

26

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES.

CAMPUS ARAGÓN

**INFLUENCIA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y
FUSIONES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL
DENTRO DEL COMPORTAMIENTO DEL COMERCIO
EXTERIOR DE AUTOPARTES MEXICANAS**

293840

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A :
ANNA KARINA LÓPEZ HERNÁNDEZ**

**ASESOR :
LIC. RODOLFO VILLAVICENCIO LÓPEZ**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis Padres:

Ma. Teresa Hernández Llovera y

Florencio López Meléndez

Que con su amor y ejemplos, me han dado la confianza de creer en mi y en mi trabajo, que los sueños no tienen límites y, lo más importante, que el éxito será mío con base al esfuerzo y la dedicación que empeño para alcanzarlo.

A mis hermanas:

Leslie Mirle, Trisha Dennise y Shannon

Con mucho cariño

***A la Universidad Nacional Autónoma de México
Campus Aragón***

A mis Maestros

A mi Honorable Jurado

A mis Amigos y Compañeros

Índice

INTRODUCCIÓN	1
1. LA DINÁMICA GLOBAL DE LA ECONOMÍA Y LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	1
1.1 El entorno económico internacional	6
1.2 Los procesos de integración internacional	12
1.2.1 Tasa de crecimiento del comercio mundial de bienes	15
1.2.2 Elementos que intervienen en la globalización	18
1.3 El papel de las empresas multinacionales	18
1.4 El papel de la industria automotriz mundial en el marco del comercio internacional	23
1.4.1 Crecimiento del comercio de vehículos por región	26
1.4.2 Producción de automóviles por región	27
1.5 El mercado internacional de autopartes	29
1.6 La competitividad internacional y la industria automotriz	31
2. LA COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA GLOBAL EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	36
2.0.1 Diagrama de los determinantes de la ventaja competitiva nacional	38
2.1 Las tendencias organizacionales de la producción en la industria automotriz	40
2.1.1 Las plantas armadoras y el justo a tiempo	43
2.1.2 La participación y competencia de los proveedores de autopartes	45
2.1.3 El diseño y la innovación en la industria automotriz	47
2.2 La rivalidad entre las firmas existentes en la industria automotriz	49
2.2.1 Producción mundial por compañía de vehículos ligeros 1998-2006	50
2.3 La amenaza de la entrada de nuevos productos en el mercado automotriz	52
2.3.1 La amenaza de productos sustitutos en la industria de autopartes	54
2.4 El papel competitivo de los compradores de autopartes	56
2.5 La calidad total y la estandarización en los procesos de producción y ensamble en la industria automotriz	58
2.5.1 La certificación de calidad ISO 9000	60
2.5.2 La calidad en la producción de autopartes	62
2.5.3 La calidad como estrategia competitiva en la industria automotriz	63
3. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL	66
3.0.1 Sector automóvil en 1965	68
3.0.2 Las alianzas mundiales en 1990 - 2000	71

3.1	Las culturas corporativas en la industria automotriz y su influencia en los mercados internacionales	72
3.2	El desarrollo estratégico empresarial en el plano internacional	77
3.2.1	La expansión interna en las compañías automotrices	80
3.2.2	Las adquisiciones y fusiones en la industria automotriz	81
3.2.3	La adquisición de competencias en la industria automotriz: las alianzas	84
3.3	Las alianzas estratégicas entre compañías automotrices en el período 1998 – 2000	88
3.4	Las alianzas en la industria automotriz en el comercio electrónico	93
3.5	La posición que enfrenta la industria de autopartes ante la reestructuración de la industria automotriz	96
4.	MÉXICO, IMPORTANTE ACTOR EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE AUTOPARTES	99
4.1	La relación que tiene la inversión extranjera directa con el desarrollo de la industria automotriz y de autopartes en México	105
4.1.1	Plataformas de fabricación de autopartes y su participación en el sector exportador	106
4.1.2	Inversión extranjera directa en la industria de automotriz 1998 – 2000	107
4.1.3	La inversión extranjera directa en el sector de autopartes	109
4.2	La influencia de las alianzas estratégicas en el desarrollo de la industria de autopartes mexicana	111
4.3	El comercio de autopartes mexicanas en los mercados internacionales	114
4.3.1	Balanza comercial de autopartes en 2000	116
4.3.2	Ventas y proyecciones hasta el 2005	117
4.4	Los retos de la estrategia comercial en la industria de autopartes en México hacia el siglo XXI	118
	CONCLUSIONES	120
	BIBLIOGRAFÍA	131

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización que se está dando en diversos sectores industriales se apoya en las empresas que tienen una enorme presencia mundial y en la ventaja competitiva que sus actividades representan para cada país en donde se establecen influyendo directamente en el producto interno bruto, constituyéndose como una importante fuente de producción y fortaleciendo la participación de ciertos sectores en el comercio internacional. Por lo que la competitividad sectorial dirigida al comercio exterior se ha incrementado a tal grado que ha sido necesario replantear nuevas estrategias que permitan desplegar su fortaleza en otras regiones donde las condiciones de comercio sean óptimas, especialmente si en esa región se cuenta con acuerdos de libre comercio que benefician el fácil intercambio de mercancías.

Más que nunca a inicio del tercer milenio muchos países han estado viviendo plenamente enormes cambios políticos y económicos, que no solo afectan en el plano local sino que sus consecuencias transgreden fronteras en todo el mundo y que repercuten directamente en el mercado ya globalizado. Estas condiciones sólo las podrán enfrentar las empresas apoyándose en alianzas estratégicas y fusiones, donde observamos sorprendentes uniones de anteriores rivales que corresponden a entidades provenientes de culturas contrastantes.

Ante ésta situación las grandes empresas se han dispuesto a concretar alianzas y en casos muy especiales fusiones, con el fin de ser más

competitivas y de acelerar el proceso crecimiento de las industrias. La industria automotriz mundial es uno de los sectores más importantes en el desarrollo industrial y del crecimiento económico en todo el mundo. Sus propias características la han llevado a establecer una vinculación estrecha con otras ramas, como es la de autopartes. Durante muchos años la industria automotriz ha experimentado un profundo proceso de reestructuración y transformación continuo, tanto en lo relativo a la productividad como en la comercialización.

La creciente globalización de la industria automotriz ha contribuido a modificar su filosofía y estructura, abandonando los mecanismos tradicionales de integración vertical y la dependencia de proveedores locales que obligaban a las empresas de la industria terminal de automóviles a mantener un mercado nacional cautivo con el fin de abatir costos de transporte y logística en la producción. Las grandes empresas multinacionales están conformando alianzas estratégicas para desplegar sus fuerzas en mercados cada vez abiertos. De igual manera se busca reducir a aquellos gastos que involucraban el desarrollo de nuevos diseños que persiguen incrementar la competitividad, además de generar un fenómeno de concentración de participantes. Por lo que las alianzas en este sector son en diferentes niveles, desde las simplemente comerciales que no implican inversión, hasta las alianzas más complejas en las cuales existe una permuta de acciones o inversión de capital de una empresa a otra.

Entre los cambios experimentados a lo largo de los últimos años destacan los intercambios entre los fabricantes de la industria terminal con la creación de alianzas, que buscan la mejora y desarrollo de nuevos componentes, diseños de punta y apertura de nuevas plantas y la

aplicación de las existentes. Las alianzas estratégicas fomentan, cada vez más y con mucha fuerza, una competitividad más agresiva orillando a las corporaciones automotrices a una búsqueda de recursos que les permitan incrementar su capacidad de producción y capital financiero, compartiendo costos y dirigiendo sus estrategias hacia nuevos mercados antes difíciles de acceder en mayor número.

México, tiene un papel particularmente definido en el sector automotor mundial, desde el establecimiento de la primera planta automotriz en 1925 dónde las actividades se concentraron fundamentalmente en el ensamble de autopartes y vehículos. Pero es a partir de 1962, que la industria se sumó al proceso de sustitución de importaciones y se dirigió a la fabricación de autopartes que se ha ido estrechando cada vez más, hacia una mayor conexión entre empresas armadoras en el país. Este antecedente sustenta una realidad que actualmente prevalece dentro del mercado nacional y es que sólo 10 empresas armadoras de vehículos realizan el 80% la producción dirigida a la exportación de México.

Igualmente las innovaciones técnicas y de organización en la producción han planteado nuevos retos para la industria automotriz en México. Estos cambios se dirigen a los sectores de abastecimiento de autopartes, conjugando la participación de las plantas armadoras y proveedores localizadas en bastas áreas dentro del territorio nacional. La labor del sector de autopartes ha logrado incrementar el interés de muchas empresas extranjeras por invertir en la producción y distribución en los diferentes niveles productivos, al mismo tiempo que se ha fortaleciendo a la industria en México exponiéndolo como un importante factor dentro de la nueva estrategia global de las grandes corporaciones automotrices.

Es por lo que, actualmente los proveedores de autopartes y compañías de la industria terminal en México, tienen una relación más estrecha logrando alcanzar una coordinación logística más precisa, que compite con las exigencias internacionales y que demuestra competir con niveles muy altos de calidad. Su ventaja competitiva es apoyada en los acuerdos de libre comercio que sostiene el país, con las regiones comerciales más importantes como Norteamérica (Canadá y Estados Unidos), Centro y Sudamérica, la Unión Europea e Israel (mercado dirigido a Oriente Medio); ésta condición coloca a las empresas del sector de autopartes en una posición privilegiada ante los mercados más dinámicos. Sin embargo, esto no deja de representar grados de riesgo y desventaja en ciertas plataformas industriales del sector, ante la latente inserción de inversión extranjera directa que fomenta una fuerte competencia extranjera.

La situación dinámica que reina tanto en las empresas de valiosos sectores como en los mercados globales nos invita asumir, que todos los cambios que experimenta la industria automotriz mundial afectan e influyen en la economía de México y de todos los demás países en donde igualmente se desarrollan las mismas actividades. Es por esa razón que ningún país, empresa o planta terminal puede o debe estar ajeno a los cambios, eso si pretende competir exitosamente en los mercados internacionales.

Con base en lo anterior nuestra hipótesis sostiene que: *" El comercio de autopartes mexicanas se verá beneficiado en la concertación de alianzas estratégicas y fusiones entre compañías automotrices dedicadas a la industria terminal, como lo sucedió con DaimlerChrysler – Mitsubishi, General Motors – Fiat, Renault – Nissan y que son importantes actores de la industria automotriz mundial; debido a la condición de proveeduría que se guarda con la industria terminal en México y aprovechando la ventaja*

competitiva del país respecto a otros mercados, se fortalecerá así la producción nacional y se incrementará la capacidad de exportación de dicho sector".

La presente investigación profundiza en el análisis de las condiciones en las que se generan las alianzas estratégicas y fusiones entre compañías de automóviles y el impacto que generan en el sector de autopartes, concibiéndolas como parteaguas de investigación; debido a que su presencia multinacional influye y afecta directamente en un enorme grado a la economía internacional, que a su vez constituye uno de los campos de interés y estudio de la carrera de Relaciones Internacionales. El objetivo se concentra en analizar las implicaciones que representa para las empresas de la industria de autopartes en México en su comercio exterior debido a la concentración de las ya mencionadas acciones estratégicas que se están llevando a cabo en la industria automotriz mundial, además de considerar las ventajas competitivas que tiene el país a partir de la negociación de acuerdos comerciales con otros países y regiones económicas.

En el primer capítulo se expone una breve historia de la industria y de las compañías más sobresalientes en la fabricación de automóviles que fueron creciendo, conformando enormes imperios automotrices. Así, también se exponen las condiciones económicas actuales que reinan en todos los mercados evaluando la magnitud de ventaja que existe en la industria con la competitividad inter-empresarial, considerando la globalización de las operaciones industriales como un medio importante que hace frente a la demanda internacional tanto en el sector automotriz como de autopartes, dentro de cada región económica de afluencia comercial. Analizando las nuevas relaciones entre Estado y empresas multinacionales del sector

automóvil, especialmente en la concertación de acuerdos comerciales internacionales que crean mercados competitivos que favorecen a la misma.

Posteriormente en el segundo capítulo, se profundiza en la descripción y explicación de las tendencias organizacionales de la industria del automóvil que promueven la competitividad entre empresas rivales. Igualmente se resalta la estrecha relación que existe entre plantas armadoras (o OEMs) y proveedores, así como su labor de aportación tecnológica y de diseño en la industria automotriz. Se exponen las condiciones y procesos de producción en el sector, que contribuyen a incrementar el nivel de competencia entre marcas rivales.

El tercer capítulo expone la condición de las alianzas y fusiones que se aplican dentro de la industria automotriz, cuyo objetivo es el incrementar sus talentos productivos, de capital y fortaleciendo su capacidad de organización sin perder el control corporativo e incrementando su competitividad de ingreso a mercados antes difíciles de adoptar, de cada una de las partes. Mostrando los casos de compañías como fusión Daimler – Chrysler, Nissan – Renault, General Motors – Fiat, y posterior alianza DaimlerChrysler – Mitsubishi, entre otros más, realizados entre 1998 y 2000 periodo que representa el de más actividad competitiva. Además se analizan las condiciones económicas internacionales que fomentan las alianzas y fusiones en la industria automotriz, considerando su influencia en la actividad de los proveedores de autopartes en el mundo.

Por último, el cuarto capítulo expone la influencia que ha tenido la industria automotriz y de autopartes en México, no sólo en la distribución de la misma en el territorio nacional sino también en las políticas que benefician

al sector de autopartes. Evaluando las condiciones actuales de los mercados emergentes que siguen en recuperación y de los que empiezan a presentar una marcada desaceleración en su crecimiento como es el caso del mercado norteamericano. Además de revalorar las relaciones comerciales en el sector de autopartes, con que cuenta México, apoyados por los acuerdos de libre comercio que tiene con la región de Norteamérica, Centro y Sudamérica y Europa, entre otros. Sin dejar a un lado a las alianzas estratégicas y fusiones que tienen una profunda influencia en el sector de autopartes en México.

I. LA DINÁMICA GLOBAL DE LA ECONOMÍA Y LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La industria automotriz es el sector de la economía dedicado al diseño, fabricación y venta de vehículos de motor y representa a la industria de fabricación más importante del mundo. Su desarrollo y evolución a través de la historia tecnológica de la humanidad nos permite conocer el invento más revolucionario y fascinante que se haya creado en el mundo.

En los principios de la industria, el intento por sustituir una fuerza de caballos y bueyes se remonta al siglo XVII. La transición del vapor parecía más prometedora, a finales del siglo XVIII. Sin embargo los intentos por encontrar un diseño adecuado para lograr la fuerza motriz necesaria para transportar cualquier cosa, desde personas hasta en la aplicación de la agricultura, fueron pasando de ingenieros franceses, estadounidenses y británicos.

En este periodo se dan los primeros pasos e inventos de la industria automotriz. El primer invento fue la máquina de vapor, uno de los primeros motores descubiertos por la humanidad. Fue a finales del S.XVIII y principios del S.XIX, que el inglés James Watt, partiendo de las ideas del francés Nicolás José Cugnot, que intentó el desarrollo de un carromato en 1769, posteriormente perfeccionado en 1774 por el inglés Smeaton, logró finalmente sentar los principios de la máquina de vapor de doble efecto. De 1801 a 1840 fue el período de oro de las máquinas y vehículos de vapor para el transporte, en Gran Bretaña fue considerado como el florecimiento de la Revolución Industrial, no obstante, la naciente industria de fabricación de vehículos tuvo una vida muy breve en éste país. Ya que

la llegada del ferrocarril significó un importante golpe para los fabricantes de vehículos de vapor¹. Debido a que no constituyeron una solución adecuada, estos eran demasiado pesados y desgastaban las carreteras más que las carretas con caballos. Por lo que en 1836, el Parlamento inglés consideró establecer la *Locomotive act*², que es una ley especial por medio de la cual se regula la construcción de los vehículos de vapor rodantes por las carreteras. Esto se consideró en el transcurso de la historia del automóvil como un poderoso freno para el desarrollo de esta industria en Inglaterra.

La existencia de la máquina de vapor, en realidad no ofrecía de ninguna manera condiciones factibles para el transporte ligero. La relación peso – potencia estaba muy por encima de poder ofrecer un vehículo de fácil manejo y las posibilidades de reducir esta relación eran, prácticamente hipotéticas, en esa época pero no imposibles. Esto hizo que el desarrollo del motor de combustión interna tuviera lugar en otros países como Francia, Alemania y Estados Unidos. Aunque el científico holandés Christiaan Huygens diseñó un motor de combustión interna en 1678, nunca llegó a construirse. El suizo Isaac de Rivaz construyó un carro automotor en 1805, y en 1863 Étienne Lenoir fabricó en París un coche que funcionaba con gas del alumbrado. Pero hasta mediados de la década de 1880 el motor de combustión interna no alcanzó un nivel que permitiera su utilización de forma eficaz en vehículos de carretera. En 1866, dos ingenieros alemanes, Eugen Langen y August Otto, desarrollaron un motor de gas, y en 1876 Otto construyó un motor de cuatro cilindros que constituyó la base de casi todos los motores posteriores de combustión interna. En 1885, Daimler desarrolla y patentiza el motor de cuatro tiempos, desarrollado con ayuda de su amigo y colaborador Wilhelm Maybach. La

¹ " *Industria Automotriz*", Artículo publicado por la Universidad Autónoma de Perú, 1998.

² *Enciclopedia CEAC del Motor y Automóvil*, p56

importante unión de motor y vehículo se produjo en 1885 y 1887, cuando Karl Benz y luego Gottlieb Daimler introdujeron los primeros automóviles de gasolina eficaces³.

Un acontecimiento crucial en la historia de la industria automovilística fue la Exposición Universal de París de 1889, donde los ingenieros franceses René Panhard y Émile Levassor conocieron el motor de Daimler. En Estados Unidos también trabajaban pioneros de la fabricación de automóviles, fue en 1891, cuando John W. Lambert construyó el primer vehículo de gasolina de Estados Unidos.

Mientras que en 1893, Benz demostraba la superioridad del motor Daimler se convertía en un fabricante importante de vehículos en todo el mundo. En esa misma época, en las décadas de 1870 y 1880, los inventores e ingenieros franceses como la familia Bollée, Léon Serpollet o el conde De Dion y sus ingenieros Bouton y Trépardoux construyeron excelentes vehículos de vapor. En 1890 obtuvieron los derechos para fabricar dicho motor, pero no vieron un gran futuro en el automóvil y concedieron a la empresa Peugeot el derecho a emplear motores Daimler en vehículos autopropulsados.

También en el continente americano, en 1895, los hermanos Charles y Frank Duryea crearon la primera empresa automovilística estadounidense, después de haber creado un prototipo en 1893, que fabricó un total de 400 vehículos desde mediados de 1899 hasta 1900. Elwood Haynes, Alexander Winton y Henry Ford también demostraron interés por este campo en la década de 1890. La demanda de automóviles creció sin cesar a lo largo de los últimos años del siglo XIX y principios del XX.

³ Nota sin firma, "Un poco de historia de DaimlerChrysler", *Expansión*, martes, 22 de septiembre, 1998.

Para 1911, en las carreteras estadounidenses había más de 600.000 automóviles, muchos más que en los países europeos, pero muchos estaban propulsados por vapor o electricidad. Aunque tardó en arrancar, la industria británica acortó distancias con la francesa después de 1909. Entre 1909 y 1913 la producción francesa creció un 30%, mientras que en Gran Bretaña aumentó un 200%. En 1913, la producción de coches y vehículos comerciales era de 34,000 anuales, frente a los 45,000 de Francia y los 23,000 de Alemania. Sin embargo, la producción total europea era menos de una cuarta parte de la estadounidense.

En el periodo de entreguerras se produjo una fuerte reducción en el número de fabricantes de automóviles en la mayoría de los principales países productores. En 1939, el sector estaba dominado en Estados Unidos por General Motors, que en la década anterior había superado a Ford gracias a una mejor comercialización. El único fabricante importante además de estas compañías era Chrysler. En Alemania, los líderes del mercado eran Opel -que General Motors había comprado en 1928-, Mercedes-Benz y Auto Union. En Francia el sector estaba dominado por Renault, Peugeot y Citroën. Sólo en Gran Bretaña había más fabricantes en 1939 que en 1929. Allí, Morris y Austin rivalizaban por el primer puesto, seguidos por Ford, Vauxhall (de General Motors), Standard y Rootes. Las principales marcas especializadas en autos de lujo eran Jaguar, Rover y Rolls-Royce. En el periodo posterior a 1945 comenzó una importante expansión de la producción y prosiguió la racionalización, tendencias que continúan en la actualidad. En 1950, Europa representaba el 13.6% de la producción mundial, que ascendía a 8.2 millones de vehículos.

Hoy en día la industria automovilística pertenece al ámbito mundial. El dominio estadounidense del sector permaneció desde 1910 hasta 1965, cuando Estados Unidos todavía fabricaba el 50% de los vehículos de todo

el mundo. Es a partir de 1960 que tuvo lugar el surgimiento de la industria automovilística japonesa, que justamente incorpora un nuevo sistema de producción ligera⁴. Aunque el dominio, estadounidense ya no existe, sigue encabezando la producción mundial. En 1902, la empresa alemana Daimler adquirió una filial con participación en Austria, lo que la convirtió en la primera empresa multinacional⁵ del automóvil. En la actualidad, las empresas multinacionales más desarrolladas son Ford y General Motors, seguidas por la ya fusionada DaimlerChrysler (1998) y las japonesas Toyota y Nissan; les siguen las europeas Volkswagen y Fiat.

La mayoría de las empresas de vehículos que funcionan en el resto del mundo son filiales de los principales productores estadounidenses, japoneses y europeos. Actualmente en países como México, Brasil, Malasia, China o la India, las empresas locales se encargan de la fabricación, pero siempre con una ayuda importante de los gigantes grupos extranjeros. A mediados de la década de 1990 parecía que sólo las empresas surcoreanas como Hyundai, Daewoo, Kia, Ssangyong y Samsung podrían convertirse en fabricantes de automóviles independientes, capaces de financiar, diseñar y producir sus propios vehículos. Pero en estos días observamos que las condiciones de competencia reflejan una reducida capacidad por hacerlo solo. En 1998, Hyundai se convirtió en el noveno productor de automóviles del mundo, al ingeniar con sus compañías afiliadas quedarse con Kia Motors Corp. Recientemente Hyundai Motor confirmó la existencia de negociaciones con la japonesa Mitsubishi Motors y la germano-estadounidense

⁴ Gallardo Velázquez, Anahí: "Nuevas formas de organización frente a la reestructuración productiva", *Gestión y Estrategia*, Departamento de Administración, UAM – Azcapotzalco, p.2

⁵ Una multinacional es una empresa que tiene instalaciones de producción importantes en diferentes países, a menudo vinculadas por un tráfico cruzado de suministros.

DaimlerChrysler para el desarrollo conjunto de un vehículo utilitario destinado al mercado mundial⁶.

La naturaleza del mercado automovilístico de Europa Occidental, en 1990 alcanzó un nivel récord de 11.5 millones de unidades aproximadamente, ahora es de 15 millones 4 mil unidades. El mercado norteamericano era de unos 8 millones y el japonés de 2.5 millones, en 1999 17 millones 552 mil 814 unidades sólo en el área del TLCAN y en Japón de 13 millones 138 mil 699 unidades⁷. Realmente la importancia de la industria del automóvil representa no sólo el desarrollo industrial de un país, sino que la expone como la mayor industria de fabricación de todo el mundo. Su impacto sobre el empleo, la inversión, el comercio exterior y el medio ambiente hace que tenga una inmensa importancia económica, política y social. Pero esto también significa que las condiciones del entorno le son en gran parte recíprocas.

1.1 El entorno económico internacional

El actual sistema internacional ha ido sustituyendo las arcaicas reglas bipolares del siglo pasado, que promovían el fomento de la industria nacional, estableciendo la regulación de la economía nacional con la sustitución de importaciones y, limitando así, el comercio internacional con reglas establecidas por el propio Estado, con el fin de proteger las incipientes industrias nacionales. La adopción de un pensamiento liberal se dio debido a la actividad de los distintos gobiernos y por la idea de iniciar desregulación de sectores clave de la economía, que como se mencionó anteriormente estaban bajo control estatal, impulsando en mayor medida

⁶ Robert Simison y Michael Shuman, "Hyundai fortalece su presencia mundial y busca alianzas", *Reforma /Negocios*, 16 de abril, 2000, pág. 7A.

⁷ Automotive News, "¿Quién vende más a nivel Mundial?", *Transportes y turismo*, Agosto de 1999, p.9

la participación de la empresa privada como motor principal del desarrollo económico de una nación.

Es entonces, que la evolución del sistema se ha dado por el creciente proceso de liberalización de las economías, llegando a la globalización⁸. Que se ha traducido en un fenómeno integrador que favorece la internacionalización de los mercados, poniendo en dependencia recíproca a las empresas y a los países. Comprendiendo fundamentalmente el campo de las finanzas que se ha constituido y fortalecido con los cambios tecnológicos, la liberalización y desregulación de ciertos sectores clave en las economías nacionales, apoyados por la innovación, ejecución y desarrollo de instrumentos gubernamentales que impactan a las políticas económicas de los países.

Asimismo, la globalización ha motivado la integración de los mercados, las finanzas y tecnología de manera estrepitosa. La Industria Automotriz es una de las actividades que sirve de ejemplo globalizador, en donde destacan su reestructuración productiva con base a la inversión extranjera, generadora de elevadas exportaciones y por lo mismo de considerables ganancias, en el ramo. La integración económica, desde finales de la Segunda Guerra Mundial, ha sido comprendida por los países como el fin último de la cooperación⁹, en cambio para todas las industrias, éste periodo, significó el principio de una fuerte competencia mundial por conquistar los mercados, especialmente en la industria automotriz.

⁸ 'Los términos "global" y "globalización" comenzaron a ser utilizados en las escuelas de negocios de las universidades de Harvard, Columbia, Stanford y otras de los Estados Unidos a principios de los años 80', Castellanos, Gabirel, Profesor de la Universidad de Guatemala, durante la Conferencia sobre Desarrollo y Democratización, del 26 al 28 de marzo de 1998.

⁹ Czinkota, Michel R. y Ronkainen, Ilkka A; *Marketing International*, Ed. McGraw – Hill, p.76

Durante la década de los años 90 las agrupaciones regionales basadas en los flujos comerciales se han incrementado de manera sorprendente. Grupos regionales como la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), el MERCOSUR en América del Sur, el ASEAN del sudeste de Asia y el APEC en la cuenca del Pacífico, tienen características muy distintas entre sí, aunque los fines sean casi los mismos. Ya sea, que en Europa los gobiernos son muy activos en la promoción de la integración económica; mientras que en la zona del sudeste asiático, son las empresas las que asumen esta responsabilidad. También, se ha observado recientemente la fuerte tendencia a los flujos comerciales intraregionales dentro Europa y América del Norte¹⁰, acompañado del pronunciado desarrollo del intercambio intrasectorial, es decir, el intercambio dentro de un mismo grupo de productos (como es el caso del sector automotriz y autopartes, entre otros). Es el comercio mundial el precursor actual de la formación de una red de enlaces globales que vincula a todos los países, instituciones e individuos hacia integración de la economía.

Actualmente el comercio es el principal forjador de enlaces globales que permiten utilizar los recursos respectivos de modo más efectivo y proporcionar a los mercados más grandes los productos y servicios necesarios para productores, comerciantes y consumidores de los países miembros.

La globalización no solamente ha ocasionado la reestructuración interna en la mayoría de los países y mercados¹¹; también ha contribuido a la

¹⁰ "UE y EEUU intentan limar en Lisboa diferencias de comercio y defensa", EFECOM, 31 /mayo/ 2000. Lisboa, La Unión Europea y Estados Unidos intentan limar en Lisboa sus diferencias comerciales y sobre política de defensa en la tradicional cumbre semestral que reúne a los líderes de ambos bloques.

¹¹ Ahora denominado "Nueva Arquitectura Financiera Global", ver Informe Resumen del Spring Membership Meeting, del Institute of international finance, Inc. (IFI), Celebrado en la

revaluación del papel de los organismos internacionales encargados de la regulación, organización y control de la economía mundial, como lo son: la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM); habiendo cambios visibles en los tres principalmente y cuyas acciones afectan directamente el rumbo de la economía y comercio internacionales.

Hemos visto que a diferencia del antiguo Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT, 1947), que sólo tenía jurisdicción sobre el intercambio comercial del sector industrial, el nuevo papel de la Organización Mundial de Comercio (OMC, marzo de 1994) además de promover las reglas de un comercio libre, que apoya la eliminación de barreras no arancelarias y puntos previstos en el anterior GATT, "incluye nuevos temas relacionados a sectores como: el agrícola, el de servicios (telecomunicaciones, bancos, etc.) y de inversión"¹², lo cual unido a los continuos cambios ha contribuido a apresurar el proceso de liberalización de la economía de la mayoría de los países. Por su parte, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial incluyen en todos sus programas ingredientes, recomendaciones y condiciones relacionados con la liberalización de las economías de los países miembros, con el objeto de establecer más simples y transparentes sistemas regulatorios que garanticen a los países un ingreso equitativo a los mercados¹³.

ciudad de Washington, D.C., el 25 y 26 de abril de 1999. Documento proporcionado por BANCOMEXT.

¹² SerraPuche, Jaime: "México y la ronda Uruguay del GATT", SECOFI, enero de 1992, pp. 4 -5.

¹³ Las políticas del Fondo Monetario Internacional impuestas a los países que recurren a su ayuda inciden en cuatro ámbitos de la actividad económica: **a) En el ámbito fiscal:** El objetivo central es tener equilibrio o cuanto más un déficit del sector público no superior al 3% del PIB. **b) En el ámbito monetario y crediticio:** Se recomienda la fijación de topes cuantitativos y la expansión del crédito, sobre todo el sector público. **c) En el ámbito cambiario y de relaciones con el exterior:** El nivel tipo de cambio es un punto central en los programas de ajuste y la apertura comercial. **d) En el ámbito salarial:** Se busca un freno del crecimiento a mediano y largo plazo de los salarios reales sólo la productividad,

La aplicación indiscriminada de estos programas en países en desarrollo ha provocado en la mayoría de los casos crisis severas; como ocurrió en los años 1994 y 1995 en México, que afectaron en primer lugar a países latinoamericanos, conocido como "efecto dominó", producido por la caída de la bolsa de valores en México y provocada por las deficiencias del ahorro interno y donde predominaba el peso del endeudamiento externo en la percepción de inversionistas que decidieron retirar sus inversiones rápidamente, afectando actividades económicas en todo el continente. "El efecto multiplicador financiero indujo la crisis de Brasil, siguiendo inmediatamente después, Argentina y el resto de América Latina"¹⁴. Asimismo, la mundialización financiera cobró víctimas posteriormente como fueron la crisis asiática en 1997, conocida como "efecto dragón", y la crisis rusa en 1998¹⁵, esto es resultado de la libertad total de circulación de los capitales que desestabiliza las democracias y produce estancamientos en los sectores comercial, industrial y productivo de las economías emergentes que buscan ser más competitivas en los mercados internacionales.

Pero es además muy importante resaltar que la ejecución de las acciones que sugieren los organismos internacionales requieren de una discusión periódica, que haga hincapié en la solución de los problemas de tipo laboral y ecológico que agobian a la población mundial. Como es el caso de las recientes reuniones de la II Junta Ministerial de la OMC realizada en

aunque señalar que el FMI se opone a cualquier tipo de control de precios, excepto el precio de la fuerza de trabajo. Fuente: *Mundo Ejecutivo*, Febrero 1999, pp. 38 - 39

¹⁴ *Revista Siempre*, No. 2382, 11 de febrero, 1999

¹⁵ También conocida como "efecto vodka". Las dificultades de pago de Rusia que tuvieron su origen en desequilibrios fiscales persistentes a través de los años se vieron afectados particularmente por el contagio de la crisis asiática lo cual contribuyó a acelerar el proceso de deterioro ya latente en la economía rusa al igual que en los otros países, una vez desatada la crisis en Rusia también se presentó un período de prolongada inestabilidad política motivado por las dificultades para instrumentar las reformas correctas necesarias. Y ver, "Rusia devalúa su moneda y decreta moratoria de tres meses", *EL FINANCIERO*, martes 18 de agosto de 1998, pp. 6 -7. .

Seattle, EE.UU.¹⁶, (diciembre, 1999), el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza (febrero 2000) y la Conferencia Cuatrianual UNCTA en Bangkok (febrero 2000), en donde se expresaron fuertes impugnas que dejaron claras dudas sobre los beneficios del libre comercio. Pues en el marco de la globalización, son los empresarios y las empresas multinacionales, principalmente, los forjadores del destino de muchas economías, que de acuerdo con su naturaleza la actividad empresarial que debe impulsar los negocios y la actividad laboral de un país como principal labor. Mientras que los trabajadores son sujetos pasivos del proceso globalizador y las organizaciones laborales parecen desorientadas con las nuevas realidades y carecen de estrategias válidas e innovadoras para hacer frente al fenómeno. En lo relacionado con la protección del medio ambiente, considerado uno de los nuevos valores principales del sistema actual, se está llevando un debate en donde se evalúa los grandes desbalances en el uso de los recursos, que incorporan conceptos de equidad, reducción del consumo y una mejor relación de costo y eficiencia en el uso de los recursos naturales.

1.2 Los procesos de integración internacional

El fenómeno de globalización ha creado un ambiente adecuado para la cooperación entre países, que forma parte de una realidad preponderante que es el enfrentar la competencia internacional; de la cual derivan los acuerdos comerciales, que a su vez van conformando alianzas entre países para obtener beneficios mutuos. Estas alianzas internacionales son parte del proceso de integración mundial, que logran un alcance sustancioso, se han ido desarrollando bloques regionales

¹⁶ George, Susan: "El comercio antes que las libertades", *Le Monde Diplomatique*, No. 29/30, Enero de 2000, pp. 1, 12-13.

(también llamado proceso de "Regionalización"). Actualmente han sobresalido tres, considerados los más grandes bloques, fuertes e influyentes bloques, son:

- El Europeo, con la Unión Europea y quince países que la conforman¹⁷
- El Americano, con Canadá, Estados Unidos y México
- El Asiático, integrado por los "tigres asiáticos", (conformados por Tailandia, Indonesia, Corea del Sur, Malasia, Singapur, Taiwán y Hong Kong), liderados por Japón y China, que gana más espacios en los escenarios mundiales como la OMC¹⁸.

A estos tres bloques, de alguna manera se están agregando diferentes países a través de acuerdos de complementación económica y otro tipo de instrumentos que promuevan el comercio entre ellos, obteniendo diversos grados de integración. En el continente Americano, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte es un acuerdo que involucra el flujo de mercancías libres de aranceles entre los países involucrados. Cada uno de los países miembros mantiene su independencia en cuanto a la política arancelaria frente a terceros países, que no participan en el acuerdo. En cuanto a América Latina a diferencia del Libre Comercio, los países involucrados se comprometen a manejar una política común en materia arancelaria como lo es el Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay); o el Grupo de los Tres (México, Colombia y Venezuela) y otros acuerdos comerciales en Centroamérica, que recientemente han pasado de incipientes acuerdos de complementación a Tratados de Libre Comercio con ciertas restricciones entre productos nacionales sumamente sensibles.

¹⁷ Considerando también que la condición de los países pertenecientes a Europa Oriental como Rusia, Polonia, Turquía, Grecia, República Checa, entre otros están en proceso de acreditación por parte de la Unión Europea.

La Unión Europea está conformada por Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Gran Bretaña, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Suecia; que han logrado un grado de integración avanzado, apoyados en un mercado común que gracias a la creación de organismos comunitarios, se determinan ciertas políticas económicas comunes, dándose también el libre flujo de personas. Además existe un proceso de conformación de una unión monetaria, que permite la creación de una moneda común: el euro¹⁹; apoyado por el Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC) que promueve la orientación de políticas monetarias conjuntas entre los países miembros.

Mientras tanto en el resto del mundo, principalmente en el sudeste asiático no se tienen acuerdos de integración establecidos, sólo se han intensificado los intercambios comerciales al punto de convertirse en la mayor y más potente zona económica del mundo. Los vínculos son intensos pero fueron variando. En principio Japón, fungía como líder en la zona, debido a la estabilidad e intenso desarrollo demostrado en la región, principalmente después de la Segunda Guerra Mundial. Ahora, países teóricamente comunistas como Vietnam y China, principalmente, entre otros, intentan insertarse al nuevo sistema de comercio adecuando sus políticas económicas para lograr una integración comercial mundial, ganando terreno dentro de la competitividad regional.

Durante la primera fase de la década de 1990, el crecimiento de las corrientes comerciales internacionales fue impulsado por las economías en

¹⁸ Nota sin nombre, "Aprueba EU comercio con China", *Reforma*, miércoles 17 de mayo del 2000

¹⁹Las operaciones factibles de realizar en la etapa de transición al euro (1° de enero de 1999 - 31 de diciembre de 2001) son: a) nuevas emisiones de títulos públicos; b) en mercados accionarios y obligaciones; c) cuentas corrientes, cheques, financiamientos, ingresos comerciales y transacciones electrónicas; d) pago de impuestos; y e) precios de productos y servicios se pueden expresar en euros y en las monedas locales. Fuente : Ministerio del tesoro de Italia y la Comisión de la Unión Europea, septiembre de 1998.

desarrollo (las asiáticas en particular), la recuperación económica y comercial que los países desarrollados comenzaron a experimentar fue a partir de 1994-1995, contribuyó a otorgar un mayor impulso a los flujos de comercio internacional, cuyo volumen se expandió a tasas superiores al 10% anual en tres de los cuatro años que van de 1994 a 1997²⁰.

Pero la crisis financiera desatada en el este de Asia hacia mediados de 1997 puso fin a este ciclo expansivo²¹. Y sus efectos se manifestaron con gran rapidez sobre los mercados bursátiles y de capitales de prácticamente todo el mundo, su impacto sobre las corrientes de producción y comercio se vieron afectados. Entonces se dieron las devaluaciones de las monedas de algunos países "relevantes" en la región (como Indonesia, Corea, Tailandia, Filipinas, Malasia y Rusia), sumado a la depreciación de las paridades cambiarias de otro grupo importante de economías (Japón, Taiwan, Singapur, México y el área del euro), junto a los fuertes procesos recesivos en los que ha quedado inmersa la mayor parte de la región asiática y la latinoamericana.

Alrededor de la tercera parte de la economía mundial y algo más de un cuarto del comercio quedaron frente a la fuerte restricción del financiamiento internacional que siguió a dichos acontecimientos, han afectado fuertemente tanto el volumen como el sentido de los flujos del comercio²², fenómeno que comenzó a insinuarse muy parcialmente hacia fines de 1997, para hacerse plenamente visible a partir del primer semestre de 1998. De este modo, la tasa de expansión del volumen del comercio mundial redujo su capacidad a casi la mitad, de la cantidad estimada. (ver tabla 1.2.1).

²⁰ Datos del Banco Mundial, Octubre 1999.

²¹ "Crisis asiática: la primera gran crisis de los mercados globalizados", *MUNDUS*, Publicación periódica de Relaciones Internacionales, Año 2, Rosario, Argentina, 1999.

Tabla 1.2.1
Tasa de Crecimiento del Comercio Mundial de Bienes
(Unidad %)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Cambio % en el comercio mundial (volumen)*	4.9	4.5	3.9	10.0	10.4	6.0	10.5	3.9	4.6	7.6
% crecimiento en las exportaciones (volumen)										
Países industrializados	5.6	4.7	3.0	9.6	9.5	5.8	11.2	3.4	2.7	5.6
Países en desarrollo	5.5	9.7	7.8	13.5	12.4	8.8	11.1	1.5	4.3	5.5
% crecimiento en las importaciones (volumen)										
Países industrializados	4.0	4.8	2.4	11.1	9.5	6.0	11.0	4.6	5.2	5.9
Países en desarrollo	5.4	12.9	9.9	6.1	12.9	8.0	7.5	-3.0	3.1	6.5

Fuente: Proyecciones realizadas por el FMI para el año 1999 y 2000. Preparado por JETRO tomado de *World Economic Outlook*, mayo 1999 (FMI) y *EIU *Motor Business International*, 2^{da} quarter, 2000.

Aunque en 1999 se observó un incremento comercial interesante, para el 2000 fue clara la recuperación del comercio de bienes en general, muy a pesar que en ciertos sectores, como el de automóviles significó una disminución en las ventas durante el segundo cuarto del 2000, pero esto no representó pérdidas importantes debido a los procesos de reestructuración de algunas empresas como DaimlerChrysler y Ford.

Queda claro que la aplicación de tratados comerciales contribuye a la creación de restricciones reales al comercio para muchos países, poniendo en una clara desventaja a aquellos que no los tengan debido a que sigue imponiendo barreras al comercio a todo producto. Asimismo la competitividad intraregional impone ciertas reglas que hacen más inaccesible la introducción de productos ajenos al acuerdo a sus

²² "Las relaciones de América Latina y el Caribe con Asia Pacifico", *Documentos del SELA*, octubre, 1999.

mercados altamente protegidos por lo que se hace más intensa la lucha por sobrevivir en ese tipo de mercados, especialmente para las empresas locales que se enfrentan a una competencia más agresiva. Sin embargo, el aprovechamiento de oportunidades tanto para gobiernos como empresas no debe dejarse atrás. Tal es el caso de México, que forma parte con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, con la Unión Europea, con países del Centro y Sudamérica, y con Israel, de esta manera incrementa sus posibilidades comerciales hacia otros mercados destino.

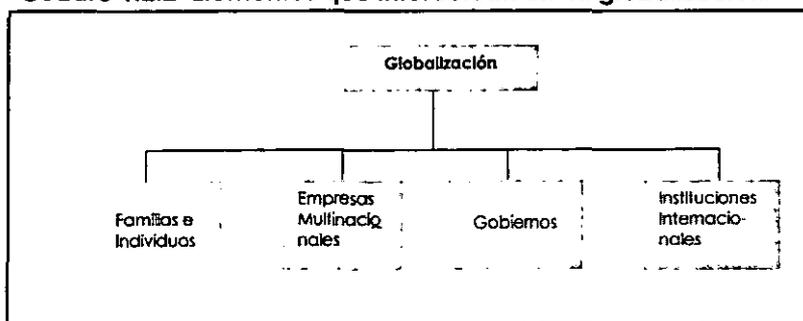
Actualmente, la recuperación de la crisis es lenta para muchas economías en desarrollo, debido a factores endógenos que influyen en el proceso, como son las condiciones *políticas, financieras, sociales y culturales*. En las condiciones *políticas* es dónde intervienen las decisiones del Estado y por tanto es importante la existencia de una democracia efectiva, aunado a la reestructuración de instituciones gubernamentales que enfoquen decisiones adecuadas a la realidad de la población y de las empresas, apoyando a su vez el desarrollo integral de los sectores productivos de los mismos países. Las condiciones *financieras* que son la puerta de entrada a inversión extranjera, en muchos países requieren de una profunda adecuación y actualización en cuanto a las leyes que regulen el comportamiento del capital y fortalezcan a las mismas instituciones financieras nacionales. Las condiciones *sociales*, además de constituir una de las principales labores de los gobiernos locales, que obedecen a la constante lucha por la pobreza, el hambre y en especial medida, el desempleo de la población. Este último enfocado a los países en desarrollo²³ que no ven oportunidad alguna para hacer frente a la competencia comercial debido al bajo nivel educativo y a la nula

²³ Refiere específicamente al tema tratado en Seattle, dentro de la Junta Ministerial donde no se consideró abordar dentro de la discusión la situación de la nueva división laboral y en la cual el trabajador común no tiene ninguna garantía de respeto a sus derechos laborales.

capacitación de sus trabajadores, además de que las plazas de trabajo existentes se ven claramente amenazadas por la introducción de nuevas tecnologías sofisticadas que reducen la intervención de fuerza humana en los procesos productivos. Y las *culturales* que corresponden a la idiosincrasia y características de cada pueblo se ven claramente mermadas por la introducción de empresas que crean una cierta necesidad al consumo innecesario de *productos de baja calidad*²⁴.

Es importante resaltar que la reestructuración interna de cada país hacia la globalización debe trabajarse conjuntamente con organismos internacionales, gobiernos y empresas, principalmente en pro a una reforma social integral. La falta de coordinación por alguno de estos elementos crea fuertes confusiones y conflictos sociales que reducen oportunidades a los trabajadores, ante el nuevo fenómeno globalizador de los mercados. (Ver cuadro 1.2.2)

Cuadro 1.2.2 Elementos que interactúan en la globalización.



Fuente: *Mundo Ejecutivo*, abril, 2000, p.62

²⁴ Cómo es el caso de los productos provenientes de China, que además de la mala calidad que representan se introducen a los mercados extranjeros con muy bajos precios al consumidor, conocida esta práctica de esteal como *dumping*, esto produce un desequilibrio en el mercado interno afectando principalmente a la industria local. Para atacar esta situación muchos gobiernos imponen impuestos a la importación de productos, que en este caso provienen de China, de manera equivalente por lo que se compensa la desventaja del sector afectado.

1.3 El papel de las empresas multinacionales

Al referirnos al papel que desempeñan las empresas multinacionales nos referimos a su labor dentro del cambiante panorama internacional. Primeramente definiremos qué es una empresa, que es *una entidad económica encargada de la aplicación de factores tecnológicos que involucran la producción, distribución y comercialización de bienes materiales y servicios, en un mercado meta logrando objetivos de tipo económico*. Dentro de ese mercado las empresas bien enfocadas pueden obtener un crecimiento óptimo e incrementar su capacidad adquisitiva y operativa buscando traspasar fronteras en todas sus actividades. Convirtiéndose en una empresa multinacional²⁵, que se define como *"aquella entidad cuya sede se encuentra en un país además de realizar sus operaciones en otros"*²⁶.

Estas empresas son aquellas en donde tanto la propiedad y el control administrativo, se encuentra repartido entre varios países extendiendo sus actividades por todo el mundo y sus filiales actúan de manera autónoma, como unidades jurídicas aisladas con un tenue nexo internacional. Pero también, podemos decir que no todas las empresas multinacionales operan de la misma manera. En ocasiones su desempeño va en función a las estrategias que aplican de acuerdo a las diferentes actividades que desempeñan en todo el mundo. De estas estrategias se desprenden dos tipos: la *multidoméstica* y, la denominada, *transnacional*.

²⁵ *"Multinacional es aquella empresa que fabrica en más de un país. Y su actividad internacional va más allá de la simple exportación de bienes o servicios... ya que toda empresa que establece una fábrica fuera, lo hace porque entiende que eso es mejor que exportar desde su país de origen..."*, Jarillo Carlos, José y Matínez Echezarraga, Jon; *Estrategia Internacional*, Mc Graw-Hill, pp. 119 - 121

La primera, considera a la multinacional como un conjunto de empresas domésticas, unidas por una propiedad común y, por lo general, la explotación de cierta tecnología desarrollada en la Central. También es frecuente que estas empresas tengan su propia actividad de Investigación y Desarrollo (I + D) en cada subsidiaria, en casos específicos como el de adaptación o mejoramiento de ciertos productos al mercado local.

Por último la estrategia de tipo *transnacional*, considera a la empresa multinacional como una sola entidad que tiene actividades repartidas por todo el mundo. Su característica principal es la tendencia de este tipo de empresas a ser globales, es decir, que consideran al mercado como una unidad pero le hace frente con una posición de dispersión de sus actividades en distintas entidades, sea en la fabricación de ciertos productos enfocados a un sector del mercado en particular, por lo que se refleja claramente en la poca integración de estas en la búsqueda de la especialización comercial.

Las compañías se convierten en multinacionales en respuesta al aumento de la competencia en el extranjero y con el fin de proteger su participación en el mercado mundial. Utilizando una estrategia que consiste en "*imitar al rival*²⁷", establecen filiales en los países de sus competidores. Una característica de estas es que sus filiales son sensibles a varias e importantes fuerzas ambientales: competidores, clientes, proveedores, instituciones financieras y al gobierno. Estos factores operan en conjunto con el país anfitrión. Al crear filiales cerca de los clientes extranjeros elimina los costos de transporte y se ahorra los gastos de

²⁶ Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M.; *Negocios Internacionales*, "La empresa multinacional", Ed. McGraw Hill, México, 1997, p.40.

²⁷ Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M.; *Negocios internacionales*, "¿Por qué las compañías se convierten en empresas multinacionales?", Ed. McGraw Hill, México, 1997, pp. 44-45

intermediarios que manejen el producto, responden con precisión y rapidez a las necesidades de los clientes y aprovechan los recursos locales.

Precisamente las multinacionales y sus filiales son, en la actualidad, los actores mejor preparados para actuar apropiadamente a escala global. Esto a pesar de las dificultades de acceso que han encontrado en muchos mercados en los últimos años, como fue mencionado anteriormente. Los cambios operados en el sistema internacional unido a las profundas transformaciones tecnológicas en los sistemas de producción, de comunicación y de transporte, han creado condiciones adecuadas para que las empresas multinacionales desplieguen estrategias a escala global, muchas de ellas tienden a ser empresas de carácter oligopólico en un mundo cada día más competitivo.

Las empresas multinacionales hoy más que nunca tienen un importante protagonismo en la vida económica mundial. Ante una realidad ciertamente controlada por las empresas multinacionales, en las cuales la propiedad, manejo de la producción y las actividades de venta se extienden a través de diversas jurisdicciones nacionales, algunos gobiernos son endebles instrumentos que se transforman a conveniencia de las mismas. Estas son consideradas como los principales motores de la mundialización de la economía, debido a que el poder económico internacional se concentra en las 200 más grandes que representan el 25% de los activos productivos del mundo²⁸. Todas ellas constituyen conglomerados cuyas actividades económicas cubren distintos sectores (primarios: agricultura, minería; secundarios: manufactura; y terciarios:

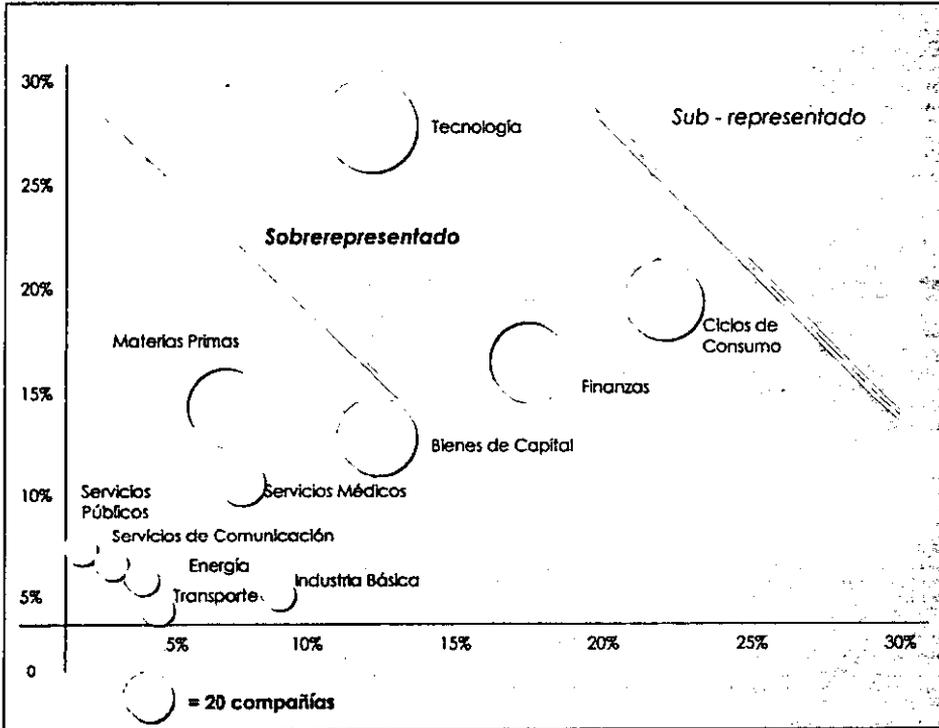
²⁸ 'Al principio de los años 90, aproximadamente 37 mil firmas transnacionales tenían con sus 170 mil filiales, a la escala internacional en sus tentáculos. Sin embargo, sede de su poder se sitúa en el círculo más estrecho de las 200 primeras; esto es, después del inicio de los 80, estas han conocido una expansión ininterrumpida a través de las fusiones y de la compra de empresas'; Clairmont, Frederic F., "Gobiernos Multinacionales", *Le Monde Diplomatique*, No. 4, septiembre/octubre, 1997, p. 8

servicios financieros y comercio) geográficamente se encuentran repartidas en "10 países principalmente: Japón (62), Estados Unidos (53), Alemania (23), Francia (19), Reino Unido(11), Suiza(8), Corea del Sur (6), Italia (5), y Países Bajos (4)"²⁹.

En la siguiente tabla 1.3.1, observamos que el sector de tecnología es el sector que tiene mayor empuje, especialmente en el sector de telecomunicaciones y desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la producción que buscan además de la diversificación del comercio, incrementar las ventajas de los productos que ofrecen sobre la competencia, por diversos medios. La mayor parte de las empresas más poderosas buscan un crecimiento real, esto representa incrementar su desempeño en operación, lo cual es mucho más válido que encasillar este desarrollo según el sector en el cual operan. Por lo que se considera que el crecimiento económico se da en todas partes.

²⁹ *Idem*

Tabla 1.3.1
Crecimiento de las 200 compañías más poderosas por sector y rendimientos



Fuente: StratBrige Analysis. Compustat data, Revista Mundo Ejecutivo, Julio, 2000, p.54.

Esto significa hoy en día es común el uso de alianzas en las empresas más exitosas. Especialmente las más grandes, como DaimlerChrysler, Citigroup, Steel Dynamic, Yahoo, Bank of America, Dell Computer, Boeing³⁰, entre otras, que en ocasiones usan la variante de la fusión/adquisición como estrategia principal para el crecimiento. Tema principal que se profundizará más adelante en el Capítulo 3 y parte del 4 de nuestra investigación.

1.4 El papel de la industria automotriz mundial en el marco de comercio internacional

Además la evolución de los mercados, la tecnología aplicada en el desarrollo y mejoramiento de nuevos productos a contribuido a la modificación de la estructura y la dinámica de la mayoría de las industrias a nivel mundial, como es el caso de la industria automotriz. La industria automotriz es uno de los sectores más dinámicos e innovadores que promueven el crecimiento de la economía internacional y representa un factor que significa madurez del desarrollo sobre cualquier otra industria, considerando así que su evolución y respuesta a las crisis ha reflejado gran capacidad y flexibilidad empresarial, necesaria para salir adelante ante cualquier contingencia. Tal como sucedió a finales de los años setenta ante la crisis petrolera y más cercanamente en las crisis de 1994 y 1997, en donde los mercados internacionales se vieron en serios problemas debido a las crisis recurrentes en los países emergentes³¹ (en América Latina y Asia).

Los constantes vaivenes de la economía han permitido, a su vez, que tanto gobiernos occidentales como orientales y empresas de la industria automotriz tengan que replantear sus estrategias productivas³² y comerciales tantas veces como sean necesarias. Obligando a muchas empresas de manera general a visualizar al mundo como un mercado potencial, fuente de cantidades enormes de abastecimiento de materias

³⁰ Doorley, Tomas; "Las 200 empresas de mayor crecimiento en el mundo", *Mundo Ejecutivo*, Julio, 2000, p. 49

³¹ "Informe Resumen del Spring Membership Meeting, del Institute of international finance, Inc. (IFI)", Celebrado en la ciudad de Washington, D.C., el 25 y 26 de abril de 1999. Documento proporcionado por BANCOMEXT.

³² Olmedo Carranza, Bernardo; "Industria automotriz mundial en competencia: libre mercado o proteccionismo", *Relaciones Internacionales*, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas, No. 74, Mayo/ Agosto, 1997, p. 74.

primas y mano de obra, e incluso concibiendo a las regiones económicas como posibles nichos de mercado que permitan el pleno desarrollo industrial, facilitando la producción y distribución de sus productos.

En Europa Occidental, la industria automovilística representa poco más del 10% de la producción industrial y emplea directa o indirectamente a 9 millones de personas. "A partir de la década de los 90, la industria automotriz como muchas empresas ha tenido que ir a la par de los cambios económicos y políticos que ha experimentado el mundo"³³, como lo fue la caída del Muro de Berlín (1989), transformándose y acoplando sus propias estructuras internas en lo relacionado a la productividad, comercialización y finanzas. Y esta reestructuración pasa todavía por un largo periodo de transición en el que las empresas prefieren establecer acuerdos de complementación a las guerras de precios, hasta encontrar la nueva fisonomía con la que las empresas de este ramo deberán enfrentar los retos de una economía globalizada.

La cual como todas las demás industrias, como se mencionó anteriormente, se ha transformado a la par de las nuevas exigencias comerciales internacionales, representado en un abandono de los mecanismos tradicionales de integración vertical desde los años 70 a un incremento en la competitividad que busca la complementación estratégica de los años 90. Y que, no obstante demanda mayor capacitación y especialización de los trabajadores, se ve provocada la necesidad de estrechar relaciones entre los proveedores locales y extranjeros, lo cual anteriormente era muy difícil lograr debido a las políticas proteccionistas de algunos gobiernos sobre sus industrias (como es el caso de Japón y Corea del Sur).

³³ López Villafañe, Víctor. *Crisis y transición de la industria automotriz japonesa*. ITESM, Noviembre, 1999, p.1

La búsqueda por alcanzar con base a la calidad mayor variedad de productos, provoca que con enfoque mercadológico se entrelacen las exigencias del mercado globalizado con los nuevos principios internacionales (de cooperación, bienestar, seguridad y protección al medio ambiente) expresados en la industria automotriz con el desarrollo de diseños que reflejen los intereses en la seguridad, confort y protección del medio ambiente (desarrollo de diseños con convertidores catalíticos, o que implementan el uso de otros combustibles como: hidrógeno y electricidad), además de sobrepasar, en la mayoría de los casos, las expectativas del cliente con ayuda de nuevas tecnologías, aplicadas en el producto final: *el automóvil*.

El comercio internacional junto a las compañías automotrices y empresas en general, actualmente buscan a toda costa abrir nuevos mercados, crear nuevas expectativas de oferta, producir mayores volúmenes con normas altamente estandarizadas, reducir los costos y tiempos de entrega de productos y servicios ofertados, influir en los gustos y preferencias del comprador final, incrementando ganancias que a su vez multiplican las capacidades de compra de la población. Estas acciones promueven a su vez una competitividad inter-empresarial más agresiva.

El comercio mundial de vehículos contiene una mezcla de mercados, algunos con bajas expectativas de crecimiento en áreas de producción debido a la falta de recursos financieros y a la pesada carga de compromisos contraídos por proveedores, como lo fue para Nissan, Mitsubishi Motors y Daewoo Motors resultado de serias crisis, como la asiática; mientras que otros desarrollan mercados con enormes potenciales de crecimiento como es el caso de DaimlerChrysler, Ford, Volkswagen, Renault, entre otras compañías.

Tabla 1.4.1
Crecimiento del Comercio de Vehículos
Ventas por Región

	1998	% del mercado
Europa Occidental	16,344,981	32.3%
Área del TLC de Norteamérica	17,552,981	30.0%
Sudamérica	2,994,681	5.5%
Asia (Incluyendo a Japón)	13,138,699	24.1%
Europa Oriental	2,260,762	4.2%
Otros mercados*	3,128,210	3.9%
Comercio total de vehículos en el mundo	54,420,147	100%
Tasa de crecimiento %	6.2	-

Fuente: "Automotive News", *Transportes y Turismo* Agosto, 1999, .p.9

El crecimiento del comercio es impulsado principalmente por el desarrollo industrial. En la anterior tabla 1.2.1 observamos cifras muy interesantes en cuanto a las tasas de incremento del comercio mundial de bienes y en comparación con la tabla 1.4.4 que representa el comercio mundial de vehículos por región. Ante estas cifras, observamos que el intercambio comercial de vehículos en el mundo equivale a casi el 10% del comercio internacional. Según, análisis del EIU Motor Business International, el mercado global de vehículos incrementó 6 puntos lo que equivale al 1.7% de crecimiento por año, que se traduce de 14.2 millones de unidades en 1998 a 16.1 millones en el 2001³⁴.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte aplica la eliminación de barreras comerciales que separaban a Canadá, México y Estados Unidos. Al hacerlo abrieron las economías mexicana y canadiense a una competencia sin precedentes, en especial de Estados Unidos, obligando a cambios inquietantes desde el punto de vista industrial. La recepción de inversión extranjera exigió a su vez la adopción de nuevas estrategias, primeramente en la aplicación de procesos productivos que exigían

³⁴"Global Light commercial vehicles: industry prospects to 2006", *EIU Motor Business International*, 4th quarter, 1999, p.

flexibilidad en el trabajo en la asignación de las operaciones de fabricación. Especialmente en México, la implementación del cambio y la complejidad ambiental de la industria fue adecuándose para lograr mayores ventajas, de los cuales se hablará en el Capítulo 4.

Canadá y México adoptaron la estrategia de recibir inversión extranjera y de participar como proveedores, Japón hizo casi lo opuesto. Japón tipificó el modelo asiático en muchos aspectos. Su economía se orienta hacia el exterior, al igual que la mayoría de los países asiáticos, especialmente hacia el mercado norteamericano. La producción total de automóviles en la región de Asia, durante 1999, alcanzó 17 millones 765 mil vehículos. Aunque la mayoría de estas unidades se vende a Estados Unidos, no queda la menor duda que la región líder en producción es la de Asia - Pacífico.

Tabla 1.4.2
Producción de automóviles por Región
('000 unidades)

Región	1998	1999	2000	2001	2002
Asia-Pacífico (considerando a Japón)	15,525	17,765	17,433	17,930	17,960
Europa Occidental	16,332	17,007	16,560	16,195	16,585
Norteamérica	15,801	17,538	16,915	16,459	16,861
Europa Oriental	2,453	2,412	2,501	2,560	2,560
Sudamérica	2,195	1,735	2,006	2,260	2,679
Otros mercados	912	937	958	1,000	1,000
Producción total	51,368	54,554	54,523	54,554	55,795
Tasa de crecimiento %	-6.6	6.2	-0.1	0.1	2.3

Fuentes: EIU Motor Business International, 2nd quarter 2000, publicado por The Economist Intelligence Unit Limited, p. 178, y Automotive News MDB³⁵

En cuanto a su industria automotriz Japón y países asiáticos en su mayoría, a fin de obtener una participación de mercado en la economía mundial han ido adecuando sus estrategias comerciales dirigiendo sus producciones al mercado europeo y norteamericano por medio de acuerdos de complementación industrial. Esto debido a las difíciles

³⁵ Publicado por Transportes y Turismo, Agosto 1998, p. 22

condiciones financieras que enfrentaba la industria en esa región durante la crisis de 1997. Casi todos los mercados de la región trabajan en la reconstrucción de sus respectivas áreas de industriales dirigidas a la exportación y en donde las reformas políticas intervienen como un trampolín hacia el crecimiento de las mismas. Cada país lleva un ritmo de recuperación económica, algunos menos acelerado que otros países de la región, como sucede con Indonesia, Taiwan y Filipinas³⁶. Aunque en muchos otros sentidos la crisis en Asia parece haber sido controlada y superada en su totalidad.

El nuevo papel de la industria automotriz en el nuevo entorno internacional, dentro del marco de los acuerdos regionales ya mencionados, se genera un entorno con grandes oportunidades y amenazas para las empresas que se involucren en la fabricación de autopartes, es en éste marco donde surge la necesidad de encontrar opciones para afrontar los retos que la situación actual impone. De hecho las empresas tienen tres opciones para expandirse: la primera es *la expansión interna*, esto es con el aprovechamiento de nuevas tecnologías dirigiéndose a mercados más sólidos. La segunda es *crecer a través de adquisiciones y fusiones*, esto demanda grandes cantidades de capital y excelentes utilidades, corriendo a su vez riesgos de endeudamiento excesivo, además del cambio de cultura corporativa que enfrenta la empresa adquirida. La tercera, *las alianzas*, estas permiten a las empresas aprovechar los recursos sacando mayores ventajas con la aplicación de nuevos métodos de administración.

³⁶ "Taiwan and the main ASEN Markets: prospects Brighten", *EIU Motor Business International*, 4th quarter, October, 1999, p. 55

1.5 El mercado internacional de autopartes

La industria de autopartes es de las más importantes. Ya que se considera una de las áreas más importantes dentro de la cadena de producción automotriz. Son los proveedores los que además de producir ciertos componentes y piezas específicas del automóvil, hoy en día participan activamente desde las etapas de desarrollo.

El mercado de autopartes se divide en dos principales mercados, el mercado de equipo *original* y el mercado de equipo de *repuesto*. El primero debido a su naturaleza, implica mayor calidad en su fabricación ya que su función es de mayor durabilidad y resistencia en el producto final, además que su gama de piezas y componentes es más grande y específica. En el equipo de repuesto, se involucran menores regímenes de calidad en su fabricación y en ocasiones cambia la dirección del cliente final; los cuáles pueden ser las plantas armadoras y/o son las agencias o talleres de reparación.

Por otro lado, las tendencias del comercio internacional revelan la importancia del comercio intra - industrial, que son intercambios entre empresas de un mismo sector. Tales serían los casos entre empresas de autopartes grandes y no tan grandes, como lo es Delphi con proveedores de auto componentes que producen: muelles, discos de freno, elevadores eléctricos, etc., distribuidos por todo el mundo, para la creación de un nuevo concepto que es "*la modulación de componentes*", que debido al desarrollo de sistemas de producción que ofrece a las armadoras un producto que facilita el ensamble de los autos³⁷.

³⁷ Lira, Guillermo: "Delphi: inspiración automotriz", *Transportes y Turismo*, No. 1055, Abril, 1999, pp. 4 - 6

La condición de las empresas como Delphi, Visteon, Mitsubishi o Daewoo como proveedores globales, dentro de la industria abre camino a otras empresas también dedicadas al rubro de componentes, localizadas alrededor del mundo. Es difícil imaginar que una sola empresa automotriz puede vender productos tan variados, complejos y adaptados totalmente a lo que el cliente solicita. Por ello las operaciones de los proveedores han cambiado, adoptando ciertas actividades en la fabricación de vehículos, como la condición de los tiempos de entrega. Además en la mayoría de las ocasiones se involucran en el diseño de los componentes, innovando en conjunto con los fabricantes.

Actualmente se observa una fuerte tendencia a la movilización de capitales, que permiten el desarrollo de la industria de autopartes, hacia el mercado asiático y latinoamericano (especialmente en México, Brasil y Argentina). Permitiendo a su vez que los inversionistas predominantes en estas empresas proveedoras de autopartes no solamente sean las empresas japonesas o coreanas (que distribuyen a Nissan, Toyota, y Honda), sino también, europeas (DaimlerChrysler, Volkswagen, Fiat y Renault) y norteamericanas (General Motors y Ford).

1.6 La competitividad internacional y la industria automotriz

Hoy en día, todos los Estados se ven arrastrados por la dinámica de la mundialización³⁸. La privatización de ciertos sectores clave, durante los años 80 y parte de los 90, han cedido poder a las empresas. Actualmente son las empresas de los países avanzados las que tienen mayor capacidad para invadir a los mercados regionales en cuanto a comercio internacional. Esto obedece a que las empresas de una nación pueden aumentar las exportaciones y obtener beneficios en el extranjero que revierten a la nación para incrementar la renta nacional. Sin embargo, "ninguna nación puede ser competitiva en todo, debido a que el conjunto de recursos humanos y materiales de una nación es limitado³⁹". Las grandes empresas transnacionales⁴⁰ y grupos de inversionistas toman el control de sectores completos, la mayoría son claves para la producción nacional de otros países. Por lo que, el éxito exportador de aquellos sectores, en donde se inserten las mismas, representa una ventaja competitiva que elevará los costes de mano de obra, insumos y capital en la nación y hará que otros sectores dejen de ser competitivos.

Es así, que *"la nueva realidad de la globalización es que el estandarizar la vida de una nación, así como su independencia, dependen de su capacidad de competir con éxito en la economía mundial"*⁴¹. Esto representa enormes ventajas sobre las empresas de los otros países.

³⁸ Ramonet, Ignacio. "Nuevo Milenio". *Le Monde Diplomatique*, No. 29 - 30, enero 20 de 2000, p. 1

³⁹ Porter, Michael E.. *La ventaja competitiva de las naciones*, Ed. Vergara, Argentina, 1991, p. 30

⁴⁰Tales como: General Motors, Ford, DaimlerChrysler, en Estados Unidos; Nissan, Honda, Mitsubishi, en Japón; y Renault, Fiat, Peugeot -Citroën, Volkswagen, BMW, en Europa.

⁴¹ Logge, George C.: *Administrando la globalización en la era de la interdependencia*, "El fenómeno de la globalización", Ed. Panorama Editorial, primera edición, México, 1996, p. 86

Por otro lado las empresas de los países emergentes tienen una alternativa: revisar sus estrategias y políticas para lograr incrementar su nivel de competitividad. Superando sus desventajas en cuanto a su capacidad tecnológica, tanto en maquinaria como en producción, fortaleciendo su infraestructura y renovando su capacidad integral en todos los procesos administrativos. Así como, concibiendo la globalización como un proceso que facilita los mecanismos necesarios para la expansión comercial, política o cultural.

La teoría de la "Ventaja Competitiva", formulada por Michael E. Porter. Considera que dentro de los atributos generales que rigen la ventaja competitiva internacional, se encuentran cuatro condicionantes que son: las Condiciones de Factor; las Condiciones de Demanda; las Industrias Conexas y de Soporte; y Estructura, Estrategia y Rivalidad⁴².

Las Condiciones de Factor son: tierra, mano de obra y capital. Según dice la teoría básica del comercio internacional, un país exportará los bienes que aprovechan al máximo las condiciones de factor que posee en cantidades importantes. Se considera que si un país cuenta con una numerosa y poca educada mano de obra, tratará de exportar bienes con mano de obra intensiva⁴³. De tal modo, que si a la población económicamente activa se le añade un plus que consiste en ofrecer mayor adiestramiento y continua capacitación, ésta condición influye directamente sobre los que carecen de trabajadores no capacitados, dentro de la competencia es una clara ventaja, que la mayoría de los inversionistas buscan al internalizar sus recursos.

⁴² Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M.: *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*. Ed. Mc Graw – Hill, México, 1997, p.14

⁴³ *Idem*

Las *Condiciones de la Demanda*, refieren a que la ventaja competitiva de un país se fortalecerá en medida que los bienes y servicios ofrecidos tengan una gran demanda a nivel local. La demanda ofrece varios beneficios, como es el caso de la Compañía Volkswagen que con el modelo Sedán⁴⁴, fue ampliamente aceptado al considerar que las capacidades adquisitivas y las necesidades de un determinado segmento de la población eran las adecuadas para lanzar con gran aceptación un auto compacto, ligero y con mayor ahorro de combustible. Mientras que a finales de los años 70 los modelos como el Sedan y el Caribe (Golf generación 1) tenían buena aceptación en los mercados americano y europeo, debido a la acentuación de la crisis energética; obviamente la demanda por modelos grandes consumidores de mayores cantidades de combustible se vio seriamente afectada. Es en 1996, que General Motors desarrolla un auto con las mismas características de un auto compacto, el modelo "Chevy", superando el diseño y añadiendo un toque de confort. Obteniendo tal éxito que superó el número de ventas esperadas durante su primer año, incrementando su producción para la venta de exportación de éste modelo⁴⁵.

Las Industrias Conexas y de Soporte deberán ser competitivas en el ámbito internacional, como es el caso de General Motors, Ford, DaimlerChrysler, Volkswagen y Nissan, en sus respectivos países de origen y residentes. Cuyas principales plantas armadoras se encuentran en países estratégicos, en dónde los intercambios comerciales tienen gran afluencia; en cada una de esas plantas ubicando cerca a sus proveedores locales, algunos de ellos a menudo ofrecen insumos baratos que no están al alcance de los competidores distantes. Lo más importante dentro de los proveedores es la

⁴⁴ ...Producido y exportado en México desde 1964. Fuente: Volkswagen de México

⁴⁵ BRITO A, JULIO; "Exportaciones por 2 mil Millones de Dls. de Autopartes en Cuatro Años de GM". *REFORMA*, Viernes 11 de Abril de 1997. p?

comunicación, es decir, saben lo que está sucediendo dentro de la industria y se encuentran en condiciones de pronosticar los cambios y de responder ante ellos, anticipando cualquier variación. Al compartir esa información con el productor, los proveedores promueven su posición competitiva y ellos siguen siendo parte de la cadena productiva. Aunque existe la posibilidad de que los proveedores realicen negocios con la competencia, evitando ser "proveedores cautivos"⁴⁶, que dentro de la industria limitan la capacidad del fabricante, porque su flujo y el intercambio tecnológico dependen de la rapidez de innovación y de los mejoramientos de calidad de la industria, afrontando así las presiones de la competencia.

La Estructura, Estrategia y Rivalidad de las empresas, como cuarto determinante general de la ventaja competitiva internacional, según Porter es el contexto dentro del cual se crean, organizan y administran las mismas compañías, y por lo cual nuestro principal objeto de estudio. La rivalidad es parte natural entre las industrias, pero en el caso de la industria automotriz son la estrategia y la estructura, los elementos principales para hacer una estrecha diferencia. Y son las prácticas gerenciales de éstas empresas las que claramente se ven favorecidas por el ambiente nacional de un país política y comercialmente relacionado.

Al considerar a la globalización como un rasgo distintivo que caracteriza a la economía internacional a finales del siglo XX e inicios del XXI. El papel del estado sigue manteniendo su función de promotor y regulador, en especial manera en lo concerniente a la planta productiva, sea en los sectores primarios, secundarios o terciarios. En medida que los gobiernos locales ofrezcan condiciones internas más favorables tanto para la población

⁴⁶ Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M.; *Negocios Internacionales*. Ed. Mc Graw -Hill, primera edición, México, 1997, p.17

como para las empresas, el país sede será objeto de interés para el desarrollo de inversiones a largo plazo e intensificará sus ventajas competitivas internacionales. También observamos que la competitividad inter-empresarial es más intensa, en especial medida las relacionadas con la industria automotriz. Donde se incluyen actividades que buscan simplificar los procesos de producción con la ejecución de nuevos tipos de organización y control, sea en áreas de proveeduría o ensamble; y en aplicación estándares universales, que facilitan la adecuación de nuevos diseños y prototipos de vehículos.

2.- LA COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA GLOBAL EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Hemos observado que los principales motores de la globalización son el comercio y las inversiones internacionales. Son, precisamente, las empresas multinacionales las que crean la interacción comercial y ejercen la inversión extranjera directa en todas partes; aunque existe también otro componente de flujo de inversión internacional, que consiste en la compra de acciones y bonos internacionales, conocida como *inversión de portafolio*. Sin embargo el papel de las multinacionales en su caso promueve la eficiencia, crecimiento y desarrollo de uno o varios sectores industriales en un solo país. Esto siendo posible el considerar los costes de producción, en el caso de la industria automotriz de componentes o autopartes, que varían de manera importante entre algunos países y otros. Del mismo modo que se busca la reducción de costes productivos, las empresas multinacionales venden sus productos especialmente en aquellos mercados donde se obtengan los precios más altos. Esto depende en gran medida en el desarrollo estratégico de negocios que aplique la misma compañía, considerando esta situación como parte de la estrategia corporativa.

La estrategia de las empresas viene parcialmente determinado por las características estructurales de su sector, que en este caso es el automotriz. Dentro del marco estratégico interviene el importante papel de dos fuerzas que persiguen un fin específico dentro de la misma empresa, son la internacionalizadora y la localizadora⁴⁷. La fuerza internacionalizadora es la

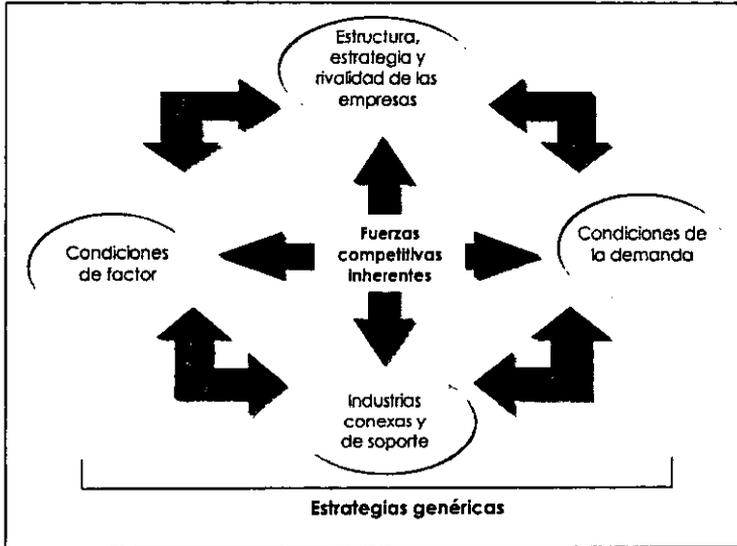
⁴⁷ Jarillo, José Carlos y Echezarraga Martínez, Jon; *Estrategia Internacional*, "La respuesta estratégica: estrategias genéricas", Ed. McGraw – Hill, España, p.144.

búsqueda de eficiencia, a través de las economías de escala y la utilización de los *inputs* más bajos en costos. Y la fuerza localizadora, son aquellos elementos que llevan a las empresas a tratar a cada país de una forma especial, esta compuesta por la actuación de los gobiernos⁴⁸, la necesidad de aprender en cada país, la existencia de gustos locales diferenciados y la necesidad de equilibrar los riesgos.

Al respecto, como se mencionó en el capítulo anterior, Michael E. Porter desarrolló un valioso esquema que facilita el análisis de la estructura industrial, así como para formular la estrategia competitiva de negocios. Ésta, considera que dentro de los atributos generales que rigen la ventaja competitiva, se encuentran las cuatro condicionantes que son: las Condiciones de Factor, las Condiciones de Demanda, las Industrias Conexas y de Soporte; y Estructura, Estrategia y Rivalidad. En el esquema hay dos elementos fundamentales en el primer modelo se emplea para examinar las fuerzas competitivas inherentes a una industria, es decir las características que identifican a la industria automotriz por sí misma y que la distingue de otras industrias, y el segundo consiste en la identificación de estrategias genéricas exitosas, en estas intervienen las condiciones de competencia en el mercado a las que se enfrentan las empresas que desarrollan actividades conexas dentro de la industria automotriz.

⁴⁸ "Los gobiernos perciben la inversión extranjera con una comprensible ambivalencia, por un lado la propiedad en manos extranjeras de los activos nacionales supone una inevitable pérdida de control y soberanía; por otro significa que es necesaria la generación de inversión, creación de empleos y asegurar el nivel de vida de la población"; Op. cit., George C. Lodge, *Administrando la globalización en la era de la interdependencia*, "Comercio Mundial y tendencias de inversión", Ed. Panorama Editorial, México, 1996, p. 28

2.0.1. Diagrama de los determinantes de la ventaja competitiva nacional



Fuente: Rugman, Alan M. y Hodgetts; *Negocios Internacionales*, Cap. 15: "Estrategias de los negocios internacionales en acción", McGraw-Hill 1997, p. 472 ⁴⁹.

A raíz de la internacionalización de los mercados, no sólo se han modificado el desarrollo y producción mundiales, y en la actualidad no sólo las cadenas productivas en la industria automotriz, que presentan ciclos más cortos y transparentes, sino también las tendencias organizacionales presentan cambios claros en su manejo y ejecución. Todas las compañías automotrices generan nuevas estructuras en etapas, a medida que se amplía la diversidad del producto y aumenta la proporción de las ventas extranjeras⁵⁰. Hoy en día en respuesta a la naturaleza cambiante de la competencia, la definición y el alcance de la estrategia corporativa está siendo revisada continuamente.

⁴⁹ Publicado como *The competitive Advantage of Nations*, Nueva York; Free Press, 1990, p.72.

⁵⁰ Ver Czincota Michael R. y Ronkainen. Ilkka A., *Negocios Internacionales*, Mc Graw-Hill, 1997, pp. 641-642.

Esta condición se ve claramente representada en la coordinación de actividades entre plantas armadoras - proveedores y la implementación del "justo a tiempo" (conocido como 'just in time', JIT) en todas las organizaciones industriales, formando parte de la competencia intra industrial que puede darse tanto de manera horizontal (entre competidores) como vertical (entre proveedores). Dentro del modelo Porter identifica 5 fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en una industria y por lo tanto representan la ventaja potencial. Estas fuerzas son: *la rivalidad entre las firmas existentes; la amenaza de la entrada de nuevas firmas; la amenaza de productos sustitutos; el poder de regateo o de negociación de los compradores; y el poder de regateo o de negociación de los proveedores.*

Estas cinco fuerzas que conducen la competencia industrial, que en este capítulo son identificadas de acuerdo a las condiciones que representan para cada uno de los actores (sean plantas armadoras o proveedores de autopartes), que se involucran en todos los procesos de producción en la industria automotriz, además de considerarse como elementos básicos cuidadosamente analizados en la formulación una estrategia competitiva. Porter señala, que la clave de una exitosa estrategia está en el desarrollo de una posición que evite al máximo hacer a la empresa vulnerable a dichas fuerzas.

Un común denominador, que ha tomado una importancia considerable dentro de muchas de las discusiones sobre la competitividad y la estrategia, es también el tema de la *calidad*. Esta a su vez, es aplicada en todos los procesos que involucran tanto el control de los procesos administrativos como los que intervienen en la fabricación y distribución, dando como resultado un producto final de elevadas expectativas de mercado en todo el mundo: *el automóvil.*

2.1 Las tendencias organizacionales de la producción en la industria automotriz

Primeramente la industria automotriz ha sido líder en cuanto a innovación de los procesos de producción; a través de la historia de la industria se observó la aplicación de nuevas técnicas, primeramente con la producción en serie⁵¹. Posteriormente con el modelo que se caracterizaba por la estandarización de las operaciones, la rigurosa separación entre la oficina de métodos y el taller, apoyada por W. Taylor, cuyo objetivo era generalizar el método aparentemente más eficaz para eliminar interrupciones y disfunciones en los tiempos de trabajo. De este modo se rompen los antiguos esquemas de producción industrial que se aplicaban en ese entonces. Así, Taylor difundió con gran éxito la organización científica del trabajo al establecer la división de los procesos en pequeñas unidades, en las que el trabajador ejecutaba un conjunto de movimientos repetidos y fatigantes.

Después, al finalizar la década de los años veinte se presenta en los Estados Unidos una crisis de sobre producción, manifestada en un sub consumo de masas frente a la capacidad productiva real de la demanda, lo que hace necesario implementar ajustes que promueven un modelo productivo y distributivo⁵² diferente. Henry Ford propagó ampliamente esta forma en la industria automotriz, volviendo al trabajador parte de una máquina, con la realización de actividades repetitivas y monótonas. De esta manera se acostumbra al individuo a esforzarse no más de 30% de sus capacidades y creatividad, en una limitante del desempeño. En el

⁵¹ "De la cual se considera que Peugeot fue el primer fabricante de automóviles en serie de todo el mundo, ya que construyó 5 coches en 1891 y 29 en 1892".... La industria del automóvil, Universidad Autónoma de Perú.

proceso, conocido también como *fordismo*, la forma de "organización o control del proceso de trabajo se da a través de las normas incorporadas al dispositivo automático de las máquinas, o sea, que es el mismo movimiento de las máquinas quien dicta la operación requerida y el tiempo asignado para su realización⁵³". Es precisamente aquí cuando la producción de mercancías estandarizadas y la producción de grandes series se convierten en la norma cuyo resultado es una producción mayor (producción en masa) y ganancias.

También uno de los iconos más importantes que crearon la producción en masa es Alfred Sloan, que junto a Ford fueron los primeros que perfeccionaron todo el sistema de operaciones de las plantas, coordinación de proveedores, gestión de toda la empresa y todo ello lo unieron a un nuevo concepto del mercado y a un sistema de distribución diferente a que se tenía en conocimiento. De esta manera la industria automovilística se convirtió en el símbolo global de la producción en masa. Este sistema global se extendió rápidamente a todas las industrias de los Estados Unidos y en años posteriores a los veinte, prácticamente todas las grandes industrias manufactureras adoptaron el sistema.

Mientras tanto, en Europa la idea de la producción en masa fue un problema no sólo para la industria del automóvil, sino para todas. A pesar que las cuestiones sobre producción en masa y la modernidad fueron los temas centrales de la producción europea, la escasa adecuación entre los requerimientos de la producción aunada a la orientación artesana de trabajadores y directivos hizo que la adopción de las nuevas técnicas fuera muy lenta.

⁵² Gallardo Velázquez, Anahi, "Nuevas formas de organización frente a la reestructuración productiva", *Gestión y Estrategia*, UAM, 1998, p. 2

Todo ello funcionó, aun después de la Segunda Guerra Mundial, la expansión de la industria salió adelante. A pesar de que en Europa se mantuvo renuencia a la aplicación del sistema fordista. Sin embargo, en el otro extremo del mundo, el caos de la posguerra en Asia, se creó un entorno fértil para la creación de un nuevo sistema de fabricación. A fines de la década de los años 60, el modelo de Ford comenzó a debilitarse, al disminuir la producción también disminuyó los niveles de rentabilidad de la industria automotriz. Y es en Japón donde surge la readecuación de los modelos de producción de la industria del automóvil. Muchas de las ideas de Eiji Toyoda y Taiichi Ohno integraron al sistema de "producción ajustada"⁵⁴. Por lo que fue en Toyota, la compañía en cuyo sistema tuvo su origen y de ahí se difundió a todo el mundo. Basados en la necesidad de producir pequeñas cantidades de diferentes modelos, por lo que éste sistema "deriva de la necesidad competitiva de la diversificación, por su flexibilidad"⁵⁵.

Esta vertiente se basa en la racionalización del proceso de trabajo que incluye a la reducción de existencias, materiales, equipos, espacios y trabajadores, creando el concepto de "justo a tiempo" constituyendo también lo que se conoce como "fábrica flexible" apoyada en la asignación de las operaciones de fabricación y atención pronta a la demanda. Además que involucra la utilización de nuevas tecnologías (microprocesadores e interfaces electrónicas) dentro del proceso de trabajo.

⁵³ *Idem*

⁵⁴ Womack, James P., Roos, Daniel y Jones, Daniel T.: *La máquina que cambió al mundo*, "El ascenso de la producción ajustada", McGraw-Hill, España, 1992, pp. 35

⁵⁵ *Idem*, p. 3

2.1.1 Las plantas armadoras y el justo a tiempo

Es importante resaltar que al analizar la estructura y funcionamiento de las organizaciones industriales, nos permite conocer invariablemente las condiciones y exigencias del mercado actual. Por lo que, se dice que la conducta de las industrias depende a su vez de la *estructura del mercado*, considerando elementos básicos como son el *número de producción y distribución del producto* a los nichos de venta con relación a la demanda de vehículos en el mundo. Es por ello que actualmente el mercado norteamericano sigue siendo el mercado más importante, con 8 millones 17 mil 300 unidades de vehículos ligeros producidos sólo en esa zona durante 1999, seguido por el mercado de Japón, con un millón 773 mil 400 unidades, y el de la Unión Europea, con un millón 619 mil unidades⁵⁶, juntos completan el 81% del comercio total de vehículos ligeros en todo el mundo.

Según Porter, al considerar esos elementos base dentro de la industria se establece que puede propiciarse la *presencia o ausencia de barreras de entrada a nuevos competidores* de armadoras que pongan en riesgo el mercado conquistado. En el caso de la industria automotriz estas condiciones fueron claramente representadas en la década de los años 60 con el crecimiento de la industria japonesa en el mercado estadounidense, poniendo en grave peligro a la misma industria norteamericana, hoy en día debido a su hermética naturaleza y compleja constitución industrial aún pueden darse giros estrepitosos pero predecibles dentro de la misma, como también puede darse la entrada de nuevos productos aspecto que se tratará más adelante. Simplemente observamos

⁵⁶"Global light commercial vehicles: industry prospects to 2006", *EIU Motor Business International*, 4th quarter, 1999, pp. 70 – 71.

que Ford, General Motors(GM), DaimlerChrysler y Toyota, juntos representan más del 64.5%⁵⁷ del total de la producción de vehículos en el mundo, el resto se divide el porcentaje. Lo cual demuestra inminentemente su poderío productivo.

Todas las compañías automotrices tienen actividades repartidas por todo el mundo. Cada planta armadora está lo suficientemente especializada en uno o dos modelos de automóvil, de modo que se obtienen largas series de producción y, a su vez, economías de escala especializadas. Actualmente dentro de las plantas el concepto "justo a tiempo" (JIT), se encuentra integrado en todos los procesos de fabricación de automóviles y en sus proveedores. Apoyando los procesos, eliminando todos los tiempos indeseables (espera, almacenamiento, transporte, etc.), con el seguimiento de tecnologías agrupadoras y la formación de células de fabricación totalmente automatizadas.

El almacenaje de las existencias es un elemento básico del concepto de inventario en el *justo a tiempo*, es considerado la columna vertebral de la industria. Ya que en la industria automotriz el almacenaje de grandes cantidades de existencias, por ejemplo de carrocerías, motores, etc., resulta perjudicial debido a que absorbe capital y entorpece los procesos de ensamble en tiempos. Por lo que las autopartes y componentes implementan el justo a tiempo en la función de "compras". Es por ello, que dentro del concepto de inventario "entra y sale" o en tránsito, refiere específicamente al almacenaje dinámico; o sea, la mercancía (autopartes o componentes) recién llegada se despacha de inmediato en el ensamble de vehículos, sin entrar en el almacén manteniendo la planta en continua actividad.

⁵⁷ *Idem*, p. 72

Se efectúa esto, mediante el empleo de máquinas - herramientas automáticas y coordinadas con sistemas de cambios totalmente preprogramados, así también se logra la eliminación de errores; igualmente aplicado en el caso de proveedores de autopartes, que además aplican sistemas "cero fallos" que permiten la fabricación de piezas exactamente iguales a modelos previamente diseñados.

La coordinación de estos tiempos no solo favorece en gran medida estos procesos específicamente de ensamble, sino igualmente incrementa su capacidad aplicada en los procesos administrativos, de transporte, compras y ventas (en el caso de proveedores) y exportación.

2.1.2 La participación y competencia de proveedores de autopartes

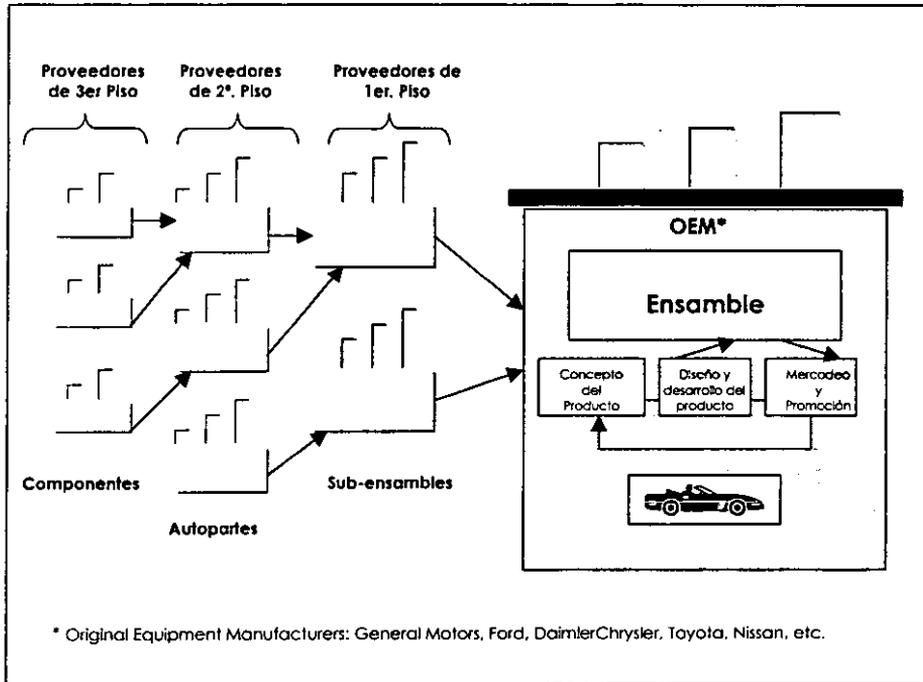
Tenemos también a la *relación de costos fijos a costos totales*, esto es considerando los grados de integración vertical de las empresas desde la producción de materias primas hasta los canales de distribución. Más claramente aplicado a la industria automotriz, se refiere a la condición que guardan los OEM (Original Equipment Manufacturers⁵⁸) con sus proveedores. De esta relación se desarrolla un esquema interesante, en el que el comprador desarrolla proveedores para artículos específicos, ya sea a través de la sub contratación o simple compra.

La relación de proveedores es en la gran mayoría de las ocasiones enorme. Por lo que existe un periodo de selección por parte de los OEM y competencia entre grandes proveedores (Delphi y Visteon Automotive Systems) y no tan grandes (como es el caso de empresas mexicanas como

⁵⁸ Término que surge en la industria automotriz debido a la relación entre proveedores pequeños y grandes de las grandes armadoras de automóviles

SANLUIS Rassini o extranjeras como Nemak⁵⁹⁾ que a su vez proveen de piezas específicas a los más grandes. Estos no se seleccionan con base a concursos, sino a su historia y récord de desempeño dentro del medio automotriz.

2.1.2.1 Diagrama de fabricación y ensamble



Estos proveedores son fáciles de identificar, debido a que generalmente son los mismos proveedores de autopartes para otros modelos de automóviles o camionetas de otras compañías, gracias a la estandarización de medidas en la mayoría de las piezas originales, y son miembros de largo plazo dentro de un "grupo selecto de proveedores". La mayoría de los proveedores se encuentran situados cerca del productor o planta armadora, estas compañías a menudo ofrecen insumos baratos que no están al alcance de los competidores distantes. Además, un

⁵⁹ "Los más poderosos de Norteamérica", *Transportes y turismo*, junio, 1999, p. 6

aspecto interesante es que los proveedores saben lo que está sucediendo en la industria y se encuentran en condiciones de pronosticar los cambios y de responder ante ellos⁶⁰. Al compartir esa información con los OEM, contribuyen a que no pierda su posición competitiva.

2.1.3 El diseño y la innovación en la industria automotriz

La industria del automóvil junto con la industria auxiliar está en constante investigación y desarrollo de diseños de automóviles que actualmente conocemos o que en un futuro cercano veremos en las salas de exhibición. Hoy en día los automóviles no son diseñados en las instalaciones de las grandes empresas como en tiempos pasados, sino que existen empresas auxiliares, que participan creando propuestas para ser aprobadas en las armadoras. El diseño en la industria automotriz es planeado con detalle extremo. Los diseños son dibujos cuidadosamente detallados, hechos con las características, medidas y funciones para cada una de las autopartes y componentes del automóvil, especificando los materiales y acabados precisos. Algunos proveedores directos de las armadoras, como es el caso de Delphi y Visteon, juegan actualmente un papel fundamental en estos procesos aportando ideas, tanto en el desarrollo de tecnología como en la innovación de diseños, ya sea para desarrollar módulos y sistemas completos que cuenten con sustanciales adelantos que ofrezcan seguridad, confort, información y hasta entretenimiento al cliente final.

La electrónica es aplicada en la industria automotriz tanto para elevar la productividad de los procesos de producción, diseño y desarrollo como en el automóvil mismo. Mientras que para elevar la productividad de la

⁶⁰ Ver, "Planean sistema mundial de Internet para el sector automotriz", EL ECONOMISTA, martes, 30 de noviembre, 1999, p.10

industria manufacturera y desarrollo de prototipos se utiliza la electrónica industrial con equipos robotizados, sistemas de control numérico, equipos de control distribuido con sistemas especializados, laboratorios de desarrollo que aplican el "Hi-Tech"; actualmente se añaden los transmisores inteligentes, sistemas de bolsas de aire automáticas en lugares estratégicos, se desarrollan motores más ligeros y limpios, computadoras y equipos de comunicación en el mismo automóvil, que ofrecen infinidad de opciones en el mercado.

Actualmente el concepto en boga sobre innovación en la industria es el desarrollo de automóviles híbridos. Es una realidad no muy lejana que se está introduciendo en todos los mercados. La energía eléctrica todavía está muy lejos de resultar viable para mover con total garantía un automóvil, pero no por ello su aportación deja de ser importante. Los fabricantes desarrollan en conjunto nuevos conceptos tecnológicos aplicados en sus nuevos vehículos para minimizar sus emisiones contaminantes, para optimizar el consumo de combustible o para ambas cosas a la vez. El futuro para este tipo de automóviles es inminente y los fabricantes lo saben. Por eso cada día aparece un nuevo ejemplo de cómo aplicar, de forma combinada y con éxito, ya sean dos energías tan diferentes como la eléctrica y la que producen los derivados del petróleo. Su objetivo principal es el de mejorar el funcionamiento de los automóviles equipados con motores convencionales, considerando que éstos se seguirán utilizando durante un poco más de tiempo.

Todo este esfuerzo de innovación y vanguardia dentro de la industria del automóvil, además que su presencia se aplica en todos los niveles sea de manera vertical como horizontal, es considerada parte de una estrategia comercial de las grandes compañías, que en ocasiones trabajan en

conjunto para crear un nuevo concepto de vehículos globales que cumplan con las exigencias y necesidades del consumidor final.

2.2 La rivalidad entre las firmas existentes en la industria automotriz

La aplicación de tácticas como competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento de servicios para el consumidor, es un concepto más familiar hoy día. La fuerte rivalidad en la industria automotriz se desarrolla cuando una o más firmas sienten la necesidad de mejorar su posición. Cómo ocurrió con Daimler-Benz y Chrysler en Mayo de 1998, esta fusión es resultado de un acuerdo entre empresas, Chrysler (americana) que fue cediendo acciones a Daimler-Benz (alemana), delegando la licencia y derechos de sus productos a otra para la venta, involucrando a los socios en el diseño y fabricación total de los productos, utilizando los mismos recursos, colocando a DaimlerChrysler en la tercera firma con más producción automotriz en el mundo después de Ford y General Motors (GM) y la primera en el mundo en cuanto a inversión.

Los beneficios inmediatos de esta fusión son que Chrysler tiene mayor penetración en los mercados europeos, debido a sus minivans y vehículos Jeep que demuestran ser productos excelentes, por su parte Daimler-Benz obtiene mayor versatilidad en el continente americano. Además *"representa un beneficio mutuo para ambas compañías debido al acceso de mayores economías de escala, con la consiguiente reducción de precios de autopartes compradas"*⁶¹. Los movimientos competitivos en la industria usualmente conllevan a su vez reacciones de las firmas rivales.

⁶¹ Casadeval, Gemma y Piccione, Sergio., "Daimler-Benz y Chrysler negocian una fusión <<estelar>>" , *El País*, jueves 7 de mayo, 1998.

La lucha competitiva, en general, afecta tanto positiva como negativamente a la industria entera y a las empresas conexas. Algunas veces, de alguna manera, puede traer beneficios a las industrias, como cuando las batallas publicitarias que incrementaban la demanda de los productos de toda la industria del ramo. Actualmente la rivalidad industrial va en función de los activos que genera cada compañía.

La intensidad de la rivalidad en una industria, según Porter, resulta de la interacción de algunos factores estructurales. Si las firmas son numerosas y relativamente balanceadas en tamaño, la rivalidad tiende a ser más intensa que si la industria es dominada por una sola o por pocas firmas. Como ocurre entre General Motors (GM), Ford y DaimlerChrysler que encabezan la lista de 20 compañías automotrices más importantes, y de las cuales tienen control de casi la mayoría los activos de 10 de las 15 compañías de la lista.

Tabla 2.2.1

**Producción mundial por compañía
de vehículos ligeros, 1998 – 2006.
(‘000 unidades)**

Compañías	1998	%	2006	%
Ford	2.995.5	22.4	3.304.1	20.4
General Motors	2.543.2	19.0	3.196.5	19.7
DaimlerChrysler	2.274.1	17.0	2.626.1	16.2
Toyota	821.7	6.1	1.227.8	7.6
Manufactura china	757.4	5.7	979.5	6.0
Mitsubishi	440.4	3.3	566.1	3.5
Peugeot	397.0	3.0	376.3	2.3
Nissan	375.5	2.8	544.8	3.4
Volkswagen	352.0	2.6	345.8	2.1
Fiat	253.3	1.9	242.0	1.5
Isuzu	241.1	1.8	311.8	1.9
Suzuki	227.4	1.7	277.8	1.7
Renault	224.8	1.7	260.5	1.6
Hyundai	213.7	1.6	242.5	1.5
Subaru/Fuji	185.8	1.4	184.4	1.1

Compañía	1998	%	2006	%
Daihatsu	156.4	1.2	252.0	1.6
Mazda	136.1	1.0	177.6	1.1
Honda	107.9	0.8	260.0	1.6
Mahindra	72.1	0.5	86.0	0.5
Telco	70.7	0.5	91.0	0.6
Daewoo	44.7	0.3	60.4	0.4
Land Rover	35.5	0.3	40.1	0.2
Manufactura India	26.7	0.2	26.5	0.2
Otros	447.0	3.3	526.2	3.2
Total	13,400.0	100	16,205.8	100

Fuente: EIU Motor Business International, 4to. Trimestre, 1999, p.72

La tasa de crecimiento de la industria es un segundo factor significativo, porque la competencia por mercados tiende a ser más intensa si hay un bajo crecimiento industrial. Ejemplo de ello lo que ocurre en la industria automotriz en Asia, específicamente la japonesa y la sudcoreana que a pesar de las enormes ganancias de años pasados debido a ciertos desbalances financieros, las compañías automotrices de cada país, presentan una pérdida considerable en la producción, por lo que representan ser valiosos candidatos para acuerdos de complementación o alianza industrial para compañías más poderosas. Además son industrias con altos costos fijos que aunque no carecen de productos diferenciados (modelos de lujo, minivans, autos compactos, autopartes) en ocasiones son vulnerables a las condiciones financieras y a las rudas luchas competitivas de la industria.

2.3 La amenaza de la entrada de nuevos productos en el mercado automotriz

Representa una importante fuerza competitiva, porque limita el margen de maniobra de los competidores existentes. La seriedad de las amenazas depende de la reacción de los competidores existentes ante las expectativas de una potencial entrada y las barreras de entrada existentes en cualquier industria. Pero como se mencionó anteriormente la naturaleza de la industria automotriz impide el ingreso de nuevas firmas que hagan competencia a las fuertes compañías multinacionales.

Sin embargo, hay expectativas de fuertes contraataques por parte de los competidores existentes, con la entrada de nuevos modelos y las ventajas competitivas que tienen algunas compañías sobre otras en cuanto a productos especializados, no se desalienta, por el contrario, se estimula la entrada de productos igualmente competitivos. Por ejemplo se habla de varias "guerras de marcas", en la industria automotriz, por modelos de alta demanda, la más reciente es la de los autos compactos. Las características de estos modelos por su utilidad, comodidad y economía se encontraban en modelos de Volkswagen con el Sedan (que durante un largo tiempo ocupó los primeros lugares en venta) posteriormente han sido el Golf y el Jetta seguidos por el Pointer y el Derby; y Nissan igualmente con sus versiones del Tsuru I, II y actualmente III (como se le conoce en México) hizo una competencia interesante, en el mercado mexicano. Es entonces que General Motors (GM) lanza el Chevy (1996⁶²) que contribuyó a la recuperación de las ventas de la empresa y el Monza; seguido por el Fiesta y el Focus de Ford. Cada modelo además de confort y tecnología ofrece

⁶² Galván Elsa, "La Guerra de los subcompactos", *Transportes y turismo*, agosto, 1998, pp. 60-62.

importantes servicios, promociones y descuentos que hacen atractiva su adquisición, no obstante en ocasiones no se obtiene el éxito esperado, como sucedió con el *New Beetle*.

Según Porter, existen barreras estructurales que son reconsideradas cuando se evalúan seriamente las implicaciones de las amenazas de entrada. Dentro de la industria automotriz, se observa claramente en la aplicación de las economías de escala⁶³, que representan una barrera de entrada. Es decir que, si las economías de escala prevalecen en la industria, los nuevos modelos de automóviles deberán entrar a gran escala conjuntamente con fuertes inversiones, que lógicamente se involucran en el desarrollo de los mismos; o bien, las compañías que no tienen ventajas sobre un modelo en particular, sea de lujo o sub compacto, tendrán que aceptar las implicaciones de su desventaja en cuanto a costos. Aspecto difícilmente aceptable en la industria.

En cuanto a la *diferenciación de productos*, se crea en los consumidores total lealtad a la marca, que también representa otra barrera. Las diferenciaciones obligan a las mismas compañías interesadas en entrar a vencer las lealtades existentes. Mejorando en investigación, desarrollo y servicio posventa. Por otra parte la presencia de *costos cambiantes*, que en cualquier momento pueden poner al comprador en condiciones de cambiar de opinión y sustituir un modelo por otro, constituyen otra barrera de entrada. Si los costos cambiantes son altos, para el modelo recién entrado al mercado, significa la necesidad de mejoramiento y desarrollo y/o costos para persuadir a los compradores a cambiar hacia sus productos.

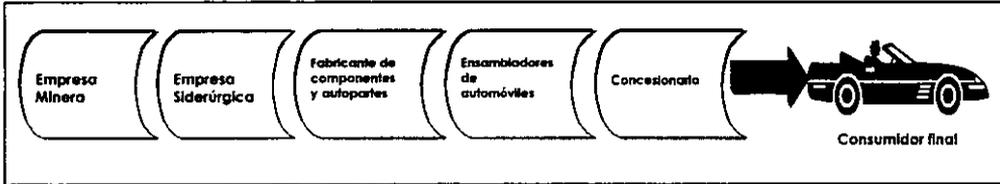
⁶³ Que significa reducción de costos unitarios por incrementos periódicos en los volúmenes

El ganar acceso a canales de distribución puede ser también una importante barrera. Aunque se refiere únicamente a condiciones de proveedores y/o venta de unidades en agencias automotrices autorizadas. Por último las políticas gubernamentales, obviamente son aplicables en el caso de las industrias controladas donde se requiere una licencia específica para su operación. Como ocurre en el caso del sector de autopartes en México. Además, incluye otras restricciones gubernamentales a las industrias en general, tales como reglamentos de protección ambiental, regulaciones sanitarias y exámenes de alimentos e insumos, pueden crear sutiles barreras que implican requerimientos de capitales y tecnologías sofisticadas si se quiere entrar a un determinado mercado nacional.

2.3.1 La amenaza de productos sustitutos en la industria de autopartes

Es otra fuerza que afecta la estructura de la industria en su área productiva. En ese sentido, todas las firmas de cualquier industria, compiten con industrias de productos sustitutos. Así, por ejemplo las industrias del aluminio y del acero compiten entre ellas y cada una con otras, ya sea con la de plásticos o de magnesio, esto debido a la posición que ocupan dentro de la cadena de valor añadido del sector automotriz. Es entonces que la presencia y/o el desarrollo de nuevos productos como, por ejemplo cascos de motores más ligeros y económicos, además de las ganancias que representan, considerando a su vez que la durabilidad y facilidad en repuesto sean más rápidas y que involucren nuevos materiales, aunque beneficie el diseño o la producción misma no será menor su grado de afectación a ciertos sectores sensibles, sean el caso de la empresa minera o siderúrgica.

2.3.1.1 Cadena de valor del sector del automóvil.



Así también, en las empresas dedicadas a los componentes y autopartes se pueden ver afectadas si no tienen continua comunicación y contacto tanto con sus proveedores y clientes en cuanto a innovación en diseño. La disponibilidad de productos sustitutos, también sitúa los límites en los precios que las industrias pueden soportar, y también delimita sus utilidades potenciales. Hoy en día uno de los temas más polémicos de la industria automotriz es el reciclaje, que representa parte del progreso ambientalista pero que no deja de ser una amenaza para ciertas industrias, especialmente a las dedicadas a la extracción de metales.

Considerando el reciclaje como importante fuente de recursos materiales para un futuro no muy lejano, algunas compañías tienen planes muy ambiciosos sobre este asunto, entre ellos DaimlerChrysler examina que para el 2002 el 85%⁶⁴ de los automóviles producidos será reciclable. Se piensa que la sustitución de algunos materiales pesados será por materiales más ligeros (entre ellos, un nuevo plástico polipropileno, hecho de una fibra 100% reciclable), resistentes y económicos. Esto crearía una fuerte desconfianza en el mercado en cuanto a seguridad y costo del producto final, evaluando que actualmente el 75% de hierro y acero, el 9.51% del

⁶⁴ Kachadourian, Gail; "Green Vs. Green", *Automotive Industries Magazine*, October, 1999, pp. 41-44

plástico, 7.96% de zinc y Cobre, 3.25% de hule y el 1.98% del vidrio⁶⁵, de un automóvil común es reciclable.

El mayor peligro de los productos sustitutos en el desarrollo de nuevos modelos en la industria automotriz, está en los probables mejoramientos a los precios y desarrollos de las características de las autopartes, y estos a su vez en los automóviles terminados de la industria. Por lo que se consideraría una clara desventaja para aquellas empresas dedicadas a la producción de autopartes, sean también componentes o sub ensamblés, que no logren abatir costos de este tipo, o no puedan ofrecer mejores precios y mayor flexibilidad productiva, en cuanto a tecnología y tratamiento de recursos materiales se refiere; quedarán fuera de la competencia y por ende su participación en los mercados será nula.

2.4 El papel competitivo de los compradores de autopartes

Los compradores o plantas armadoras (OEM) representan otra fuerza que se considera en el análisis del ambiente competitivo. El poder de compra promueve el reforzar precios bajos y pretende obtener concesiones en calidad y servicio de las firmas en una industria, derivando en menores utilidades. En general, si una empresa compra grandes volúmenes con relación a las ventas totales de otra, la firma proveedora está en clara desventaja pues tiene un único cliente que abarca sus ventas netas.

"La ventaja que representa este tipo de interacción muestra que tanto productores"... de autopartes como los OEM o plantas armadoras es que "... no deben crear proveedores 'cautivos' que dependan de ellos. Si los

⁶⁵ *Idem.*

*proveedores realizan negocios con la competencia, se encuentran en mejor posición para conocer mejor el ambiente de negocios de la industria y, por lo tanto, suministrar información útil acerca de su crecimiento y tendencias. Esta información es sumamente importante, porque su flujo y el intercambio tecnológico dependen de la rapidez de la innovación y de los mejoramientos de calidad de la industria"*⁶⁶

Por otra parte, si la principal firma compradora representa una amenaza real de integración vertical (por ejemplo, el realizar ella misma los procesos de fabricación de autopartes y no únicamente ensamblaje), se verá profundamente afectada por el incremento de costos operativos y su rendimiento disminuirá, por lo que en afán de incrementar su competitividad tiene que desarrollar sistemas que le permitan mayor capacidad de maniobra, como es el sistema de concesiones. Éste tipo de concesiones va de acuerdo a ciertos requisitos administrativos y productivos (tales, como la Certificación QS 9000), que deben reunir sus proveedores en general. General Motors y Ford son famosas por utilizar este tipo de amenazas para obtener ofertas de sus proveedores. En suma, General Motors cuenta con más de 26,000 proveedores en todo el mundo que se someten a todo tipo de certificación que les permita ser más competitivos y mantener su posición en los mercados internacionales.

Aún así el poder de regateo de los proveedores tiene una labor muy importante en esta etapa. Ya que su capacidad negociadora puede representar una considerable influencia sobre las firmas compradoras, asimismo puede tener impactos en las utilidades de la misma industria. Las condiciones bajo las cuales los proveedores logran extender su poder de negociación, contribuyen a incrementar la diversificación en sus mercados

⁶⁶ Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M.: *Negocios Internacionales*, Ed. Mc Graw -Hill, México, 1997, p.17

y tienden a reflejar preferencias en sus compradores finales (plantas armadoras).

2.5 La calidad total y la estandarización en los procesos de producción y ensamble en la industria automotriz

Durante la década de los 80 se creía que la calidad conllevaba necesariamente un incremento de los costos en la producción. Antes era prudente entregar artículos defectuosos, pues se ahorraba dinero. Esto era la inevitable forma de comerciar, cada empresa tenía como política producir entre calidad y bajos costos.

En la década de los años 90, la gran mayoría de las empresas han adoptado una perspectiva interna mayor enfatizando en lo que se ha llamado comúnmente *calidad*. La calidad ha servido para caracterizar técnicas como son los círculos de calidad, también para describir procesos, tales como, el control estadístico de procesos. Sin embargo entre las organizaciones de alto rendimiento, como lo es en la industria automotriz, ha significado mucho más pues se le ha adoptado como carácter de una filosofía que apoya las decisiones y acciones que forman parte de su estrategia empresarial. De ahí, que la calidad es vista como una actividad operacional, parte de un sistema, y algo relacionado a la cultura y valores de la organización.

Actualmente existe un incremento en la demanda por productos fabricados bajo estrictas normas de calidad, y a su vez ha crecido notablemente el número de empresas dedicadas a la certificación de la calidad en todo el mundo. Es por ello que surge la necesidad de certificar

bajo estándares de calidad, llamados ISO 9000⁶⁷, aplicados en la producción de la industria más influyente en el mundo: la automotriz. Los trabajos de ISO⁶⁸ derivan de acuerdos internacionales que son publicados como estándares internacionales⁶⁹. Esto es que debido a que la falta de estándares puede conducir al establecimiento de barreras técnicas al comercio; es por ello que en todas las industrias en especial la automotriz, han trabajado en establecer estándares mundiales para racionalizar los procesos de producción y comercio internacional.

Una de las empresas automotrices iniciadoras en la aplicación normas de calidad es Honda, que visiblemente nos demuestra la importancia de la conexión entre calidad y estrategia empresarial. Honda logró incrementar la producción reduciendo costos, a través de la aplicación de un proceso conocido como "los seis pasos hacia las seis sigmas", que consiste en seguir acciones generales aplicables en todos los procesos y así sucesivamente hasta reducir a cero los defectos en la producción⁷⁰.

En la iniciativa de implementación de la calidad en la industria automotriz hay una vigorosa atención hacia las necesidades de los consumidores, seguido de un enorme esfuerzo por fabricar un producto o dar un servicio

⁶⁷ Luna, Rafael: "Empresas, con el pie derecho en el mercado mundial", *Mundo Ejecutivo*, septiembre, 1998, pp. 150 – 156.

⁶⁸ ISO no es un acrónimo de alguna asociación, sino es una palabra que proviene del griego *isos* y que significa "igual".

⁶⁹ Los estándares son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas y otros criterios precisos que se utilizan consistentemente como reglas, guía y definiciones, para asegurar que materiales, productos, procesos y servicios sirvan para su propósito real.

⁷⁰ Estos son: "1) Identificar el producto que generes o el servicio que se ofrezca; 2) Identificar él o los consumidores de su producto o servicio y determinar lo que ellos consideren importante; 3) Identificar sus necesidades (para ofrecer productos o servicios que satisfagan al consumidor); 4) Definir el proceso para un buen desempeño del trabajo; 5) Proceso a prueba de error y eliminación de esfuerzos inútiles; y por último 6) Asegurar mejoras continuas: midiendo, analizando y controlando el proceso de perfeccionamiento"; Belohlav, James A.; *Quality, Strategy and Competitiveness*, California Management Review, vol.35, No.3 Primavera 1993, p. 55.

plus⁷¹ que satisfaga las necesidades del consumidor después de efectuar la compra del vehículo de su preferencia. Una característica fundamental de los seis pasos hacia las seis sigmas, es que se trata de un proceso continuo. Esto es, la mejora continua de la base de la calidad total. Como resultado, la calidad se convierte en un concepto tangible que asegura la misma, en tanto que los consumidores van exigiendo cambios; y es un mecanismo que modifica y que a su vez sostiene la intensidad de las acciones individuales.

Hoy en día se comprueba que a mejor calidad, los costos se reducen. En consecuencia, el hecho no tan promovido es que las iniciativas organizadas de calidad no son costos efectivos, sino el mayor costo efectivo es el aplicable sobre las estrategias de una organización. Por lo que se diría que el 99% de las empresas dedicadas a la proveeduría y ensamble de autos en el mundo cumplen con cada uno de los elementos que conducen a la calidad total en toda su producción.

2.5.1 La certificación de calidad ISO QS-9000

En la industria automotriz existe el QS-9000, que es una armonización de norma ISO-9001, que contiene secciones desarrolladas, por las compañías más importantes (como GM, Ford y Chrysler), necesarias en todos los procesos que comprenden la construcción de un vehículo y aplicadas a sus proveedores. Las compañías involucradas en la industria automotriz, aunque no todas, incluyendo a proveedores de materiales, producción y servicio de autopartes, deben mantener niveles de estándares sostenibles de acuerdo a esas normas. Lo cual indica los sistemas de calidad

⁷¹ Ej. "Asistencia en el camino", que es un servicio gratuito de asistencia técnica que se le da al cliente las 24 horas durante todo el año y en cualquier lugar, servicio ofrecido por

requeridos en las herramientas, maquinaria y equipo en general de manufacturas del ramo, y que involucran el perfeccionamiento de procesos en dónde intervienen actividades como: ensamble, balanceo, prueba, termoformado, moldeado, pintura y retoque, empaque, carga, entregas, etc.

La máxima del QS-9000 es: "Escribe lo que haces y haz lo que debes". Esto se refiere que para que el trabajo sea eficiente, debe quedar por escrito, especificando con qué y para qué se hace. Operativamente esto se traduce en la realización de un diagrama de flujo, describiendo a su vez el correspondiente procedimiento. Una vez lista esta documentación se puede hacer la auditoría interna, cuando se han solucionado las deficiencias se puede realizar una auditoría definitiva de certificación.

Para lograr la certificación ISO-9001 y QS-9000, una planta armadora o dedicada a la proveeduría, como se explicó anteriormente, debe someterse a una auditoría de seguimiento sobre procesos. Estos seguimientos forman parte del procedimiento, aún después de haber sido certificadas con anterioridad, pues constantemente hay modificaciones o actualizaciones a las normas⁷². El seguimiento externo e interno es muy importante para mantener el QS-9000. La certificación como tal tiene una vigencia de tres años, en algunas ocasiones. Cuando se cumple dicho periodo, es necesario aplicar una recertificación.

GM (1996).

⁷² La Automotive Industry Action Group (AIAG), por medio de las interpretaciones sancionadas, es quien publica los cambios necesarios a la norma. La AIAG Sanctioned QS-

2.5.2 La calidad en la producción de autopartes

Dentro de la industria automotriz las empresas persiguen la calidad, pero en la mayoría de las veces crean sus propios mercados, satisfaciendo necesidades individuales lo que permite a la organización alcanzar su máximo potencial creando valores. Cambiar de un enfoque de mercados a uno de consumidor también evidencia que el vehículo o autoparte por sí mismos, son muestra simple y estática del ambiente en operación.

Las empresas de calidad tienden a verse como parte de una larga cadena que se inicia con un consumidor, se continúa a través de la empresa y va al proveedor. El proveedor de autopartes originales, al principio de la cadena de valores es importante por varias razones. Es la fuente de un insumo de mayor calidad; debido a que influye sobre el diseño, tiempo, recursos humanos y financieros empleados en la producción de productos estandarizados (con medidas, materiales, procesos), sean frenos, amortiguadores, llantas, tableros, etc., y ser un socio de la planta armadora para satisfacer las necesidades del consumidor que todavía no existen. La perspectiva de calidad impulsa a toda organización a través de la cadena del valor total para la comprensión de cómo y porqué el producto o servicio está siendo utilizado.

La condición de la calidad obliga a los proveedores a revisar constantemente su capacidad productiva, orillándolos a incrementar capital no sólo en áreas como la de investigación y desarrollo de sus productos, sino en la supervisión de su sistema de calidad. Amen de evitar en el futuro situaciones que afecten la seguridad del consumidor final.

9000 Interpretations recibe información de todas partes del mundo sobre dudas específicas, y a partir de la solución de estas, se determina la implantación de mejoras.

Como fue el caso de Bridgestone-Firestone, que distribuyó en el mercado norteamericano neumáticos con defectos de fabricación desde 1991 y a los cuales se atribuía accidentes fatales en las carreteras.

Esta acción no sólo valió el deterioro de imagen y altos costos en el retiro de 6.5 millones de sus neumáticos que fue de un monto de 500 millones de dólares⁷³, que se empleaban en camionetas Explorer de Ford, sino que para la empresa representa una revaluación de la estructura interna en cuanto a su producción, tecnología y control de calidad.

2.5.3 La calidad como estrategia competitiva en la industria automotriz

Si se relaciona a la calidad con la estrategia desde la perspectiva de Porter, se obtiene lo que él mismo describe como una "estrategia de diferenciación". La diferenciación se preocupa por proveer los factores que los consumidores consideran de importancia y la calidad está después de todo, relacionada con la producción de un mejor producto o servicio. Cuyo objetivo es la satisfacción total del cliente⁷⁴.

La situación de calidad y competitividad, impacta en mayor grado la posición competitiva de una empresa de cualquier ramo, se reconoce que la calidad por sí misma, no es un concepto unidimensional, sino que existen diferentes niveles. Por lo que ese aspecto se distingue en las diferentes normas por las que se regulan las diversas ramas productivas. También se observa que el nivel de calidad alcanzado, tiene una influencia directa en

⁷³Avilés, Roberto, "Reemplazará Firestone 100 mil neumáticos en México", *Reforma*, sección negocios y dinero, viernes 11 de agosto, 2000; y "Bridgestone respaldará a Firestone a pesar de caso polémico", *i - negocios.com*, 12 de Septiembre de 2000.

⁷⁴Belohlav, James A.; "Quality, Strategy and Competitiveness", publicado en *California Management Review*, Vol. 35, No. 3, Primavera 1993, pp. 55-56 .

la habilidad de poder crear futuras estrategias, debido a la posición competitiva creada por la industria automotriz.

Más que concentrarse sobre la industria, el enfoque de calidad de una empresa se dirige a examinar a sus competidores. El reconocer la importancia de la competencia, pues la calidad de cualquier compañía no sólo está en saber que productos y servicios ofrecen sus competidores, asume entonces que las empresas de alta calidad no son mejores que sus competidores, pero si alcanzan magnitudes de diferencia que pueden volverse insuperables en competencia. Esto es claramente aplicable a proveedores de autopartes, que ven a la certificación, no sólo como un medio que impulsa el mejoramiento de procesos administrativos y productivos que enfatiza en la prevención de defectos, reducción de variación y desperdicios en la cadena de producción, sino como una ventaja sobre la competencia de proveeduría, que constituye además un requisito indispensable para poder ser proveedor de empresas como DaimlerChrysler, Ford y General Motors⁷⁵.

El cambio de enfoque de industria a la competitividad es importante porque la industria en perspectiva puede desconocer quiénes son los reales competidores. Actualmente una compañía que implementa la calidad, sea planta armadora o se dedique a la proveeduría, entiende que la competencia se puede dar en muchas formas y no siempre dentro de la misma industria. Una vez que una empresa es sobresaliente tiene la obligación de superarse, aunque en ocasiones la empresa en sí misma, puede volverse su competidor más acérrimo, hablando de manera figurativa, esto es al considerar que existen niveles de competitividad en ciertas áreas de manera interna, pero manteniéndose muy atenta al

⁷⁵ Romero, Mario: "Firme compromiso con la Calidad en Nueva Xalostoc", *Revista Corporativa Contacto*, SANLUIS Corporación, año 3, No. 9, Junio / Julio 2000, p. 7

ambiente externo con sus competidores reales. La aplicación de la *ingeniería revertida*⁷⁶, *outsourcing*⁷⁷ y *ciclos de tiempo reducidos* (conocido también como *justo a tiempo*), son medios interesantes que colaboran dentro de la organización para aumentar los niveles de rendimiento, sin embargo, el valor y la calidad sólo pueden desarrollarse dentro de la organización industrial.

Calidad total involucra toda la organización de arriba a abajo y no pone de relieve la función de una organización sobre otra, dado que las funciones son simplemente diferentes aspectos de un proceso unificado.

La relación de calidad a estrategia empresarial es directa. Sin embargo, equiparar directamente alta calidad con éxito competitivo sería mentir, lo que hace de la calidad la piedra angular de la estrategia competitiva es aquello que implica decisión y oportunidades no disponibles para los competidores de la organización. La calidad provee una perspectiva diferente y da el potencial a la organización para un plan competitivo superior a sus competidores. Desde una perspectiva estratégica, la compañía determina sí o de qué manera sería usada la ventaja en calidad.

⁷⁶ La ingeniería invertida es conocida comúnmente como "reingeniería, que es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". Hammer, Michael y Champy James, *Reingeniería*, Ed. Grupo Editorial Norma, quinta reimpresión, Colombia, 1994; p. 34.

⁷⁷ "El término *Outsourcing*, significa contratar recursos externos, o dejar en manos de compañías externas ciertas actividades propias. Puede entrañar trastornos organizacionales, transferencia de importantes activos, desplazando al personal y relaciones contractuales de largo plazo con un socio externo"; Rosales García Teresa, "Diez razones fundamentales para recurrir al outsourcing", *Computerworld*, septiembre 15 - 19, 1997, p. E-19

3. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL

El panorama del mercado mundial está cambiando en todos los niveles, no sólo afecta a los países y organizaciones internacionales, sino también a las empresas de todos los niveles. Las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas son una constante que forma parte de la globalización, y ahora más que nunca están transformando sectores de industrias muy importantes. Los cuales continúan multiplicándose sorprendiendo las uniones de antiguos enemigos o consideradas de entidades provenientes de culturas contrastantes. Y lo más significativo es que son las grandes empresas las que están conformando alianzas, esto sin dejar a un lado la condición de las pequeñas y medianas empresas, que buscan desplegar sus fuerzas en mercados cada vez globales. Los sectores más sensibles a esta modalidad hacia el "gigantismo"⁷⁸ son: el financiero, química farmacéutica, los medios de telecomunicación, medios de información, las industria agroalimentarias y automotriz.

Entre ellas el sector automotriz, que en particular tiene una trayectoria muy interesante sobre el tema, ha sido precursor no sólo en la innovación de cuestiones organizacionales de producción como se ha expuesto, sino, también en áreas de mercadotecnia y management internacional, en cuanto a alianzas y joint ventures se refiere. Parte de esa trayectoria tiene raíces muy interesantes en cuanto a las estrategias corporativas que en la industria se llevan a cabo, debido a su naturaleza regional competitiva que obliga a las empresas dedicadas a la fabricación artesanal de

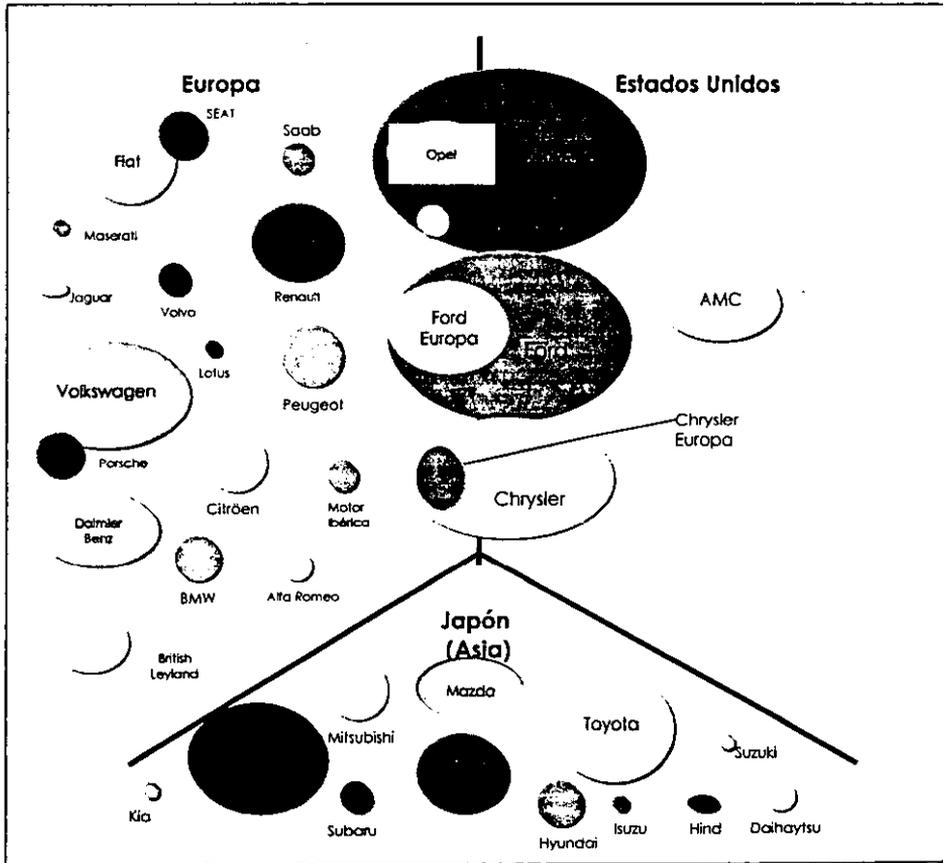
⁷⁸ Ramonet, Ignacio; "Empresas gigantes, Estados enanos", *Le Monde Diplomatique*, No. 13, Junio 15-Julio 15 de 1998, p.1

automóviles a seguir subsistiendo con sus muy peculiares modelos, atrayendo no sólo la tradición sino también los recursos necesarios para adaptarse a los rápidos cambios de reglamentación de los mercados y desarrollar nuevas tecnologías, con sus respectivos socios. Mientras por otra parte, las empresas buscan posesionarse del mercado cautivo de sus contrapartes.

Al estudiar la historia de la industria del automóvil en el mundo, observamos que a pesar de la competitividad entre compañías existe una gran capacidad de subsistencia. Durante los últimos treinta años en la industria automotriz, los acuerdos de cooperación han existido, ya sea que algunos fracasaran u otros llegaran a los objetivos requeridos y se disolvieran. Pero no han dejado de existir en favor al desarrollo de la misma industria. Poco se sabe de las circunstancias en que este tipo de acuerdos se llevaron a cabo, debido a la complejidad de los mismos y el ambiente empresarial de la época exigía entonces suma discrecionalidad. Sin embargo, se cuenta con ciertos datos que las mismas compañías automotrices comparten con ligereza.

En el cuadro 3.0.1 observamos una clara evolución de los mercados internacionales de los cuales se tenía división regional muy marcada. Cada una, contaba con su propia región comercial de influencia estratégica, muy a pesar de que siempre el mercado meta era, y todavía lo es, el norteamericano.

3.0.1 Sector del automóvil en 1965



Fuente: Jarillo, José Carlos; "Cambios y alianzas en el sector del automóvil", *Estrategia Internacional*, Mc Graw-Hill, Madrid, Esp., 1991, p.187

Dentro de este marco, la industria automotriz europea tiene suma experiencia al respecto desde entonces se han observado los vaivenes de muchas compañías automotrices en todo el mundo. Uno de los primeros casos fue el caso de Fiat, que en 1976 adquiere Lancia para convertirla en la marca de lujo del grupo italiano, manteniendo su sede en Turín. Para 1978, en grupo francés PSA (Peugeot y Citroën) se hace cargo de la división europea de Chrysler, por un acuerdo de producción conjunta. Dos

años más tarde, en 1980, Fiat vende Seat (Sociedad Española de Automóviles de Turismo) al gobierno español por el simbólico precio de una peseta, esto a causa de una serie de problemas laborales acarreados desde 1977 y que aunados a la crisis petrolera de los años ochenta tuvo la separación como consecuencia, quedando Seat en manos de en aquel entonces Instituto Nacional de la Industria (INI), creado por el sistema franquista⁷⁹.

Para los años ochenta, a medida que el ritmo de los avances tecnológicos son más marcados en su desarrollo, firmas como Aston Martin y similares han tenido que aliarse con las gigantescas firmas automotrices como lo fue con Ford, para acceder a los conocimientos de expertos en áreas que van desde el control de gases emitidos a la seguridad de los choques. Para muchas de estas firmas especializadas el coste de desarrollo de sistemas complejos de seguridad hubiera sido prohibitivo⁸⁰. En esos años Renault compra AMC (American Motors Corporation), fabricante de Jeep; y el Grupo industrial británico Vickers compra a su vez Rolls Royce Cars, empresa también inglesa.

Posteriormente, dadas las circunstancias del mercado en 1985 Renault vende AMC a la norteamericana Chrysler. Mientras que al año siguiente el consorcio alemán Volkswagen, con la anterior salida de Fiat de España, logró la adquisición del 51% de capital de la empresa española Seat. En 1987, Fiat se hace cargo de Alfa Romeo, marca italiana por la que también peleó Ford y desgraciadamente perdió. También, el pequeño constructor italiano de autos deportivos, Lamborghini pasa a manos de Chrysler. Después de dos años de tranquilidad en la industria, en 1989 tras

⁷⁹ Moñiz, Alejandro: "Viaje por los primeros 50 años en la historia de Seat", *El Mundo*, Miércoles, 10 de mayo de 2000.

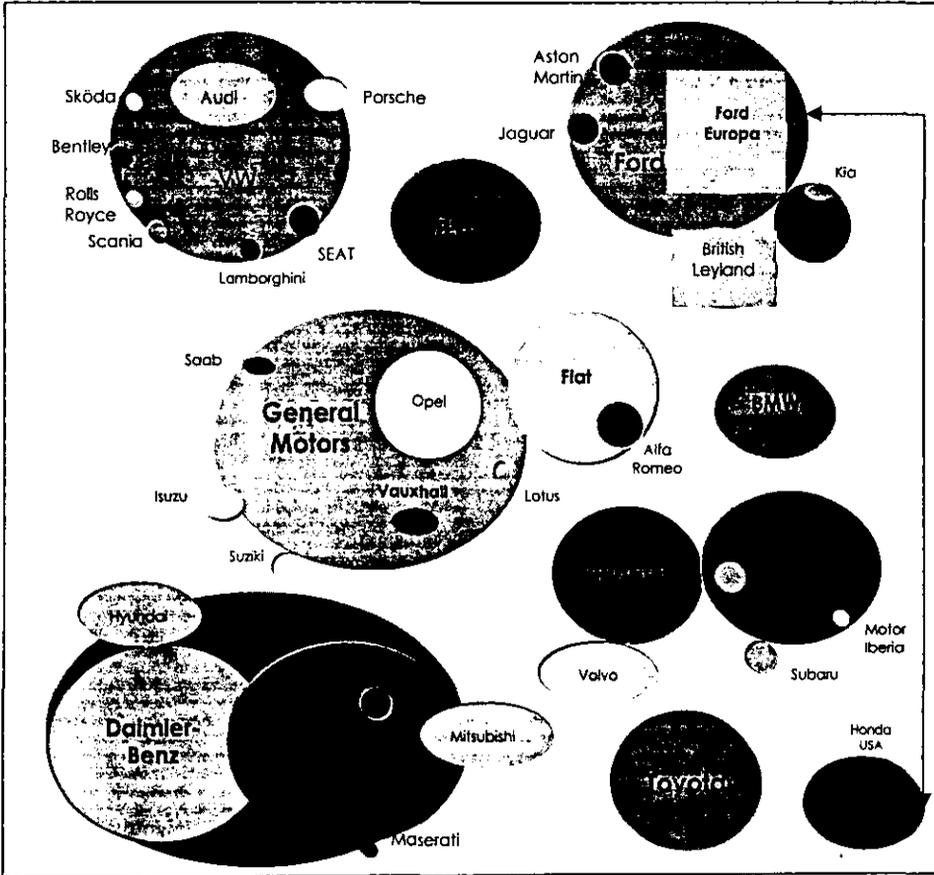
⁸⁰ Womack, James P.; Jones, Daniel T. y Roos, Daniel; *La máquina que cambió el mundo*, McGraw-Hill, España, 1990, p. 12

una dura pugna con General Motors, Ford consigue el 100% de la fábrica Jaguar, empresa inglesa de gran trayectoria. Pero GM no se quedó atrás logrando el 50% de la sueca Saab. Y en ese mismo año las italianas como Maserati e Innocenti forman parte del Grupo Fiat, con este aspecto se consolida aun más la industria automotriz italiana fortaleciendo áreas como diseño y producción segmentada aplicada en los automóviles de lujo.

Ya a principios de la década de los noventa, Volkswagen se afianza como el cuarto fabricante mundial detrás de GM, Ford y Toyota, pasando de tres (VW, Seat y Audi) a cuatro marcas en el Grupo con adquisición de Skoda al gobierno checo. En 1992, General Motors vende su participación del 50% de Daewoo Motor a la propia compañía. Al año siguiente accionista de Volvo disuelve la fusión que tenía con Renault, en su división de camiones. También Chrysler se deshace de Lamborghini; su quinto propietario es una empresa indonesia especializada en productos de alta tecnología. Para 1994, se vuelven a realizar las adquisiciones de compañías artesanales de la industria, iniciando con Ford que se hace cargo del constructor artesanal Aston Martin; posteriormente General Motors toma el control de la japonesa Isuzu. Mientras que la compañía alemana BMW anuncia la compra de Land Rover, que a su vez, había contraído compromisos con Honda, en su división de vehículos todoterreno. En 1996, Ford toma posición mayoritaria de la japonesa Mazda.

En el cuadro 3.0.2 se observa que las condiciones dentro de la industria automotriz han cambiado notablemente, debido a la dinámica global de los mercados y las necesidades de las mismas compañías por mantener su presencia en los mercados internacionales. Sobrepasando hasta cierto punto su condición de pertenencia nacional o regional.

3.0.2 Las alianzas mundiales en 1990 - 2000



Fuente: Jarillo, José Carlos; "Cambios y alianzas en el sector del automóvil", *Estrategia Internacional*, Mc Graw-Hill, Madrid, Esp., 1991, p.187; e información generada de las mismas empresas durante el 2000.

Dentro de cada una de las alianzas realizadas por cada compañía automotriz, se encuentra una limitante, fuera de manera temporal, material o cultural, aunque en la mayor parte del tiempo tuviera casi los mismos objetivos a alcanzar. Las partes entre sí, cuentan con cierta ventaja competitiva sobre la otra, fueran grandes o pequeñas, por ejemplo a pesar de la fortaleza de las compañías americanas como Ford y General Motors,

su injerencia en el mercado europeo se veía claramente acotado en cuanto a su aceptación fuera en la división de vehículos o camiones; por su parte las compañías europeas muy a pesar de su precursión en cuanto a la invención del automóvil tenían ciertas desventajas en cuanto a producción en serie y capital para el desarrollo de nuevos prototipos se refería.

Además de ello cada empresa automotriz cuenta con su propia cultura corporativa, que añade su propio toque de distinción entre las diferentes marcas y se refleja en el producto final, que indiscutiblemente representa también un estilo de vida diferente.

3.1 *Las culturas corporativas en la industria automotriz y su influencia en los mercados internacionales*

Las culturas corporativas, no son más que características nacionales desarrolladas por las mismas empresas. Especialmente se van intensificando estos rasgos en medida que crece la empresa, y que se ha visto fortalecida a través de su propia trayectoria, que con los años no sólo alcanza sus objetivos sino que lucha por rebasar los éxitos alcanzados colocándola en una posición privilegiada sobre el resto. Dentro de la industria automotriz, como se ha expuesto las marcas como: Ford, General Motors, en su momento, también Chrysler son identificadas claramente como norteamericanas. Por lo que ése rasgo se convierte en un elemento que las identifica como originarias. Su prestigio a imitar, por otras empresas del ramo, es claro pero esto no minimiza la capacidad de su competencia europea y asiática. Además ese rasgo de origen intrasferible permite que las empresas establezcan su propio mercado de influencia, desarrollando divisiones de producción especializada, ya sea en la industria automotriz lo

que conocemos como división de camiones, compactos, subcompactos, vehículos deportivos, etc.

Dadas las condiciones del comercio, se derivan por ende tres tipos de cultura corporativa, que son: la Norteamericana, la Europea y la Asiática, cada una con rasgos muy marcados en la forma de ejecución de cualquier acción corporativa en dónde intervenga la posición comercial del producto. En principio la *cultura corporativa norteamericana*, se caracteriza por su agresividad comercial, que es claramente protegida por el gobierno estadounidense; la flexibilidad empresarial se manifiesta en el desarrollo de productos lazados al mercado, combinando la imaginación, creatividad e innovación de bienes y servicios; es vivo ejemplo de la orientación estratégica en la ejecución de funciones administrativas; uso intensivo de tecnología en todos los procesos en los que injiere la empresa; y por último demuestra fuertes tendencias a la reconversión o transformaciones permanentes corporativas sin sacrificar la esencia de la misma empresa. Su zona de influencia comercial es el mercado Latinoamericano y del Caribe. Uno de los ejemplos que vive la industria, es el caso de Chrysler que muy a pesar de la fusión con Daimler Benz, no ha dejado su carácter de origen, simplemente esta nueva etapa ha significado una revaluación de sus estrategias globales con una ejecución conjunta, con visión a extender sus productos a mercados muy difíciles de acceder sea el europeo o el asiático.

Dentro de la cultura corporativa europea, las empresas del ramo buscan posesionarse en los mercados, pero se observan entre muchas características que la planeación a largo plazo es su mayor virtud, como actualmente se observa en DaimlerChrysler que sigue expandiéndose sin contar con resultados palpables a corto plazo, sumándose a estos el ahorro de recursos, vigilando en todo momento su impacto en costos de

producción. La gran mayoría de las empresas cuentan con continua capacitación, como ocurre con empresas como Fiat o Volkswagen, que invierten enormes cantidades en diseño y desarrollo de prototipos. Así también la innovación tampoco se queda atrás, ya sea en los procesos productivos la diferenciación del producto es muy importante, especialmente en la industria automotriz global. Su mercado meta al igual que para los asiáticos es en mercado norteamericano, sin embargo sus consumidores inmediatos son la misma Europa, parte oriental de Europa y Africa, principalmente.

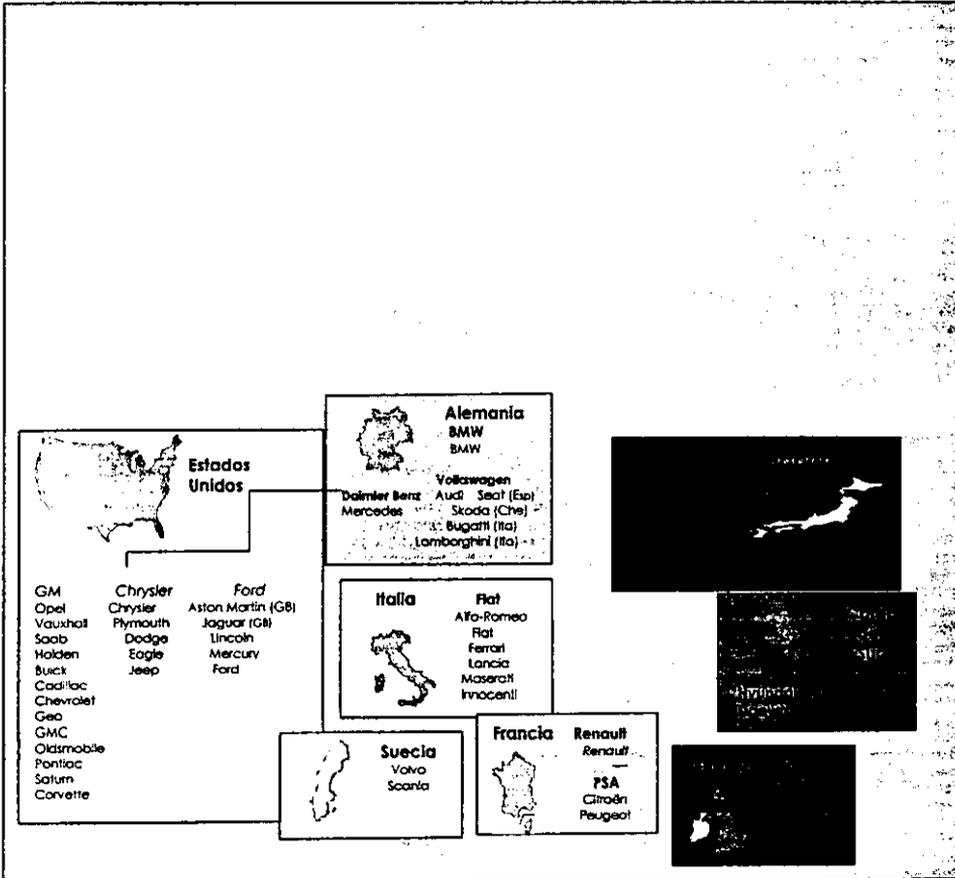
De igual manera para la cultura corporativa asiática, es muy importante resaltar que se sustenta en un culto por el esfuerzo, el cumplimiento, la empatía, el orden en extremo, la paciencia, el trabajo arduo y en equipo, esto se debe a la gran capacidad que tienen estos pueblos por la renovación; en cuanto al hacer frente a la competencia, la observación en todos los procesos que se realicen en la empresa, aunque sean en el más mínimo de los casos, guardan una suma observancia y control de todo detalle. Esto corresponde mucho a su naturaleza cooperativa interna, la comunicación representa la creación de fuertes lazos a mediano plazo. Toyota, Honda y Nissan tienen un antecedente muy interesante debido a su capacidad competitiva en cuanto a producción, desarrollo y comercio de vehículos y camiones. Además la coordinación entre proveedores representa un factor de gran envergadura, por lo que sus proveedores se encuentran localizados a su alrededor al igual que su mercado meta, que es China.

En el caso de las organizaciones esta condición originaria es muy clara en el hecho de que una multinacional puede aplicar en el extranjero las mismas estrategias que en su país de origen, pues en ocasiones está convencida de que la forma de realizar negocios en éste es la mejor

manera en que la competencia los lleva a cabo en el mercado mundial. Sin embargo, no todo es completamente aceptado en el o los mercados meta a los que se dirige, por lo que tiende a adaptarlas de acuerdo a su conveniencia comercial. Además muy a pesar del origen al que pertenece su capacidad de subsistencia para mantenerse en los mercados internacionales, radica en si es lo suficientemente fuerte financieramente hablando, y no obstante, si logra desarrollar estrategias competitivas más agresivas que hagan frente a la competencia.

En el cuadro 3.1.1, se representa de manera más gráfica el origen nacional de las compañías automotrices más importantes y representativas de la industria del automóvil en el ámbito mundial, de manera que es más fácil ubicarlas; muy a pesar que algunas de ellas forman parte de un grupo automotriz de distinto país.

Cuadro 3.1.1 Panorama Mundial de las Principales Compañías Automotrices



Fuente: *Certeza Económica*, Septiembre-Octubre, 1998, p.33; Información de las mismas compañías.

3.2 El desarrollo estratégico empresarial en el plano internacional

En el marco de los acuerdos regionales internacionales, mencionado en el primer capítulo, se ha generado un entorno de oportunidades y amenazas para las empresas. Todo ello con el afán de hacer frente a una situación real que permita aprovechar las oportunidades procurando reducir al mínimo los riesgos. Es precisamente en éste marco, donde toda empresa ve la necesidad de hacer frente a los retos que la situación actual impone todos los días. El desarrollo estratégico, dentro del sector automotriz consiste en evaluar el ambiente internacional y las fuerzas internas de la misma organización, determinando los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Todo esto procurando hacerlo dentro de un marco de instrumentación con un plan de acción para alcanzar las metas respectivas.

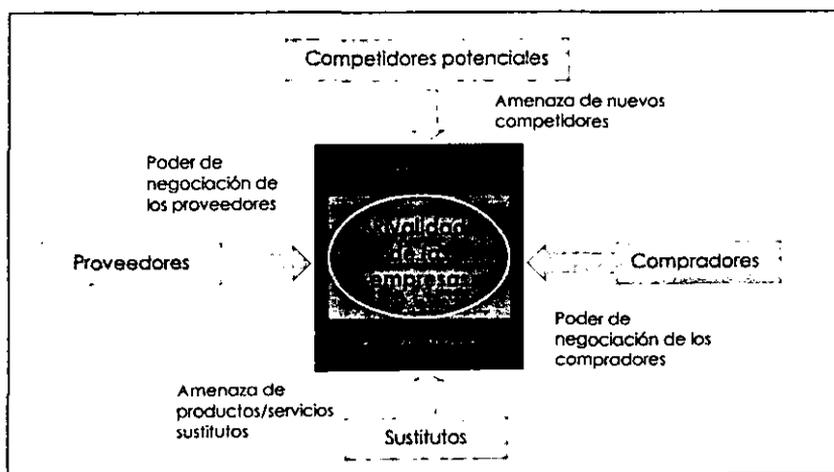
Este proceso, en todos los sectores productivos en general, les permite tener una orientación general y una guía que especifique como llevar a cabo sus actividades. Dentro de la industria automotriz, el desarrollo del plan estratégico contribuye a aumentar la rentabilidad y la participación en los diferentes mercados. Un claro ejemplo es el caso de General Motors, que posee la más alta participación mundial en los mercados más importantes mostrando un 28.7% en los Estados Unidos, 9.7% en Europa, 16.6% en América Latina, 4.1% en Asia⁸¹.

La planeación estratégica global en la industria automotriz, consiste en la evaluación del ambiente de las empresas y de sus fuerzas internas. La formulación de las estrategias, comienza examinando el entorno externo,

⁸¹ "Las 100 empresas clave para negocios", *Mundo Ejecutivo*, junio, 2000, p. 169.

puesto que a toda empresa le interesan ante cualquier cosa las oportunidades que puede aprovechar. En primera instancia, el análisis supone la recolección de información sobre lo que sucede en el mercado externo y, posteriormente, la evaluación de esa información, o sea, saber de que manera influyen esos hechos en la compañía. Sobre el asunto, Michael Porter, desarrolló un sistema de valoración global a partir de los cinco factores que determinan la industria, que se desarrollaron en el capítulo anterior aplicados en el sector del automóvil, estos son: *compradores, proveedores, posibles rivales de ingreso reciente, la disponibilidad de bienes y servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores* ⁸².

Cuadro 3.2.0. Los cinco factores de la competitividad de la industria⁸³



Fuente: Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M.; "Planeación estratégica global", *Negocios Internacionales*, Mc Graw-Hill, 1997, p. 247.

El anterior cuadro nos permite explicar de manera gráfica y claramente las condiciones que enfrentan las compañías automotrices. Siguiendo con el

⁸² Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M.; "La Planeación Estratégica global", *Negocios Internacionales*, pp. 246- 247

⁸³ Idem

caso de General Motors, el poder de negociación de sus proveedores tiene un papel muy importante debido a que simplemente cuenta con más de 26.000⁸⁴ proveedores en todo el mundo, que buscan ofrecer no sólo los mejores precios sino también los mejores tiempos de entrega; requisitos que incrementan la competitividad entre proveedores. Para explicar la condición de los nuevos competidores o rivales, los indicadores de ventas de General Motors en todo el mundo es uno de los instrumentos más valiosos, esto se debe a que le obligan a dirigir una mayor participación en el mercado europeo, ya que considera que ese casi 10% no es conveniente mantenerlo, debido a que sus competidores representan un riesgo latente, como lo es Volkswagen que en ese mercado representa un 20%, mientras que la unión DaimlerChrysler, representa un 6% pero que tiende a incrementarse. Y lo mismo ocurre en el mercado de Asia, donde Toyota es muy fuerte, donde posee el 34%, mientras que Honda cuenta con tan sólo 11%⁸⁵ en su mercado de origen, por su parte GM actualmente dirige sus actividades con sus socios Isuzu y Suzuki. La rivalidad entre las mismas compañías, demuestra que dado el tamaño de la empresa y la posición que guarda con sus respectivos socios le permite acordar cualquier tipo de sinérgias o compartir tecnologías con el fin de crecer conquistando más mercados.

Dentro algunas de las acciones que una empresa puede ejecutar para crecer, se consideran tres alternativas que pueden llevarse a cabo de acuerdo a las capacidades internas, organizativas y estratégicas que posea la misma. Ya sea: *expandiéndose internamente*; *crecer a través de adquisiciones y fusiones*; o *recurriendo a las alianzas estratégicas*. Cualquiera de estas opciones exige a la empresa incrementar su

⁸⁴ Es un rango aproximado.

⁸⁵ Datos obtenidos de la conferencia en Nueva York. General Motors, Wagoneer, Richard (Presidente mundial de GM); "Perspectivas y participación de GM", www.automotriz.net, semana del 12 al 18 de abril de 1999.

capacidad financiera, incrementando sus ventajas competitivas, con respecto a las demás empresas, y hacer frente a los retos que los mercados globales exigen.

3.2.1 La expansión interna en las compañías automotrices.

Primeramente una de estas alternativas para la empresa sería, el *expandirse internamente*, es una de las opciones, que consiste en aprovechar y/o ampliar sus mercados⁸⁶. El crecimiento interno responde a las necesidades de la empresa de renovar sus competencias y su conocimiento en diferentes aspectos tales como la estructura organizacional de producción o de mercadeo. Dentro de la industria del automóvil, esta acción requiere una flexibilidad interna para movilizar y combinar activos y capacidades específicas diferentes (como son las tecnologías). Esta situación desarrolla una ventaja interesante en cualquier compañía, porque la empresa puede controlar de manera muy efectiva todos sus recursos sin necesidad de depender de un socio.

Todas las compañías automotrices, en el transcurso de su historia y evolución en los mercados internacionales, han pasado por esta etapa. Esto con el afán de expandir sus actividades a otros mercados, en especial las principales precursoras fueron las compañías norteamericanas como Ford y General Motors, durante las primeras décadas del siglo XX. Sin embargo ésta expansión además de que depende de gran cantidad de utilidades que debe ser generada a un corto plazo para balancear los gastos de operación y de recursos humanos que se verán incrementados

⁸⁶ Fuentes Córdova, Edgar Luinni, *¿Cómo se desarrollan las empresas?*, BANCOMEXT, Documentos Técnicos, 1999, p 3

notablemente; además tiende a demandar recursos económicos que la firma no posee de manera inmediata y que en ocasiones es limitada. Añadiéndose a esta explicación, actualmente este tipo de operaciones ya no son aplicables en la industria automotriz, en ningún caso debido a que su estructura, funciones y costo de producción demandan grandes cantidades de capital que difícilmente las compañías estarían dispuestas a castigar por sí solas. Ya que toda acción de esta naturaleza en la industria automotriz representa un comportamiento negativo en los mercados internacionales donde cotizan estas empresas (esto es considerando la posición de los accionistas que evitarían a toda costa castigar sus ganancias a grados extremos, sin ver a corto plazo una ganancia mayor), y por lo que su riesgo radica en la dependencia de mercados más sólidos y predecibles, aspecto que es visiblemente complicado de alcanzar en la actualidad, dadas las condiciones de volatilidad de los mercados bursátiles globales.

3.2.2 Las adquisiciones y fusiones en la industria automotriz.

La segunda opción, es crecer a través de adquisiciones y fusiones. Éste tipo de prácticas, la mayor parte del tiempo, se efectúan entre una compañía fuerte y otra débil. Para la industria más dinámica en todo el mundo, como la del automóvil, fue común a finales de la década de los años veinte y durante los treinta se observa claramente los frutos, como ocurrió con General Motors.

No obstante, sobre la más reciente se tienen antecedentes que a finales de la década de los años ochenta, Chrysler tuvo problemas financieros muy serios, estando a punto de fusionarse con Fiat, teniendo a cargo Lee

Iaccoca y Giovanni Agnelli, respectivamente⁸⁷. Pero el problema radicó, en conciliar un acuerdo de control de la compañía que se conformaría. Por lo que aquel proyecto no fructificó por ningún lado y tampoco las situaciones del mercado eran las idóneas en ese entonces.

Es a principios de la década de los noventa cuando las condiciones del mercado se van desarrollando de manera más activa, entonces empresas como Ford y Volkswagen aprovechan esas oportunidades adquiriendo compañías europeas muy importantes en sectores como autos deportivos y de lujo. Es en mayo de 1998, que Daimler Benz y Chrysler Corporation sorprendieron a la industria con el acuerdo de una fusión. Debido a que ambas se encontraban en condiciones óptimas en el mercado, y tanto los productos Chrysler y Daimler gozaban de gran aceptación⁸⁸. La situación para ambas empresas se expresa en que tienen las mismas necesidades productivas y un beneficio mutuo que es el acceso a mayores economías de escala, con la consiguiente reducción en los precios de autopartes compradas. La fusión permite una sinergia geográfica con relación a la gama de productos que cada una produce.

Parte del resultado de la fusión en nuestros días, es que los productos Chrysler tienen un aumento significativo en su calidad y confiabilidad, pues Mercedes-Benz tiene el prestigio de tener ingeniería y calidad en el ámbito mundial; en cuanto a los productos Mercedes-Benz sus autos tienden a ser más competitivos en precios, ya que Chrysler cuenta con la productividad en volúmenes realmente elevados y reducción de costos productivos. En el caso DaimlerChrysler actualmente, el resultado final todavía no se ha visto en su totalidad. Además de que ello ha representado un problema en

⁸⁷ Agencias, "Negocian fusión Chrysler y Daimler - Benz", *El Universal*, sección finanzas, México, jueves 7 de mayo, 1998.

⁸⁸ Casadevall, Gemma y Piccione, Sergio: "Daimler - Benz y Chrysler negocian una fusión <<estelar>>", *El Mundo*, Madrid, España, Jueves 7 de mayo, 1998.

cuanto al cambio de cultura corporativa especialmente para ambas empresas. Antes de la fusión, las acciones de DaimlerChrysler se cotizaban a un buen nivel de venta, después de la fusión y la capitalización del mercado alcanzaron la mitad del precio de la firma se fue debilitando e internamente significó la reducción de personal y talentos⁸⁹. Por lo pronto la compañía ha tenido que hacer frente a compromisos que involucran la estrategia de expansión comercial hacia el mercado asiático. Y para lograr el éxito esperado, este tipo de operaciones depende de grandes sumas de capital y un excelente margen de utilidades aunadas a una trayectoria productiva y comercial relativamente positiva; aun así esto significa riesgos de generar un apalancamiento excesivo por lo que las finanzas se ven claramente comprometidas, como se ha expuesto en la misma compañía.

Dentro de la industria, o cualquier otro sector conexo, una fusión o adquisición representa la atracción de cierto número de problemas. El riesgo financiero puede ser alto, particularmente por las operaciones de diversificación, en términos de reestructuración y, en ocasiones, los costos de integración pueden ser subestimados. Además a pesar de tomar el control, la integración de las partes, recursos y competencias involucradas son un reto conjunto que no es tan fácil coordinar. Ya que, la substitución de las prácticas y rutinas organizacionales pueden ser requeridas para llevar a cabo la convergencia y combinación de recursos y competencias de ambas partes. Sin embargo esto no quiere decir que no se den o sea imposible concretar un éxito tangible por ambas partes, pero sí es importante el establecer mecanismos que desarrollen altos grados de confiabilidad y credibilidad que no ponga en riesgo la trayectoria de las partes, ni la fusión o adquisición misma.

⁸⁹ Ball, Jeffrey y Miller, Scott: "DaimlerChrysler no marcha sobre ruedas", *Reforma*, sección negocios, Miércoles 26 de julio, 2000, p. 12

3.2.3 La adquisición de competencias en la industria automotriz: las alianzas.

La tercera opción, es la adquisición de competencias conocidas también como alianzas estratégicas, estas aprovechan los recursos existentes creando y fortaleciendo ventajas competitivas con relativa rapidez y sin sacrificar enormes cantidades de capital, todo esto dirigido a un incremento de la participación de las empresas a un mercado meta. El papel de las alianzas estratégicas en la industria automotriz como mecanismo organizacional es muy importante. Son las opciones de crecimiento más factibles pero su debilidad radica en la capacidad estratégica de cada empresa y en la flexibilidad operacional de su organización, dependiendo en buena parte de la negociación y de los objetivos funcionales de cada una de las partes que la conforman.

Estas últimas como una parte clave de estudio de nuestra investigación tienen una importante labor e influencia no sólo en las empresas que las ejecutan sino también en sus empresas conexas y en la misma competencia. Pero qué son las alianzas estratégicas, "las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos tanto de tipo vertical como horizontal en los que las empresas del mismo ramo se unen para trabajar en conjunto y lograr ventajas competitivas, que no alcanzarían a corto plazo y sin gran esfuerzo por sí mismas". También son conocidas como acuerdos de organización que involucran políticas de operación por medio de los cuales empresas separadas comparten autoridad administrativa, estableciendo relaciones sociales y una posesión conjunta. Esto quiere decir que obtienen tanto una como otra los recursos

complementarios, en este caso conocidas como fortalezas, para alcanzar un beneficio mutuo mejorando su posición estratégica y respondiendo a su vez, a los retos del mercado.

La cooperación entre socios posee tres importantes características: 1) su forma organizacional de cooperación sea como Joint Venture, contrato o consorcio (que involucre investigación, desarrollo, manufactura, marketing, distribución), depende de la intención estratégica de los directivos de la empresa; 2) la cooperación depende de las experiencias acumuladas en este campo; y 3) se basa en una capacidad de absorción que se desarrolla por la empresa que se traslada en aprendizaje y asimilación de nuevas competencias y conocimiento. Este asunto para toda compañía automotriz no representa problema alguno.

Sin embargo, la competencia dentro de las empresas multinacionales de la industria automotriz, se basa en la premisa de análisis que demuestra hasta que punto el sector está absolutamente dominado por ellas. Se ha mencionado en los capítulos anteriores que toda industria, en especial la automotriz, considera ciertos elementos esenciales para la formulación de sus objetivos estratégicos, como son: el producir y vender sus productos de manera eficiente, así como la introducción de nuevos productos, que ofrecen cierta innovación en diseño y tecnología de punta, que represente un menor costo operativo, acompañado de servicios que ofrezcan respaldo a la garantía del producto, todo en respuesta a las acciones de la competencia. Esta condición involucra tanto elementos internos de las empresas en la conquista de mercados como expone su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y de resistencia, en ocasiones de manera temporal, a los ataques de la competencia evitando un riesgo excesivo.

Un caso interesante sobre alianzas en boga, es el caso DaimlerChrysler y Mitsubishi. Dónde la alianza efectiva da una necesaria base comercial en Asia y experiencia en autos pequeños, mientras que por otro lado ayuda a los fabricantes japoneses a hacer frente a sus fuertes compromisos financieros que ascienden a 1.75 billones de yenes (cantidad que equivale a 16,400 millones de dólares⁹⁰). Ambos en combinación fabrican 6.5 millones⁹¹ de vehículos anuales, equivalentes a tercer grupo automotriz del mundo. Sin embargo las alianzas representan también riesgos que deben contemplarse y hacer frente, sea a problemas o deudas por parte de la empresa que adhiere al acuerdo. El historial de déficit financiero es algo que se enfrenta con conocimiento de causa, sin embargo la situación que guardaba secretamente Mitsubishi sobre su control de calidad afecta la credibilidad y confianza en los automóviles y productos que se desarrollen en conjunto, por lo que la condición de DaimlerChrysler fue delicada en un momento dado, ya que esta situación representó una acción contraria a los objetivos estratégicos que persiguen de principio.

Las alianzas estratégicas en la industria del automóvil en el mundo, han representado un instrumento muy novedoso y factible para sus necesidades. Debido a que las compañías buscan principalmente conseguir una ubicación ventajosa y abrir nuevos mercados que disminuyan la competencia y así aumentar sus ganancias. Las alianzas generan valor a las empresas del sector, al exportar sinérgias en áreas clave (sea en el área tecnológica, diseño y desarrollo, o en el área productiva o distributiva) para incrementar sus fortalezas estratégicas. La alianza DaimlerChrysler y Hyundai Motor fue acordada bajo tres términos muy específicos, como: 1) Un joint venture 50/50 para el desarrollo, la

⁹⁰ Reuters, "DaimlerChrysler y Mitsubishi, más cerca de una fusión", *portafolio.com.ar*, 22 de marzo, 2000.

⁹¹ *Idem*

producción y el marketing de vehículos comerciales; 2) Una alianza para el desarrollo y la producción de vehículos de pasajeros; y 3) Someter a Daewoo Motor Company una oferta no vinculante para investigar los méritos de la alianza entre ambas compañías, esto es con el fin de evitar inconformidades en un futuro, considerando a un tercero neutral que avale las circunstancias en que se está llevando a cabo dicha operación. La estrategia global que ha planteado DaimlerChrysler a ambos socios asiáticos, es la producción de un "auto mundial", el modelo "Atos", un subcompacto de alta calidad ensamblado Corea del Sur⁹² para competir en el mercado global, como Asia, el TLCAN, América Latina (incluyendo el Mercosur) y Europa.

Por su naturaleza estas asociaciones buscan relaciones de colaboración y cooperación, motivo por el cual ambas partes tengan claras razones que las impulsan a formar parte de una alianza. El caso de Renault – Nissan, es un claro ejemplo de las necesidades y riesgos que la globalización representa para la industria automotriz y que obliga a la búsqueda de aliados-socios, que impulsen el crecimiento y la expansión comercial de manera conjunta, como lo hace para ambas compañías actualmente.

⁹² Agencia EFE; "Llegarán a México 35 mil autos bajo la marca Dodge", *El Sol de México*, sección financiera, 12 de octubre, 2000, p.2

3.3 Las alianzas estratégicas entre compañías automotrices en el periodo 1998 – 2000.

Pero es precisamente en los últimos tres años que las fusiones y alianzas estratégicas han tenido una actividad mucho más dinámica. Simplemente en 1998, la actividad sobre las alianzas se incrementó a un 55% en comparación a 1993⁹³. Además su importancia actual en el sector mundial de automóviles radica en las enormes cantidades de capital que se encuentran en juego. La fusión Chrysler y Daimler Benz con valor que ha sido calculado en 35,000 millones de dólares, creó al tercer grupo automovilístico más importante en el ámbito mundial con ventas anuales por 130,000 millones de dólares, detrás de las estadounidenses General Motors (con 178,000 millones) y Ford (153,000 millones) y delante de Toyota (100,000 millones) y Volkswagen (63,000 millones). En cuanto a vehículos producidos se situaría en el quinto lugar.⁹⁴ Aun, con todo ello no ha disminuido su capacidad adquisitiva, aumentando su tamaño con el apoyo de nuevos socios.

Evidentemente en el terreno de la estrategia internacional, la industria automotriz mundial se consolida rápidamente. Cuando Daimler compró Chrysler hace dos años, rompiendo el tabú de adquisiciones al otro lado de las fronteras y desde entonces los acuerdos se han dado en abundancia y de manera rápida. Aunque ha sido lenta la reestructuración en lograr el punto más alto en la escala de esta unión trasatlántica, los grandes grupos estadounidenses han adquirido de manera plena productores especializados de Europa que eran demasiado débiles e

⁹³ Page, Heather; "United We Stand", *Entrepreneur Magazine*, Abril, 1998.

⁹⁴ Agencias, "Negocian fusión Chrysler y Daimler Benz", *El Universal*, Secc. Finanzas, Jueves 7 de mayo, México, 1998.

incapaces de seguir por sí mismos en los mercados locales. Tal es el caso de Volvo (enero, 1999) y ahora Land Rover (junio, 2000) que fueron adquiridos por Ford, y Saab comprado por General Motors, esto es con referencia a la situación que vive actualmente la industria automotriz en el mundo.

Esta condición en la industria automotriz se ha desarrollado debido a que el orgullo nacional ha obstruido las adquisiciones, las alianzas han sido la norma ideal para mantenerse en el mercado. A finales de abril del presente año 2000, DaimlerChrysler compró 34% de participación de Mitsubishi Motors⁹⁵ y en junio, adquirió el 10% de la coreana Hyundai Motor. En marzo del mismo, General Motors asumió 20% de Fiat Auto⁹⁶, en un intercambio de 5.1% de GM por la firma italiana emparentada con la compañía. Hace un año, una alianza aún más amplia fue formada cuando Renault de Francia tomó una parte del control del fabricante japonés Nissan, el cual se encontraba en problemas financieros muy serios, al igual que la mayoría de las compañías de la industria japonesa.

La historia de las alianzas en la industria de automóviles, es considerada como la de los choques culturales y estrategias pobremente llevadas a cabo. Sin embargo, ya durante el primer año del siglo XXI, aunque el mercado de autos en Europa y Estados Unidos se encuentra experimentando uno de sus mayores auge, la industria, al menos en Europa, está plagada de un exceso de capacidad de cerca de 25%⁹⁷, la cual mina las ganancias del sector. Como ocurrió con BMW y Land Rover, BMW no pudo mantener más las condiciones productivas tan limitadas que

⁹⁵ Reuters; "DaimlerChrysler pagará 2.1 millones de dólares por el control de Mitsubishi", *i-negocios.com*, 27 de marzo, 2000.

⁹⁶ Agencias; "Fiat y General Motors estudian alianza", *El Financiero*, 13 de marzo, 2000, p.61

⁹⁷ Sastre, Noelia; "Europa y EEUU compensaron en 1999 la recesión japonesa", *El Mundo*, 10 de enero, 2000

tenía Land en Gran Bretaña. A eso se añadía el costo social de miles de trabajadores que alcanzaban los 13,000 y las condiciones del mercado interno, dado a que la Planta de Longbridge no cubría su totalidad de actividades, al grado que dejó de ser rentable para el intercambio con el resto de Europa. Esta situación obligó a BMW poner en venta la compañía hasta que se vendió a Ford por 2.9 millones de Libras.

El caso de BMW y Rover nos demuestra que los fabricantes de autos tienen que estar de acuerdo con las sensibilidades políticas. Algunas veces las alianzas son meramente un paso para guardar las apariencias. Y aunque no todas funcionan, tampoco algunas adquisiciones. Los accionistas de BMW se fueron cansando del desempeño de Land Rover, además de que las condiciones del mercado inglés no ofrecían salidas óptimas. Esto apoya el argumento de que las adquisiciones dan a los nuevos administradores más holgura para reestructurar un negocio aliado. Pero cuando se encuentran con las sensibilidades nacionales es imposible, aun cuando uno será el propietario de la compañía será muy difícil de sacar adelante.

La mayoría de las empresas automotrices están por lo menos siendo forzadas a enfrentar sus problemas, con y sin el estímulo de alianzas y adquisiciones. "GM que ha perdido sus objetivos de ganancias en Europa, ha estado de forma cautelosa renovando su vieja fábrica en Russelsheim en Alemania, quitándose exceso de fuerza laboral y capacidad. Renault tuvo que enfrentar una creciente tormenta política para poder cerrar su fábrica de Vilvoorde en Bélgica hace tres años. Mientras que Ford, con pérdidas o una pequeña ganancia en los últimos años en la región, está considerando posiblemente el cierre en su planta de Inglaterra"⁹⁸. Esto se

⁹⁸Gómez Martínez, Héctor A.: "El acuerdo laboral de Ford serviría de otras negociaciones", *El Herald de México*, sección financiera, 17 de noviembre, 1999, p.3

debe que tanto representan ahorros productivos como desregulación laboral que pesa en todas sus plantas sustituidas por los mismos acuerdos.

Los ahorros producidos por las alianzas pueden ser enormes. El caso de la alianza de General Motors y Fiat, se basa en la premisa del intercambio de participaciones entre los dos grupos automotrices, con un 20% del Grupo Fiat a cambio de la sucesión del 5.1% de GM. Mediante este acuerdo ambas marcas tienen la posibilidad de poder tener reducciones en costos aprovechar mejor las ventajas del tren motriz, hacer más eficientes las operaciones de las finanzas, compartir tecnologías y tener un mejor uso de sus plataformas de ensamble actuales, en componentes y motores. Los ahorros estimados que se pueden lograr, son en principio de "1.2 billones de dólares y esperando lograr ahorros de 2 billones para el quinto año en operación"⁹⁹. Mediante esta compartirán motores, cajas de velocidades y plataformas para sus modelos dirigidos a los mercados de Europa y Sudamérica, principalmente. Ambas compañías permanecerán independientes una de la otra y seguirán compitiendo en los mercados que los hacen alrededor del mundo.

Por otro lado, en la relación que guardan Nissan y Renault ambos construirán todos sus autos usando los mismos interiores. Compartiendo costos de desarrollo ahorrarán miles de millones y al producir partes al por mayor con más número de economías de escala que le son negadas a una sola compañía. El desarrollo de un plan de organización comercial entre ambas, *expone que en Europa se pretende ampliar un 17% de la cuota comúnmente calculada en el mercado europeo, acumulando beneficios y ahorros de cerca de 1,000 millones de euros en cinco años*¹⁰⁰;

⁹⁹ Lira, Guillermo: "GM y Fiat, la fusión", *Transporte y Turismo*, abril, 2000; "General Motors y Fiat forman alianza", *El Financiero*, sección internacional, 14 de marzo, 2000, p.33.

¹⁰⁰ "Renaul y Nissan lanzan plan comercial hacia Europa", *i-negocios.com*, 16 de mayo, 2000.

lo mismo se busca lograr en cada uno de las regiones sea en América del sur, Sudáfrica y Asia-Pacífico que incluye la cooperación en áreas de ventas, compras a proveedores y ensamble, en sus respectivas filiales.

Algo más ha sucedido gracias a una red de alianzas que ha dado la vuelta en todo el globo. La industria automotriz mundial ha llegado a estar dominada por tres grandes grupos, liderados por GM, Ford y DaimlerChrysler. Si se toma en cuenta a sus socios japoneses y europeos, GM cuenta con 16% del mercado mundial. De la misma forma Ford se encuentra con un porcentaje 12.2% del total. DaimlerChrysler alcanza una participación de 7.2%. Mientras que entre Volkswagen y Toyota, logran entre ambas una participación del 33.7%.

La composición de la industria no es aquella que podría haberse esperado hace 10 años. *Los productos japoneses, que entonces aterrorizaban al mundo, están ahora siendo absorbidos por grupos extranjeros debido a las necesidades que los mercados demandan*¹⁰¹. El más grande, Toyota, se mantiene como competidor independiente¹⁰², sobrevive por ser ligero y hace otros productos que no son autos, por lo que se diría que la diversificación sería otra alternativa de subsistencia corporativa. Así que en Detroit, donde alguna vez ensombrecido por la crisis productiva de los sesenta, está de vuelta generando beneficios que persiguen la conquista del mercado asiático.

¹⁰¹ Cassadevall, Gemma y Piccone, Sergio; "Europeos y asiáticos, principales interesados en futuras fusiones", *El Mundo*, sección economía, 9 de mayo, 1998.

¹⁰² "... De acuerdo con la automotriz, sus ventas netas para el año fiscal al 31 de marzo del presente año fueron de 121 mil 333 millones de dólares, con una comercialización de 182 mil 774 unidades, un incremento de 10.4% con respecto al año anterior. Asimismo cuenta con una producción de 5 millones de unidades de las marcas Toyota, Lexus y Daihatsu y un portafolio de productos bastante amplio, con servicios financieros..."; Durán, José Antonio; "Se mantendrá Toyota como competidor independiente"; *El Financiero*, 17 de octubre, 2000, p.34.

3.4 Las alianzas de la industria automotriz en el comercio electrónico

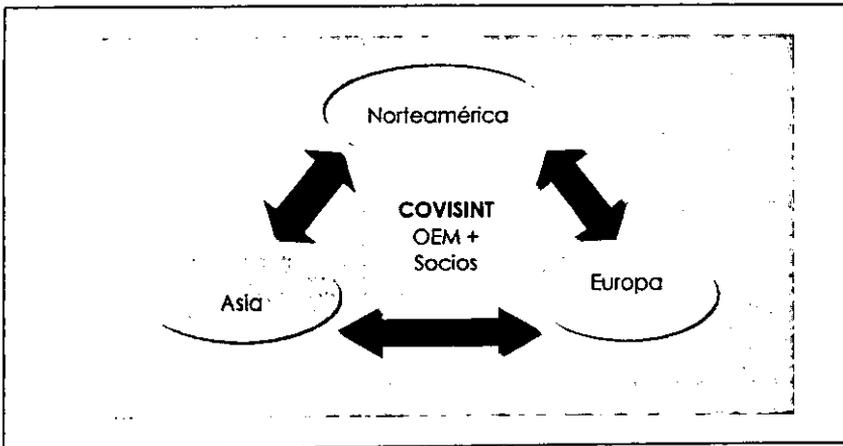
El comercio electrónico en nuestros días ha significado un avance impresionante en las actividades de compra-venta de productos y servicios en donde intervienen dos entidades en cualquier medio electrónico. Su funcionamiento es muy simple, ya que sólo basta con que se establezca una necesidad, por este medio se efectúan grandes cantidades de intercambios de la manera más rápida y sencilla, formalizando la adquisición de productos o servicios cuya descripción está disponible en un servidor conectado a Internet. Para toda empresa de alcance mundial, como ocurre en el sector de automóviles, significa mayor flexibilidad y seguridad en transacciones, en el menor tiempo posible, mayor calidad y bajos costos.

Con el tiempo, la industria automotriz mundial ha enfrentado con mayor intensidad y de manera directa las exigencias de sus clientes. "En 1980 operaban cerca de 30,000 distribuidores en Norteamérica, cada uno de los cuales colocaban en el mercado cerca de 450 vehículos al año. Para 1990, se redujo el número de distribuidores y la cifra de ventas era de 600 unidades por agencia"¹⁰³. Así, dentro de este fenómeno se han generado otros canales de comercialización, donde el Internet surge como una innovadora forma de hacer negocios bajo el concepto de comercio electrónico con modalidades como: comercio a comercio (Business to Business, B2B), comercio a consumidor (Business to Consumer) y consumidor a consumidor (Consumer to Consumer).

¹⁰³ Durán, José Antonio; "Carrera por las rutas virtuales", *Mundo Ejecutivo*, Mayo, 2000, pp.106-107

Un instrumento tan importante para la industria del automóvil como lo es COVISINT, abre expectativas positivas hacia el futuro de muchas empresas dedicadas a la proveeduría, esto se logrará: incrementando las oportunidades comerciales de las empresas-miembro, con mayor eficiencia, legalidad y seguridad en todas las transacciones que se lleven a cabo; sea en la estandarización de documentos electrónicos, capacitación y adiestramiento (training), promoción de intercambios verticales, información de proveedores y localización de productos. Además se agrega el desarrollo de un mayor contacto comercial entre socios y abre posibilidades de contactar otros nuevos, es decir la promoción de oferta en el sector, todo por éste medio; que a su vez enlaza las tres regiones más importantes de intercambio comercial.

3.4.1 La organización COVISINT



Fuente: COVISINT Europe Planning Team; VDA Presentation 25, July, 2000, Frankfurt

Los más grandes fabricantes saben de la utilidad de tener costos bajos, de conocimiento común en la oferta de productos y que su negocio se debe incluir en los procesos de compras globales, donde todos los proveedores tienen la misión de dar el mejor valor y servicio a sus clientes. Es por lo que las alianzas en el sector enfocadas al comercio electrónico, han permitido en la mayoría de los casos la adquisición de ventajas competitivas que

permiten una mayor participación de la compañía en el mismo mercado sin perder la presencia alcanzada. Esto significa, que en la actualidad existe también un elevado grado de competencia en el mercado del comercio electrónico del sector automotriz y autopartes poniendo a prueba el significado de las alianzas en la evolución de la industria.

3.5 La posición que enfrenta la industria de autopartes ante la reestructuración de la industria automotriz.

Las condiciones empresariales y cambios estructurales que experimenta la industria automotriz mundial, afecta de manera directa la condición de las empresas dedicadas a la proveeduría en la industria de autopartes. Desde 1994 el sector de autopartes se ha visto inmerso en estos cambios, que han orillado a muchas empresas a replantear su status dentro de la gran cadena productiva. En principio la dinámica de entregas se realizaba de manera directa con las empresas armadoras, es decir, todo tipo de proveedores (fueran grandes o pequeños) se concentraban en la planta ensambladora lo que producía muchas complicaciones de operación y organización. Actualmente la simplificación de procesos organizacionales han provocado que el número de proveedores directos se reduzca notablemente, pero a su vez se incrementa el número de proveedores indirectos cuya función no es menos importante. Las alianzas estratégicas entre compañías automotrices promueven la competitividad en el mercado de vehículos, su presencia no sólo ha influido entre las empresas dedicadas a la industria terminal, sino también entre proveedores que tienen contratos multimillonarios con las mismas compañías.

Su papel dentro de la integración productiva de abastecimiento es interna y externamente tan compleja y costosa que no se puede hacer a un lado

la posibilidad de ejercer mecanismos que le permitan enfrentar a la competencia como lo han hecho las poderosas compañías automotrices. Delphi y Visteon son dos de los más importantes representantes en cuanto a empresas multinacionales de autopartes se refiere, entre otros más. *Delphi Automotive Systems* fue creada por General Motors¹⁰⁵, pero su actividad y desempeño intervenía con el desempeño de la corporación e injería ciertas leyes americanas que desacreditan el monopolio en actividades de proveeduría. La situación de Visteon es casi la misma, su origen proviene de Ford que al igual apoya en operaciones de investigación y desarrollo de sistemas y autopartes, además que dentro de la investigación el desarrollo de sistemas de seguridad basándose en pruebas que aplican la alta tecnología con el confort fomenta a un mejoramiento de los modelos futuros.

El área de estas dos empresas es tan basta que abarcan el área de proveeduría de ambos sectores de autopartes, sea el de equipo original y de repuesto. Su objetivo es de ofrecer a los clientes tanto servicio como soporte técnico a todos los niveles. Sus representaciones en oficinas en todo el mundo les permiten un margen de actuación comercial, como ocurre con Delphi que cuenta con 213 mil empleados alrededor del mundo, en 176 plantas de producción propias, fortaleciendo cada vez más su posición con alianzas estratégicas con empresas locales y de *comercialización electrónica*¹⁰⁶ (conocido como e-commerce), que le permiten incrementar su maniobrabilidad en cuanto a la gestión de la cadena de suministro, formulación de pedidos y atención a estos en todo el mundo.

¹⁰⁵ Carter, Karta, "Delphi, innovando en la seguridad de los vehículos", *El Economista*, 30 de mayo, 2000.

¹⁰⁶ "Delphi se une a la Organización de Intercambio de Postventa", *i-negocios.com*, 13 de septiembre, 2000.

Por otro lado los proveedores "medianos", también conocidos, como *proveedores de segundo piso* con la ejecución de alianzas estratégicas obtienen ventajas muy interesantes al respecto. Esto se debe a que su actividad intermediaria, demanda mayor diversificación productiva e inyección de capital fresco, que por ende, incrementa la competitividad en el ramo; ya que entre las empresas de autopartes y componentes se intensifica la rivalidad en la proporción que se establece una relación de cooperación entre compañías contrarias por medio de estos instrumentos.

Estas condiciones de competencia global en la industria automotriz, desembocan a un comportamiento muy interesante, que nos indica que tanto las empresas dedicadas a la industria terminal o ensamble como para proveedoras de autopartes en el ámbito mundial, se crea un ambiente propicio o ideal para crear una infinidad de combinaciones estratégicas posibles para utilizar mejor los recursos, ya sean minimizando los costos, diluir o compartir riesgos financieros, multiplicar beneficios y optimizar recursos; con ello seguir concentrándose en sus áreas de especialidad agregando un valor más alto a sus productos en el ámbito mundial.

4. MÉXICO, IMPORTANTE ACTOR EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE AUTOPARTES.

El análisis del entorno mundial, la condición de las empresas transnacionales en su importante e innovador "rol" en la expansión global de la economía y comercio internacional, no minimizan la labor de los gobiernos por incrementar sus posibilidades de diversificación comercial y crecimiento económico. Ante todos estos acontecimientos, México no puede quedar exento de influencia, considerando éste momento como un factor activo y en constante cambio, ideal para el país.

En especial medida, dentro de la industria automotriz mexicana, se crean y adaptan las innovaciones técnicas y de diseño día a día, esto a la vez que se formulan planes de crecimiento con diversos plazos en afán de ser más competitivos, lo que hace más compleja su misión en las plantas armadoras y en las operaciones de entrega de los proveedores de autopartes. En México, la tendencia de importantes inversiones del Sector Automotriz, es única y su liderazgo es reconocido en todo el mundo.

Actualmente más que antes, se están viviendo condiciones muy positivas en nuestro país sea de tipo político, económico y social, que se ven fuertemente reflejados en el desarrollo de las industrias y empresas, sean multinacionales, grandes, medianas o pequeñas, apoyadas en las estrategias comerciales que abren camino a diferentes intercambios con mayor número de mercancías y con reglas más específicas. Aunque, la reglamentación facilite la conjugación de criterios y se abran nuevas

posibilidades de ingreso a otros mercados, nuestro principal mercado sigue siendo el Norteamericano.

La industria automotriz en México al igual que en todo el mundo experimenta una gran dinámica de dilatación enfocado a la exportación y reactivación del mercado interno. Parte de su importancia radica en que representa el 1.2%¹⁰⁷ del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, aportando el 6.3% *manufacturero*. Su complejidad se manifiesta en la coexistencia de varios subsectores, de lo que conforma el sector automotriz y de autopartes como son: la industria terminal tradicional conformada por las plantas armadoras de automóviles y camiones, orientada tanto al mercado interno como externo principalmente; la industria de autopartes, que abastecen al sector anterior y al exportador; las distribuidoras automotrices y talleres de servicios, que son orientadas al mercado nacional, específicamente.

En el país la industria de automóviles se ha caracterizado por el reducido número de empresas que operan en él como son: Chrysler, General Motors, Ford, Volkswagen, Nissan, Honda, BMW, Mercedes Benz, Audi, Jaguar, Porsche, Volvo, Scania, además del regreso de Peugeot y Renault. También se agrega, que la industria terminal mexicana agrupa a 8 empresas ensambladoras de automóviles y camiones ligeros, 16 fabricantes de camiones pesados y autobuses, y 8 fabricantes de motores.

La apertura comercial mexicana ha pasado de una etapa inconclusa e incipiente reforma estructural, en dónde se ha buscado superar añejos problemas del desarrollo industrializador, sometidas por las influencias de severas crisis sexenales y que han propiciado extremas dificultades en la planta productiva nacional: Como lo fue la brusca devaluación del peso a

¹⁰⁷ Datos extraídos de INEGI, 1998-1999.

fines de 1994, este terrible fenómeno consecutivo sexenal, puso de manifiesto que las endémicas políticas neoliberales de apertura hacia la globalización no fueron suficientes para dar solución a los desequilibrios macroeconómicos que padecía el país. El cambio estructural llevado a cabo a través de la desregulación generalizada de la actividad económica se tradujo en un proceso de desindustrialización crecientemente desarticulada de su mercado interno y a su vez sensible a los inciertos movimientos internacionales de capital, además de una desmedida polarización de los diferentes sectores productivos.

A través de la historia de la industria automotriz en México, se ha considerado un pilar importante del desarrollo económico e industrial del país. Su desarrollo y evolución se puede establecer con base en las grandes empresas terminales y que la industria de autopartes tiene una importancia sobresaliente. Una característica fundamental de la política automotriz ha sido sobretodo la de mantener equilibrada la Inversión Extranjera Directa (IED) con la inversión mexicana, se aceptó que la industria terminal (sean productores o ensambladores) quedara bajo el control de la IED, a cambio de conservar la industria de autopartes en manos del capital nacional mayoritario. Esto se debe en gran parte a un decreto regulador de la industria maquiladora de exportación, promulgado en 1972, el cual sentó las bases para que se establecieran las maquiladoras de autopartes. No fue hasta el 20 de junio de 1977, que se publicó un decreto sobre la industria automotriz. Éste formuló las reglas sobre las cuales se intentaba establecer un nuevo estilo de industrialización orientado a la exportación cuyas metas eran reducir los déficits de la balanza de pagos, generar divisas, crear empleos e incrementar los grupos industriales nacionales.

Es en esos días que tanto la industria terminal de vehículos como la de autopartes comenzaron a ser dirigidas a la exportación, y ya no al

mercado interno como lo fue en un principio, por lo que se han convertido en escenarios importantes de cambios dentro del proceso productivo del sector manufacturero nacional.

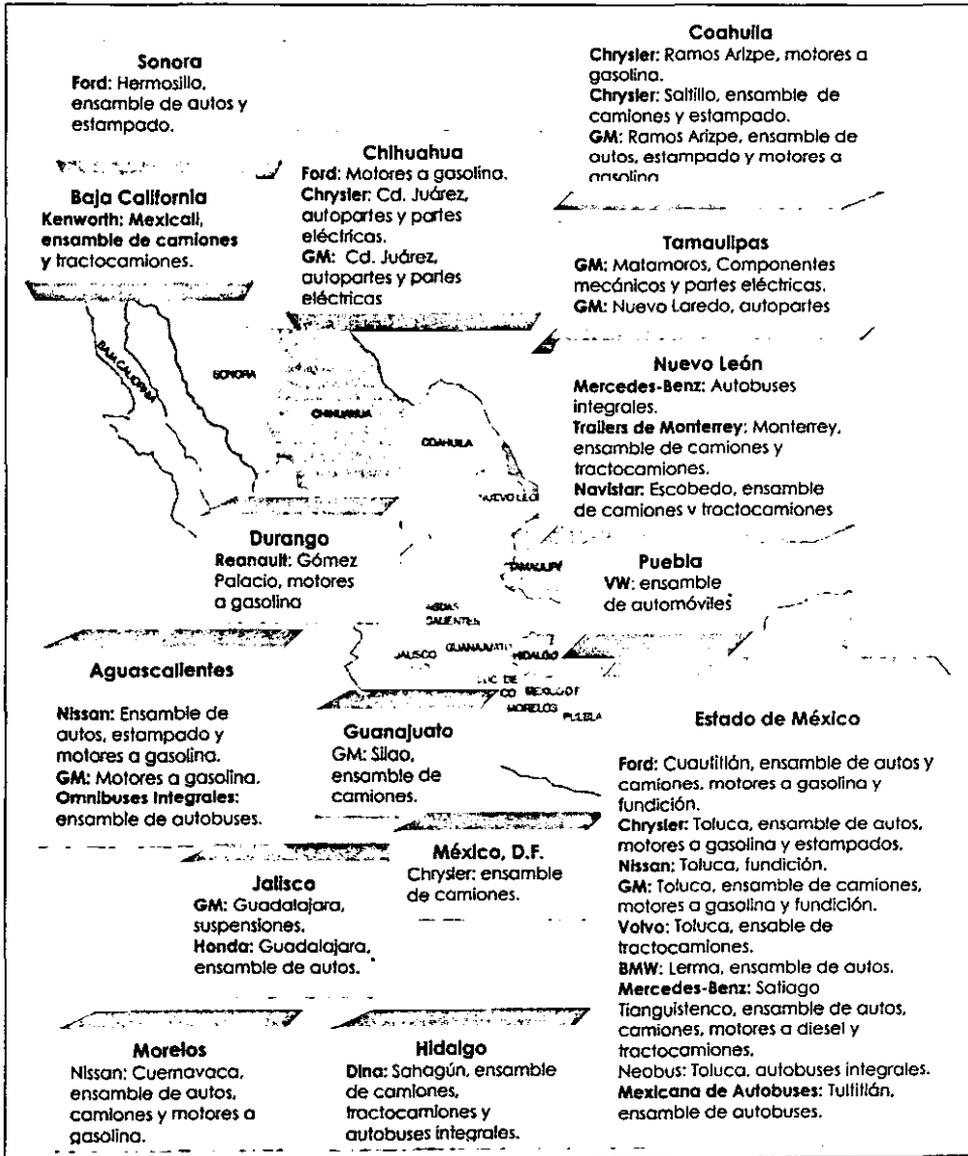
Se da entonces una reestructuración industrial que parte de políticas productivas y de mercado de las empresas multinacionales, que se desarrollan en el periodo de 1978-1982, donde se relocalizan las plataformas productivas externas en los países de origen de las mismas multinacionales.

En México para lograr esta reestructuración se da en tres áreas específicamente: la productiva, tecnológica y laboral, iniciada en 1980 dirigiendo toda la plataforma productiva hacia el norte del país. Hasta 1982, aun con los esfuerzos el gobierno mexicano no habían logrado mantener los elementos básicos de la estrategia, que se había seguido durante los últimos cuarenta años, y que era lograr satisfacer el mercado interno. Se tiene otro fuerte golpe, con *"el impacto del auge petrolero de los primeros años de la década, se aumentó la demanda interna de vehículos y dio lugar a un incremento en el volumen de importaciones necesarias para construirlos; más de la mitad del total del déficit comercial de esa época tuvo su origen en la industria automotriz"*¹⁰⁸.

No obstante las responsables de la mayor parte del valor total de las exportaciones fueron y siguen siendo las multinacionales, que tienen control en el sector de la industria terminal. Por esa razón casi toda la producción de autos para la exportación, en particular la fabricación de autopartes como motores y piezas de ensamble han sido vinculadas a las actividades de Plantas como: las de General Motors y Chrysler en Ramos

¹⁰⁸ Zapata; Francisco y Hoshino, Taeko; La reestructuración industrial en México. El caso de la industria de autopartes, El Colegio de México, primera edición 1994, pp. 48-49

4.0.1 Cuadro de distribución automotriz en México



Fuente: Elaboración con base de datos de las mismas empresas, datos proporcionados por la Industria Nacional de Autopartes (INA) y BANCOMEXT.

Hoy en día las industrias terminal y de autopartes siguen estando sujetas a las balanzas comerciales y están obligadas a cumplir con el requisito sobre el contenido vehicular y unidades de autopartes tanto originales como de refacción en el mercado mexicano, con un claro plus agregado por parte de la industria de autopartes nacional que ha sido constituido por la calidad. Actualmente la Legislación Automotriz Mexicana, incluye reformas y adiciones que establecen reglas más claras y específicas, que pretenden ser más concisas y definidas a todo lo que se refiere al Fomento y Modernización de la Industria Automotriz y la de Autopartes, con ello se busca hacer frente a las condiciones de un mercado internacional más demandante, extenso y más agresivo, considerando la rivalidad internacional existente en éste sector en particular.

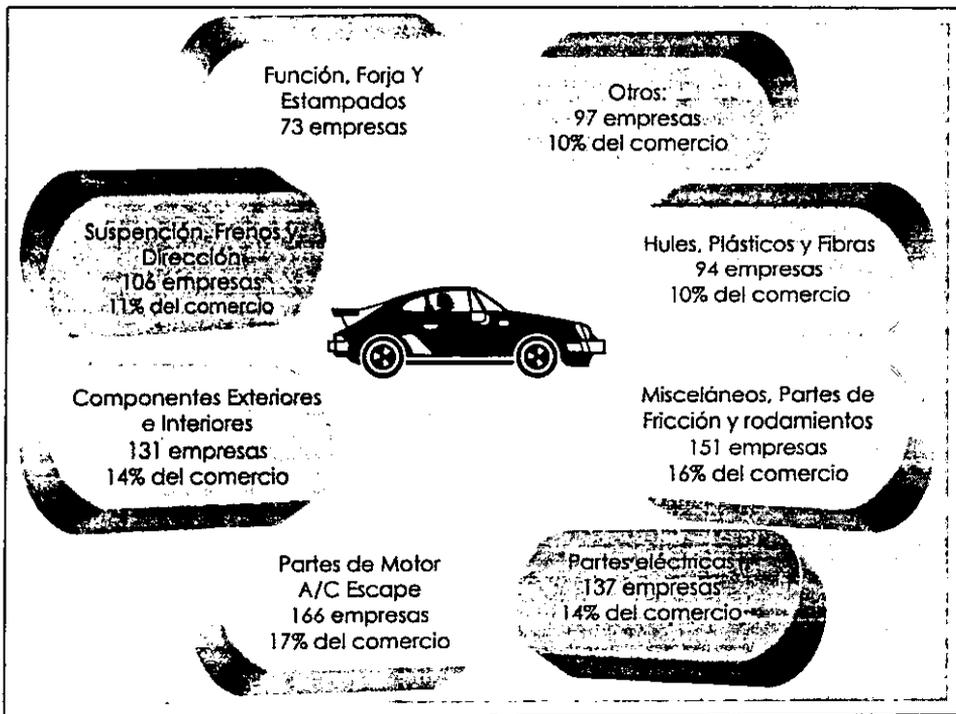
4.1 *El desarrollo de la industria automotriz y de autopartes y su relación con la inversión extranjera directa en el sector.*

La industria de autopartes, durante su desarrollo ha demostrado estar estrechamente ligada a la industria automotriz fomentando su crecimiento en gran medida. También la diversificación de los mercados externos a fomentado al aumento en marcas disponibles en el mercado interno, de igual manera se agregan factores internos que proporcionan al mercado nacional características ideales que le permiten ser atractivo a muchos inversionistas. Al referirnos a estas características apuntamos a la labor del gobierno e iniciativa privada al igual que las leyes que protegen y regulan a la inversión extranjera en México.

En 1995, se contaba con 500 empresas de autopartes de diverso tamaño, hoy en día se cuentan con 800 empresas distribuidas en ocho plataformas de fabricación (Ver cuadro 4.1.1), de esas empresas 600 cuentan con

registro ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Estas empresas vinculan su producción de refacciones y piezas originales que tanto se orientan al mercado interno como para la exportación directa e indirecta, de este número se desprende un número de 220 empresas que exportan de manera directa y poseen el control del 80% del total de las ventas externas hacia Estados Unidos principalmente.

4.1.1 Plataformas de fabricación de autopartes y su participación en el sector exportador.



Fuente: BANCOMEXT, noviembre, 2000.

La posición que guarda la industria de autopartes en la economía mexicana, ha sido impulsada por el gobierno de diversas maneras; sea en

la ampliación de infraestructura y subsidios para su uso, conocidos como incentivos a la inversión extranjera. La aplicación de Programas de Promoción de la Inversión Extranjera en la Industria Automotriz, durante el periodo de 1994 al 2000 muestran los siguientes resultados:

Tabla 4.1.2 Inversión extranjera directa en la industria automotriz.

Origen	No. de proyectos	%
Alemania	15	14.56
Brasil	5	4.85
Canadá	3	2.91
España	12	11.6
Estados Unidos	46	44.66
Francia	6	5.82
Italia	3	2.91
Japón	14	13.59
Portugal	1	0.97
Total	103	100.00

Fuente: BANCOMEXT, Área de Desarrollo Sectorial Autopartes

Como una consecuencia positiva a estas condiciones, México ocupa el lugar número once en la producción mundial de autos¹¹⁰, con una participación del 2.8% del mercado global dentro del sector automotor. Esto se debe a la política de apertura comercial que se ha consolidado en la administración del Dr. Ernesto Zedillo, y a los programas de promoción sectorial que son liderados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), que han permitido incrementar las oportunidades de inversión en la producción a 1.5 millones de unidades en 1999¹¹¹. Con ello México supera producciones importantes de países como Brasil, Rusia y Bélgica.

¹¹⁰ Según estudio revelado por Grupo Bancomer, *i - negocios.com*, 18 de septiembre, 2000.

¹¹¹ Grupo Bancomer; y Nota de Soto, Orquídea: "La estabilidad económica, sustento de inversiones: General Motors", *El Economista*, 6 de octubre, 2000, p.40.

La labor del BANCOMEXT, es muy importante especialmente en lo que refiere a la promoción del sector, sin embargo se ha visto una clara disminución en cuanto a proyectos en años recientes debido a fuerte capacidad de capital con el que cuentan algunas empresas que prefieren instalarse de manera directa. Simplemente en el periodo de 1994 a 1997 se contaba con 62 proyectos de inversión concretados por el mismo Banco, con un monto de inversión de 1,500 mdd y un monto de facturación de 2,100 mdd, tan sólo en el sector automotriz. En 1998, se concretaron 20 proyectos mas con un monto de inversión aproximado de 421 mdd y una facturación anual de 2,570 mdd. Ya para 1999 se redujeron a 11 proyectos de inversión con un monto de 430 mdd, y en el 2000 a la fecha se cuenta con 13 proyectos en dónde se considera un monto de inversión aproximado de 88 mdd.

A partir del año 2000 se han registrado incrementos en los montos de inversión extranjera directa en el país muy interesantes, que son favorecidas por el ambiente de libre comercio en boga, entre esos crecimientos se encuentran los dirigidos a la inyección de capital fresco en el sector terminal por parte de compañías como DaimlerChrysler y Volkswagen, entre otras, la primera tiene planeado invertir 2 mil millones de dólares para sustentar la fabricación de 450 mil unidades, 89% de las cuales serán destinadas a la exportación a 60 países¹¹²; la segunda invertirá más de 1,500 millones de dólares¹¹³ orientados a la mejora de instalaciones de la armadora de Beetles, que colocó más de 100 mil unidades en el presente año el mercado internacional, ambas lo desarrollarán en un periodo de 5 años. Otra importante cantidad de inversión dirigida a la infraestructura existente es la liderada por Renault, que considerando su

¹¹² AP-Dow Jones; "Invertirá DaimlerChrysler 2 mil millones de dólares en 5 años: Bryan", *Reforma*, sección negocios, 24 de mayo, 2000, p. 8.

¹¹³ Sin Firma; "Hay más inversiones de Volkswagen en puerta", *El Financiero*, 19 de octubre, 2000, p. 30.

posición estratégica de vuelta al mercado mexicano con su socio japonés Nissan indica un buen inicio con la inyección de 400 millones de dólares tan sólo en la modernización e instalación de nuevas plantas en el país.

4.1.3 La inversión extranjera directa en el sector de autopartes.

Las condiciones del mercado automotriz internacional han promovido la entrada de nuevas empresas de autopartes en México, de origen diverso. De las cuales, recientemente se insertan inversiones asiáticas muy fuertes e importantes como Grupo Bering Hyundai, que tiene la intención de invertir 500 millones de dólares en la instalación de empresas satélite proveedoras de la misma armadora de autobuses, tan sólo en la ciudad de Puebla¹¹⁴; o bien, la firma japonesa Sumitomo Wring Systems, que invertirá 18 millones de dólares¹¹⁵ en una planta para la fabricación de autopartes y arneses para automóviles en Coahuila, cuyos principales clientes son Toyota, Nissan y Mitsubishi Motors.

Los recientes aumentos de los flujos de IED en el sector de autopartes, hacia México se deben en su mayoría a las nuevas estrategias corporativas de las principales compañías automotrices de la industria terminal. Considerando el caso asiático, durante más de dos décadas las compañías automotrices japonesas y, recientemente las coreanas, han desafiado a las principales corporaciones estadounidenses y europeas en la industria global. En particular el porcentaje del mercado conquistado por los autos de fabricación asiática ha ido en aumento tanto en América del Norte como en Europa.

¹¹⁴ Notimex; "Mantiene interés empresa armadora de autobuses de invertir en Puebla", *El Heraldo de México*, sección financiera, 19 de octubre, 2000, p.1

¹¹⁵ Rebollo, Herminio; "Promueve Bancomext inversión extranjera", *El Financiero*, columna de negocios, 18 de octubre, 2000, p. 30.

Antes la respuesta de los gobiernos fue imponer restricciones, que en el caso de México fueron con el fin de proteger la industria nacional de autopartes, poco a poco esas barreras fueron superadas con la entrada de productoras (o OEM) al mercado interno. Esto debido a que las tendencias de la industria terminal han obligado a los corporativos a adoptar nuevas estrategias que buscan extender sus sistemas regionales de producción integrada; que mantiene un sistema muy preciso en la producción y logística, las cuales obligan a las plantas armadoras a ubicar de manera periférica a los respectivos proveedores, que en ocasiones cuentan con contratos millonarios. Esta situación es muy común en todas partes, y en el caso de países de América Latina, no es la excepción, especialmente en los más dinámicos en el sector de autopartes, como lo son México, Brasil y Argentina, principalmente.

Sin embargo, México mantiene su liderazgo debido a que es uno de los países que más han promovido la liberalización de su economía, lo que le ha permitido aumentar las oportunidades de inversión en sectores clave, como lo es el de autopartes, además su persecución hacia la estabilidad económica fomenta a la inversión extranjera a establecerse y, por ende, a permanecer en el país.

4.2 La influencia de las alianzas estratégicas en el desarrollo de la industria de autopartes mexicanas

Esta actividad ha enfrentado retos muy difíciles, pero no imposibles de superar iniciados por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, principalmente, debido a que en su inicio tuvo que enfrentarse a la apertura del comercio con la entrada en vigor de dicho tratado en 1993,

propiciando que empresas de autopartes de diversos países tuviesen interés de instalar plantas en México. Como se mencionó fueron momentos muy difíciles para la industria nacional de autopartes, ya que en 1994, esto significó una reestructuración tanto legal como productiva y de venta, al tener que enfrentarse a una competencia más experimentada en cuanto a las necesidades y condiciones comerciales del mercado internacional del sector. Ante esa situación, la alternativa viable para aquellos que quisieran permanecer en el mercado fue, y todavía, lo es: *la formación de alianzas estratégicas*, de esta manera se han logrado encontrar socios tecnológicos extranjeros que además de proporcionar tecnología de punta, les permite afianzar el mercado nacional y crecer hacia el exterior.

En nuestros días, la industria de autopartes debe acoplarse a la entrada de los *autos globales*, que significa la producción de nuevos modelos en México para la exportación a otros mercados y con lo cual se inicia un esquema de producción de escalas mayores para muchas empresas. Además la competencia que se recibe del extranjero, proviene del mercado asiático principalmente, cuya estrategia es buscar mantener sus niveles de producción exportando grandes volúmenes a otros mercados, introduciendo precios muy competitivos. Por lo que pone en peligro la permanencia de los medianos y pequeños proveedores, cuya posición se verá claramente debilitada por la diferencia en precios, debido a los costos de producción y la falta de tecnología de punta. Los cuales pueden ser fácilmente superados a través de financiamientos, promoción de exportaciones y/o alianzas estratégicas.

Para el sector de autopartes, la condición paternalista del Estado ha disminuido considerablemente, esto es si se busca demandar una intervención gubernamental que evite el cierre de empresas "familiares" dedicadas a la proveeduría de segundo y tercer piso. Es ahora el

mercado quien decide quien sobrevive a la competencia de precios y en costes de producción. La búsqueda de un socio, puede ser una buena opción de supervivencia para las grandes, medianas y pequeñas empresas de autopartes que deben incrementar sus ventajas competitivas con respecto a las empresas extranjeras establecidas y de nuevo ingreso.

Al respecto, sobre las alianzas estratégicas se distinguen tres tipos de alianzas, ya sean, en términos del tipo de activos y competencias involucradas, estas son: 1) El Acceso a Activos Existentes; 2) La Construcción de Competencias; y 3) La Creación de Nuevas Capacidades. El primer tipo de alianzas, significa para uno de los socios establecer que los activos desarrollados están disponibles pero no son sistemáticamente transferibles (caso de cualquier empresa nacional). Para la contraparte la cooperación es una forma eficiente de crear valor usando recursos propios y a las competencias (sea el caso, de una empresa nacional con una connacional o una extranjera); esta operación presupone que las tareas se dividen entre los socios y que se establece un método para la división de los gastos y utilidades entre los mismos.

El segundo tipo de alianzas tiene que ver con innovaciones que requieren conocimiento (*know-how*) y de activos específicos complementarios en términos de un uso efectivo, sea en nuevas actividades organizacionales o en la conquista de nuevos mercados; en otro caso, también se habla de aplicaciones en tecnología y equipos. Su objetivo se centra en la necesidad de acceder a activos complementarios que posee la otra empresa en respuesta a las nuevas necesidades, sea en la generación de procesos de innovación, o en la resolución de nuevos problemas.

Por último, el tercer tipo de alianzas corresponde al objetivo de crear nuevas competencias y nuevos activos necesarios para responder a las

demandas que no pueden ser satisfechas en una empresa por sí misma, también para crear nuevos segmentos de mercado o para aprovecharse de valiosas oportunidades del mismo. Dados sus objetivos, este tipo de cooperación apunta a construir recursos específicos comunes, creando una dependencia bilateral entre los socios; por lo que deben desarrollarse ciertas condiciones funcionales con objetivos en común, con una adecuada estructura de toma de decisiones y el desarrollo de rutinas que establezcan un proceso de creación de nuevas capacidades y conocimiento dentro de la organización.

En la industria de autopartes las alianzas estratégicas con las principales armadoras y grandes consorcios, que tengan patentados procesos productivos de alto nivel, son primordiales, así como el convertirse en empresas más eficientes a través de la reducción de costos, reingeniería de procesos y una manufactura esbelta. Todo esto forma parte de las actividades gerenciales de las mismas empresas proveedoras. Las empresas del sector autopartes mexicano, son competitivas a nivel internacional, pero muy a pesar de ello son pocas las que tienen el apoyo de empresas extranjeras como socios tecnológicos y/o financieros. Algunos ejemplos de alianzas donde se ha establecido una coinversión entre inversión extranjera y capital nacional, más sobresalientes, y de los cuales se tiene el conocimiento de que están ya consolidadas, son: Bosal Industrial Zaragoza – Roth Técnica de México, S.A de C.V.; Brembo (Italia) – Grupo Rassini; Clevite Elastomers (EU) – Pullmex, S.A. de C.V.; e Iberofon Duroplast. Su reducido número indica que no todas las empresas del ramo están en condiciones de llevarlas a cabo, o simplemente recurren a otras alternativas de fortalecimiento y apoyo al desarrollo, los cuales para sus intereses no constituyen un riesgo en la organización, utilidades o en el buen desempeño de la compañía o empresa familiar en cuestión.

4.3 El comercio de autopartes mexicanas en los mercados internacionales

La integración de bloques comerciales está modificando los criterios de localización económica para muchas empresas, haciendo viables nuevos espacios y redimensionando otros, de la misma manera ha ocurrido con algunos países que han ido superando con limitado éxito los procesos de estructuración del Estado, necesarios para una participación efectiva en la globalización internacional.

De igual manera internamente el sexenio del Dr. Ernesto Zedillo, se caracterizó por la mayor crisis económica que se haya padecido en la historia del país, representando para el sector disminución de actividades de más de 70%, porcentaje que representó pérdidas considerables, en las ventas internas y externas. Para el sector de autopartes estos aspectos fueron tanto devastadores en algunas empresas como benéficos para otras, ya que la apertura comercial significa, tanto oportunidades para unos como desventajas para los menos preparados.

Aunque la crisis de 1995 representó una caída del 50% del comercio exterior neto y la recuperación fue lenta, durante los dos siguientes años se recuperó casi un 30%. Un año anterior a la crisis, en 1994, la producción alcanzó casi 150 mil 483 unidades¹¹⁶, para entonces se consideró un buen año productivo, hoy en día esa cifra ha sido fácilmente superada, la estimación de ventas en el año 2000 sobrepasa las 707 mil unidades de

¹¹⁶ "México y sus Empresas, 1998 – 1999", *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial, Junio de 1999, p. 108.

autopartes¹¹⁷. También se proyecta que en las ventas totales para el año 2002 habrá un crecimiento promedio de 9.34%¹¹⁸.

La importancia del sector, con tales cifras representa una relación directamente proporcional al crecimiento de la producción y exportación en la industria automotriz en el país, debido a que se considera a la industria de autopartes mexicana, relativamente, como un proveedor cautivo. Esto significa que un incremento en la producción de autos y motores, repercute directamente en el crecimiento de la demanda de equipo original y de repuesto de autopartes. Tan sólo en 1999 y 2000, la industria de autopartes generó ventas por más de 10 mil mdd y las importaciones superaron las cifras de los 14 mil mdd, muy a pesar que en el año 2000 creció más de 110% la exportación automotriz en comparación del 1994 e igualmente el año pasado representó uno de los años con mayor superávit comercial de 8,918 mdd.

4.3.1 Balanza comercial de autopartes en 2000

Exportaciones		Importaciones	
10,429 md		14,337md	
Destino de las autopartes		Origen de las autopartes	
%		%	
Estados Unidos	67.9	Estados Unidos	73.2
Alemania	3.8	Alemania	7.4
Brasil	2.4	Japón	4.3
Reino Unido	1.4	Italia	2.6
Canadá	1.3	Brasil	2.0

Fuentes: BANCOMEXT, Industria Nacional de Autopartes (INA), A.C., noviembre, 2000.

¹¹⁷ Datos proporcionados por la Industria Nacional de Autopartes (INA), mayo, 2000.

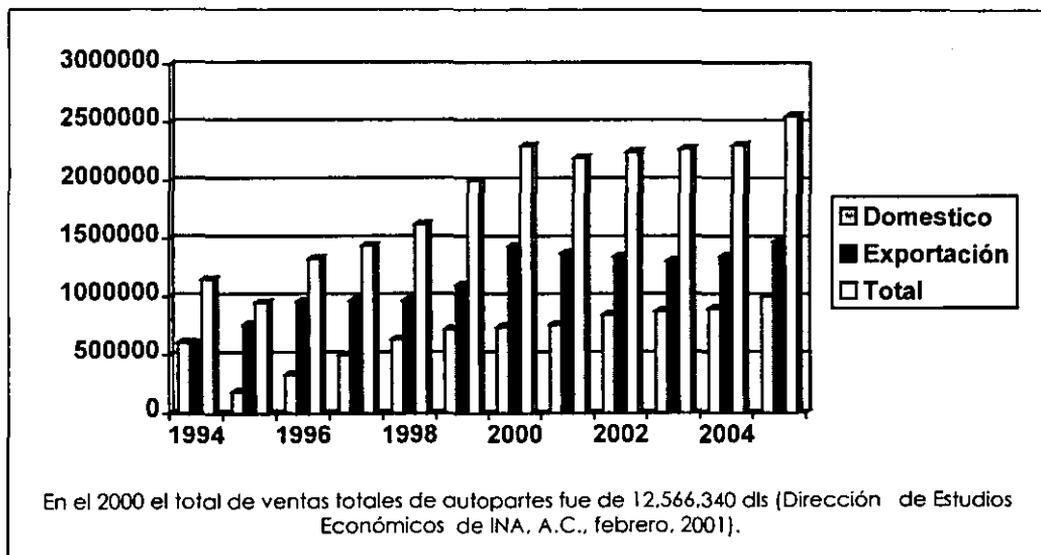
¹¹⁸ Cifras proporcionadas por el Banco de comercio Exterior, en octubre del 2000.

Otro aspecto sobresaliente en el comercio exterior de autopartes, es que a pesar que se tiene como principal mercado receptor al TLC de América del Norte, la búsqueda por diversificar los mercados sigue siendo una prioridad para el gobierno mexicano, como resultado se considera a Europa como una buena opción de mercado para el comercio. Basándose en las condiciones que se han desarrollado en la industria automotriz mundial y en la presencia de compañías transnacionales de la industria terminal en México, los principales países receptores de autopartes manufacturadas del país son: Alemania con el 77%, España con 18%, Italia y Francia con 2%, respectivamente, y Gran Bretaña con el 1%, del total exportado a esa región. Sin embargo, esto no es suficiente y los esfuerzos siguen siendo parte de los objetivos en la estrategia comercial, ya que sin duda alguna el mercado más grande y atractivo en todo el mundo, el estadounidense.

Tomando como antecedente lo anterior, recientemente, en septiembre del 2000, en el comercio de América del Norte se produjo un aumento importante sobrepasando un superávit comercial con Estados Unidos por casi 2,7000 mdd, imponiendo un récord de ventas por más de 12 mil mdd tan sólo en éste sector; para el mercado canadiense las exportaciones alcanzaron 5,627 mdd, del cual el 5.5%¹¹⁹ se deriva de la comercialización del sector automotor.

¹¹⁹ Agencia notimex, "Aumenta el comercio exterior mexicano con Estados Unidos Y Canadá". El financiero, 22 de noviembre, 2000, p.19.

4.3.2 Ventas y proyecciones en el 2005



Dentro de las diferentes transformaciones originadas en el exterior e interior del país, también se añaden nuevos elementos que incrementan la importación de vehículos, volumen que va en aumento de manera constante; en medida que se vigorizan los acuerdos comerciales con otros países. Por lo que, según la Industria Nacional de Autopartes (INA) el aumento en la producción total de vehículos, no siempre corresponde a una elevación en la demanda de autopartes.

4.4 Los retos de la estrategia comercial en la industria de autopartes en México del siglo XXI.

No cabe duda que la integración económica ha ido comprometiendo a los países en la cooperación, para utilizar sus respectivos recursos de una manera más efectiva y de igual forma proporcionar a los mercados productos con un mayor grado de estandarización, tanto en su diseño

como producción. El comercio mundial actualmente está forjado por una red de enlaces globales que vincula a todos los países, instituciones, empresas e individuos.

México no queda exento de formar parte de ese enlace global, hace 10 años una de las prioridades dentro de las estrategias comerciales del país además de la apertura comercial era la diversificación de los mercados. Después del éxito del Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos, las oportunidades suscripción de acuerdos de éste tipo han sido un resultado positivo. Por lo que hoy, se cuentan con 10 Acuerdos de Libre Comercio, que acreditan como socios comerciales a 30 países, y con los que se cuenta un valioso intercambio, con reducciones arancelarias significativas y con reglas estrictamente claras en cuanto a competencia desleal e inversiones se refiere, entre otros.

También queda establecido de que ésta estrategia de suscripción de acuerdos comerciales es el enorme éxito que para algunas industrias ha significado. Dentro de estos, el paradigma más exitoso es el de la industria automotriz, y el cual representa el principal sector exportador del país. El cual ha influido en gran medida en conversaciones para el establecimiento de Acuerdos Automotores con *Argentina*¹²⁰ y *Brasil*¹²¹ principalmente, con los cuales se pretende establecer un tipo de acuerdo arancelario de alcance parcial que significa limitar el intercambio comercial a este sector en particular.

La competencia global exige una integración local y establecer nuevas prácticas industriales en la rama automotriz. También observamos que

¹²⁰ Pérez Rull, Rocío; "AMIA; tras un acuerdo automotor con Argentina", *Excelsior*, sección financiera, 6 de junio, 2000, p.2.

¹²¹ Sánchez Baños, Víctor; "Nueva ronda de coinversiones México - Brasil", *El Heraldo de México*, sección financiera, 24 de mayo, 2000, p.1

alcanzar una competitividad mundial requiere de proveedores globales con tecnología de punta y posibilidades de suministro en cualquier parte del mundo y en volúmenes requeridos. Ante esta situación la industria nacional de autopartes tiene que establecer foros de discusión además de exhibición, donde se creen las condiciones de establecer alianzas con empresas tanto nacionales como extranjeras y al mismo tiempo, trabajar en estrecha participación con las instituciones sectoriales y autoridades gubernamentales creando un marco legal que regule las condiciones de empresas dedicadas a la proveeduría de segundo y tercer piso del país logrando así un verdadero fomento de crecimiento y fortalecimiento del sector.

Los retos de los próximos años ya no estarán en la negociación de nuevos tratados, si no, estará en lograr que el efecto positivo en las exportaciones de los que ya están en vigencia o de los que están por operar, se puedan transmitir al conjunto de todos los sectores productivos del país y no se quede en un segmento pequeño de empresas de un sector en particular como lo ha sido el automotriz.

CONCLUSIONES

Las condiciones de la economía internacional, asisten a un fenómeno generalizado y acelerado de la globalización de los mercados y de la internacionalización de las empresas, impulsados por factores muy diversos entre los que destacan el desarrollo de nuevas tecnologías que han permitido la descentralización productiva y la generación de economías de escala; cuyas consecuencias tienen resultados muy controversiales tales como la reducción del factor trabajo-hombre o impactos ecológicos irreversibles. A todas estas circunstancias se anteponen los acuerdos internacionales que promueven el libre movimiento de mercancías y servicios, provocando en algunas regiones la integración económica, la expansión y desregulación de los mercados internacionales de capitales, en donde la participación de enormes consorcios multinacionales tienen una intervención muy importante en el desarrollo de las economías nacionales de países emergentes.

Las tendencias económicas promueven la expansión de las empresas transnacionales a realizar movimientos empresariales muy complejos. Este tipo de movimientos se consideran como una manera de cooperar para competir que desembocan a nuevas estrategias de desarrollo y para mantener posiciones de mayor ventaja competitiva y sostenible a largo plazo, todo esto dentro del actual entorno global dinámico. Para la mayoría de estas empresas, el aprovechar la posición alcanzada por los rivales, es parte de las causas que generan esta condición.

Durante décadas la industria del automóvil ha sido considerada como la industria de industrias por lo que su posición a nivel mundial se transforma continuamente al igual que las demás industrias relacionadas a ella. En los últimos años esta condición representa enormes esfuerzos por parte de las transnacionales del sector y conexas por incrementar su presencia competitiva en los principales mercados, como lo es el norteamericano, el europeo y últimamente reorientado su participación en el mercado asiático y en el latinoamericano (ambos considerados como economías emergentes). De igual manera, la condición de las industrias relacionadas con el sector, como lo es la industria de autopartes influyen directamente en el volumen de exportaciones mundiales y que por tanto, representa un intercambio muy intenso con ganancias que ascienden a más de 1,064 millones de dólares anuales, aproximadamente.

La forma de vida moderna del ser humano se ha constituido alrededor del automóvil. Al pasar de los años el crecimiento y la competencia han crecido alcanzando niveles globales, esto ha llevado a la industria automotriz, tanto la industria terminal como la de autopartes, a tener mayores capacidades mundiales provocando una guerra por participar en todos los mercados posibles. Por lo que se percibe que el mercado mundial automotriz está mostrando una tendencia hacia la concentración oligopólica, en dónde sólo 10 empresas realizan casi el 80% de las ventas en todo el mundo, además que a su vez, éstas mantienen una presencia preponderante en las tres regiones comerciales más poderosas, incluye a la América Latina.

Con la ejecución de alianzas estratégicas y fusiones la industria automotriz hace frente a los retos tecnológicos y de competitividad que se generan dentro de la misma, globalizando sus operaciones con mayor interacción entre subsidiarias, con los mismos competidores a nivel internacional.

Apuntando sus esfuerzos en la mayoría de los casos en acciones muy explícitas que influyen en la reducción de costos de producción o ensamble; o en el desarrollo de proyectos conjuntos que involucran la introducción de nuevos modelos, que apoyen la diversificación de innovadores productos con tecnologías y diseños novedosos; o ya sea, para mejorar su posición competitiva aumentando la cobertura en la distribución comercial, además de lograr una optimización logística de los recursos.

Igualmente la actuación de los proveedores especializados y competentes se ve fuertemente consolidada por un lado, dado que las condiciones de la demanda pueden ser óptimas para ellos en ese sentido. Pero por otra parte y al mismo tiempo, se observa un panorama opuesto ya que la condición de la proveeduría de segundo y tercer nivel locales (autopartes y componentes) se ve presionada, al hacer un doble esfuerzo por mantener un lugar preponderante en la cadena de producción nacional respectiva; aunque no todo puede ser completamente negativo debido a que se une a esta débil condición, la posibilidad de apoyarse de acuerdos de complementación manejando un incremento al desarrollo con nuevas fuentes de abastecimiento, que pueden ser las que aporten las partes locales interesadas en realizar éste tipo acuerdos, que deben negociarse adecuadamente y dentro de condiciones jurídicas idóneas para su realización.

La introducción de alta tecnología y la innovación de productos, han influido en gran medida al desarrollo de nuevos productos con características más sofisticadas, todo ello para satisfacer las necesidades del cliente. Esto ha orillado a los proveedores a formar alianzas y coinversiones, que les permitan mantener o fortalecer su presencia dentro del medio automotor a nivel mundial, pues el proveedor de primer nivel ha

tenido que conjuntar los bajos costos, con la calidad y medidas ecológicas, además de intervenir en la investigación y desarrollo con el fin de alcanzar precios más competitivos. De todas las compras, adquisiciones y asociaciones se han formado mega-proveedores que unen la cadena de valor hacia las armadoras, con lo cual también se corre el riesgo que estos proveedores controlen el mercado pues se consideran una pieza muy importante de la innovación. A pesar de ello, más que nunca hoy no debe de importar el tamaño de un proveedor si logra innovar con productos nunca antes vistos, éste puede colocarse como un jugador importante siempre y cuando cuente con una estrategia agresiva y bien fundamentada.

De igual manera, la intervención de las nuevas tecnologías en la industria automotriz, ha tomado una presencia muy sobresaliente en la misma, que no sólo se enfocan al desarrollo, diseño y producción de nuevos modelos comerciales que están ligadas a la seguridad, conservación del medio ambiente, además de enfocarse en los gustos y preferencias de los consumidores; sino que, están abarcando rubros muy interesantes, especialmente las áreas de comercio y el uso de nuevas tecnologías en telecomunicaciones y entretenimiento. A principios del año 2000 esta tendencia hacia el comercio electrónico tomó mayor fuerza y, por tanto, su popularidad ha provocado serias transformaciones en la manera de vender, promover y de hacer negocios.

Es así, que la industria automotriz y la proveeduría de autopartes dan respuesta a los retos tecnológicos y de competitividad, globalizando sus operaciones con mayor interacción entre las subsidiarias con los mismos competidores internacionales. Esto se consolida con proveedores locales especializados, lo suficientemente competentes para enfrentar las divergencias que presente el propio mercado, diversificando sus

capacidades productivas al ofrecer productos hechos con las más altas especificaciones de calidad, aunado al desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento que demandan reducción de costos.

Actualmente, más que ninguna época existe un enorme énfasis en la aplicación de alianzas en muchos sectores e industrias, esta condición genera mayor credibilidad y confianza entre comprador y vendedor. Aunque esto no quiere decir que no existan riesgos en la negociación, pero sí se tiene la experiencia y conocimiento sobre algunos casos por lo que para cualquier empresa de autopartes interesada es importante el conocer las condiciones del entorno actual de los mercados.

Para toda empresa, la interacción competitiva promueve la necesidad de ser innovador de una manera continua, pero también depende de la adecuada explotación de las ventajas propias que los rivales no tienen y que por tanto, no pueden tener acceso. Aún para mantener esas ventajas todas las empresas tienen que preparar sus propias estrategias. Es importante resaltar, que ninguna empresa "es una isla y cada compañía sea grande o pequeña es una pieza importante dentro del complejo ambiente de los negocios del siglo XXI"¹²². En realidad son pocas las compañías que incursionan solas en la generación de innovaciones que les permitan alcanzar una mejor posición en los mercados nacionales e internacionales. Por lo que la enorme proliferación de muy diversos acuerdos de cooperación entre compañías de distintos países es más común. Esto no es más que una muestra de la necesidad de crecimiento y despliegue de actividades de toda empresa, por esa razón la cooperación ocupa un lugar clave. Hoy por hoy, existen muy pocas firmas con los recursos y habilidades suficientes para crear su propia cadena de valor con absoluta independencia.

¹²² Page, Heather: "United We Stand", *Entrepreneur Magazine*, April, 1998.

Entonces, nos preguntamos ¿qué sucede con la competencia?, nuestra explicación apunta a decir que simplemente se intensifica creando grandes beneficios a los clientes, sean intermedios o finales; pues es una manera de masificar los efectos positivos de los bienes producidos como lo son las autopartes o los propios automóviles. Las rivalidades que enfrentan las empresas del sector automotor, sea de manera horizontal como vertical, son un requisito importante que promueve la competitividad, como lo mantuvo Porter, en los ámbitos industriales y empresariales.

Una alianza puede conseguir capital fresco, eludir barreras antimonopolio; y establecer bases nacionales en todos los principales mercados, teniendo la ventaja política de ser una compañía local en casi cualquier parte del mundo, como la tienen General Motors, Ford, DaimlerChrysler, Volkswagen y Nissan en México. La posición de la Industria de autopartes en México es muy importante debido a su condición estrechamente ligada a la industria terminal y de igual manera influye directamente del crecimiento del comercio internacional. En ambos rubros se observa que al crearse estas condiciones de competencia, el sector de autopartes debe aprovechar como una alternativa viable la formación de alianzas estratégicas. Esta es una opción para aquellos que desearán mantener su posición en el mercado, ya sea en el mercado nacional o que desean incursionar en el exterior, o bien, que desean fortalecer su posición exportadora. Aplicando esta modalidad se buscan socios tecnológicos extranjeros que además de proporcionar tecnología de punta, permite a las empresas locales afianzar su posición en el mercado nacional y crecer en el comercio exterior.

Teniendo como antecedente la crisis económica en México (1994-1995), que marcó un profundo periodo de austeridad y fracaso de muchos negocios, provocó que se rediseñaran nuevas estrategias que emergían

de las propias empresas, convirtiéndose posteriormente en una reestructuración organizacional integral, repercutiendo igualmente en una reorientación comercial del mercado de autopartes interno y de exportación; con el fin para minimizar sus efectos negativos que lógicamente significaron sacrificios muy duros, como fueron: recortes de personal, promoción de ventas, reestructuración de concesionarios, financiamiento que indujo al endeudamiento de muchas empresas del sector. Muy a pesar de las circunstancias que paralizaron momentáneamente a la industria en México, en los últimos dos años el sector automotriz junto al autopartista tuvieron enormes ganancias superando considerablemente las obtenidas en el 1994 que en esa fecha alcanzaron los 15,280 mdd, cifras que en su momento representaron un récord de ventas, alcanzando en el 2000 los 32,255 mdd creciendo más de 110% con un superávit comercial de 8,918 mdd ¹²³.

Hoy en día las condiciones económicas internacionales representan una situación incontrolable, que significa para la industria de autopartes mexicana enormes retos en la diversificación de sus productos y estrategias de negocios; que se traduce en una disminución en la producción y en el intercambio intra-industrial en el principal mercado de exportaciones nacionales; como lo es el mercado de Estados Unidos.

La disminución del crecimiento en la economía norteamericana se considera un obstáculo difícil de enfrentar para grandes empresas estadounidenses, que no sólo ha afectado a las grandes firmas como General Motors y DaimlerChrysler en el cierre de importantes plantas productivas, sino a importantes proveedores globales como lo son Delphi y Visteon que como respuesta a estas condiciones han tenido que ejercer medidas que han disminuido la planta laboral y en otros lugares

¹²³ Datos proporcionados por BANCOMEXT

implementando acciones que reduzcan las actividades industriales a más del 50% con jornadas semanales muy pausadas. Igualmente para empresas mexicanas dedicadas a la proveeduría ha significado pérdidas enormes que se manifiestan en la cancelación de contratos millonarios, disminución de la planta productiva y reducción de actividades industriales.

Ante la reducción de demanda de autopartes mexicanas en un mercado tan absorbente como lo es el norteamericano, la condición de la oferta se incrementará obviamente con una reorientación estratégica de su comercio hacia otros mercados antes no incursionados con tanta intensidad, apoyándose de los acuerdos de libre comercio con que se cuenta, considerando que la posición de las empresas nacionales tienen una ventaja competitiva clara sobre sus rivales extranjeras. Por lo que nuestra hipótesis se comprueba claramente. Esto es debido a que en la industria automotriz dado a la magnitud de su fortaleza, ha diversificado su presencia en los mercados más importantes con la concertación de alianzas estratégicas y fusiones obligando a las empresas proveedoras de autopartes igualmente a replantear su posición dentro de la cadena productiva y haciendo el intercambio de mercancías inter-empresarial global más intenso y competitivo; a ésta situación sectorial se añade la condición de ventaja competitiva que se adquiere con la concertación de acuerdos internacionales de libre comercio con otros países, lo cual añade una posición muy interesante a las empresas mexicanas autopartistas.

Pero esto se condiciona a dos cosas, la primera es que las empresas nacionales proveedoras de segundo y tercer nivel se fortalezcan integralmente y produzcan a niveles internacionales competitivos, y el segundo depende de que las condiciones de los mercados meta sea la

idónea tanto en su oferta como en la demanda de autopartes, así como, el que igualmente represente un incremento en el beneficio económico de una mayor demanda de autopartes, que por tanto se traduce a una mayor producción mundial de automóviles. Por lo que ser parte de un sistema de producción global es particularmente importante para aquellas empresas mexicanas que deseen sobrevivir en un sector tan competitivo como lo es el de proveeduría de autopartes.

Los cambios que se están viviendo actualmente en la economía internacional afectan en todos los sentidos, sea positiva o negativamente, a la industria automotriz y la de autopartes provocando la conformación de acuerdos de complementación empresariales muy complejos, contribuyendo a la consolidación de otros como fusiones, con el objeto de ingresar a condiciones de mercado más complejos y fortalecidos con acuerdos de libre comercio como lo es el caso de México. Por lo que ante cualquier descenso de las ventas en un mercado, obligará a distraer los fondos de las actividades de desarrollo de productos hacia otros más fortalecidos con las alianzas externas para cubrir los costos de fabricación a corto plazo. Así entonces, en México aprovechando esta condición se ha incrementado su plataforma global de exportación automotriz apuntando hacia la diversificación. Esto se debe a las políticas neoliberales que han dado gran impulso a la planta productiva del sector automotriz y de autopartes hacia la apertura comercial, una muestra visible es que durante 1999, México se consolidó como octavo exportador del mundo¹²⁴, esta es una posición interesante para el país ya que los gigantes automotrices han tomado esta condición para el establecimiento de plantas armadoras y compañías de autopartes extranjeras en él. De igual manera algunas empresas de capital mexicano han emergido como

¹²⁴ Pérez - Rul, Rocío; "Sector automotriz, pilar de las exportaciones del país", *Excelsior*, sección financiera, 20 de junio, 2000, p.2

multinacionales al proveer de materias primas y secundarias a la industria terminal mundial de autos con mucho éxito.

No obstante, los acuerdos comerciales representan enormes oportunidades reales para muchas pequeñas, medianas y grandes empresas cuya actividad se desarrolle en el sector de autopartes en México, sea en la fabricación, distribución, exportación e importación de las mismas y en dónde es imperante que consideren dichas ventajas competitivas en el comercio con que se cuenta, especialmente porque se debe trabajar en los mercados menos explorados. Considerando a las alianzas estratégicas no sólo como instrumentos sino como aliados importantes que pueden sacar adelante a la misma empresa. Igualmente se enfrentan nuevos y más difíciles retos, como lo son las modalidades del comercio electrónico, en especial la de negocio a negocio (B2B) que para muchas empresas representa no sólo una estrategia que fortalecerá su condición proveedora sino, también es un recurso "global" que puede enfocarse a beneficio de la empresa.

Finalmente, no queda más que enfrentar fuertes condiciones adversas en el mercado internacional que no están en función de los acuerdos, para el comercio exterior de México este año y los siguientes le esperan desafíos importantes, como es la desaceleración del mercado más grande e importante como lo es el estadounidense y que comienza a afectar directamente a las exportaciones del sector de autopartes mexicano. Pero esto también representa oportunidades positivas, que nos indican el volver los ojos a la intensificación en las relaciones comerciales con Europa y Asia, con los cuales se tiene acuerdos muy importantes y por otro lado representan un mercado poco explorado con la intensidad que se tiene con Norteamérica; también seguir trabajando con la posición que América Latina guarda en la producción mundial de vehículos. De igual

manera, los mercados latinoamericano y asiático demuestran claras recuperaciones en sus capacidades productivas, que se vieron fuertemente afectadas con las crisis financieras de 1994, 1995 y 1997, ya que en el 2000 presentaron un crecimiento en sus actividades en la producción de autos particulares, tan sólo en América Latina se produjo un 19% más de sus actividades y en Asia y Oceanía se registró un incremento de 7%¹²⁵. Para muchas empresas los acuerdos de libre comercio representan la aproximación de una competencia agresiva con proveedores extranjeros, pero también para otras abren posibilidades de venta muy importantes, como significa el dirigir un mayor número de exportaciones que provean a ensambladores que dirijan su estrategia hacia uno de los mercados más grandes de la región asiática, como lo es el mercado chino.

Por todo lo anterior, el panorama que se presenta para todo profesional de la carrera de Relaciones Internacionales, es favorable para dar origen a nuevas áreas de actividad relacionadas con los negocios internacionales como es la de consultoría; donde se vinculen las condiciones económicas internacionales con las tendencias organizacionales de la industria de cualquier sector, apoyándose en el manejo de herramientas de análisis estadístico o financiero, en la aplicación de instrumentos técnicos y esquemas teóricos actuales que se acerquen a una interpretación acertada de la realidad y de las necesidades económicas que toda empresa grande o pequeña enfrentan.

¹²⁵ "... Según datos preliminares dados a conocer por la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA), la producción mundial de vehículos durante el 2000, aumentó un 3.2%, hasta los 57.5 millones de unidades..."; "Crece producción mundial de vehículos en el 2000"; www.i-negocios.com, 30 de marzo de 2001.

BIBLIOGRAFÍA:

AP-Dow Jones; "invertirá DaimlerChrysler 2 mil millones de dólares en 5 años: Bryan", *Reforma*, 24 de mayo, 2000, p.8

Aquino Marinero, María Eugenia; "*La industria de autopartes ante el reto de la globalización*", suplemento especial de Alianza Automotriz, Industria Nacional de Autopartes (INA), No. 254, México, D.F., Mayo, 2000, pp. 1 – 3

Automotive News MDB, "¿Cuántos vehiculos se producen en el mundo?", *Transportes y Turismo*, No. 1059, agosto, 1999, p. 22

Automotive News MDB, "¿Quién vende más a nivel mundial?", *Transportes y Turismo*, No. 1059, agosto, 1999, p. 9

Automotive News, "¿Quién vende más a nivel mundial?", *Transportes y Turismo*, Agosto, 1999, p.9

Automotive News, "*Los más poderosos de Norteamérica*", *Transportes y Turismo*, No. 1057, junio de 1999, pp. 3

Áviles, Roberto; "Reemplazará Firestone 100 mil neumáticos en México", *Reforma*, 11 de agosto, 2000.

Bajo, Oscar; *Teorías del comercio internacional*, Ed. Antoni Bosch, primera edición, Barcelona, España, 1991, 121 pp.

Ball, Jeffrey y Miller, Scott; "DaimlerChrysler no marcha sobre ruedas", *Reforma*, 26 de julio, 2000, p.12

Brito A., Julio; "Exportaciones por 2 mil millones de dls.de autopartes en cuatro años de GM", *Reforma*, 11 de abril, 1997.

Calva Mercado, Alberto; *La Unión europea; ¿Puede ser interesante el tratado de libre comercio con ellos?*, Artículo de Acus Consultores S.C, Mayo, 2000, pp. 1 – 4.

Carbone, James, "Delphi, To Cut Supply Base", *Automotive Industries Magazine*, October, 1999, p. 81

Opalín, León, "Retos de la Unión Monetaria Europea", *Mundo Ejecutivo*, sección: economía global, No. 240, abril de 1999, pp. 51-58

Carter, Karla; "Delphi, innovando en la seguridad de los vehículos", *El Economista*, 30 de mayo, 2000

Casadeval, Gemma y Piccione, Sergio; "Daimler - Benz y Chrysler negocian una fusión 'estelar' ", *El País*, 7 de mayo, 1998.

Cassadevall, Gemma y Piccione, Sergio; "Europeos y asiáticos, principales interesados en futuras fusiones", *El Mundo*, 9 de mayo, 1998

Cassen, Bernard, "Teoría falaz del libre comercio", *Le Monde Diplomatique edición mexicana*, No. 29-30, enero 20, 2000, pp. 14 -15

Clairmont, Frederic F., "Gobiernos multinacionales", *Le Monde Diplomatique edición mexicana*, No. 4, septiembre - octubre, 1997, p. 1

Cordero, Mayra I.; "Autopartes: fortalezas y debilidades", *Transportes y Turismo*, No. 1059, agosto, 1999, pp. 40 y 41

Cordero, Mayra I.; "Daimler Chrysler anuncia inversión", *Transportes y Turismo*, No. 1059, agosto, 1999, p. 6

D. De Castro, Vicente Miguel, Coll Coll, Antonio y Estévez Somolinos, Segundo; *Enciclopedia CEAC del Motor y Automóvil*, Ediciones CIAC, Barcelona, España, 1984, 764 pp.

Doorley, Tomas; "Las 200 empresas de mayor crecimiento en el mundo", *Mundo Ejecutivo*, julio, 2000, pp. 47 - 51.

Durán, José A., "Automovilismo nipón, un siglo de historia", *Mundo Ejecutivo*, sección: carril de alta, No.248, diciembre, 1999, pp.138 -139

Durán, José A., "Francia y Japón en la posición", *Mundo Ejecutivo*, sección: carril de alta, No.251, marzo, 2000, pp. 146-148

Durán, José A., "TLC con la Unión Europea", *Mundo Ejecutivo*, sección: carril de alta, No. 250, febrero, 2000, pp. 92 -93

Durán, José Antonio; "Carrera por las rutas virtuales", *Mundo Ejecutivo*, mayo, 2000, pp. 106 - 107

Durán, José. Antonio; "Se mantendrá Toyota como competidor independiente", *El Financiero*, 17 de octubre, 2000, p. 34

Durán, José; "Busca Renault cambiar su campo de acción en México", *El Financiero*, Martes, 23 de Noviembre, 1999, p. 34

EFE, "Llegarán a México 35 mil autos bajo la marca Dodge", *El Sol de México*, 12 de octubre, 2000, p. 2

EFECOM, "UE y EEUU intentan limar en Lisboa diferencias de comercio y defensa", *Reforma*, 31 de mayo, 2000.

Fabris, Peter, "Getting Together", *CIO MAGAZINE*, December, 15, 1998 / January, 1, 1999.

Fernandez-Veraud, Luis, "La carrera por la calidad ", *Revista corporativa SanLuis, CONTACTO*, Año 3, No. 7, enero / febrero, 2000, p. 18

Flink, James J; *The Automobile Age*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, third printing, 1992, 409 pp.

Friedman, Thomas L., "La globalización a debate", *Le Monde Diplomatique edición mexicana*, sección: información sociedad, No.31, enero/febrero 20, 2000, pp. 1-5

Fuentes Córdova, Edgar Luinni; *¿Cómo se desarrollan las empresas?*, BANCOMEXT, Documentos Técnicos, 1999.

Galván, Elsa, "La guerra de los subcomapctos", *Transportes y Turismo*, agosto, 1998, pp. 60 – 62

Gallardo Velázquez, Anahí; "Las nuevas formas de organización frente a la reestructuración productiva", *Gestión y Estrategia*, UAM – Azcapotzalco, 1998.

Gallardo Velazquez, Anahí; "Nuevas formas de organización frente a la reestructuración productiva", *Gestión y Estrategia*, Departamento de Administración, UAM – Azcapotzalco, 4pp.

George, Susan; "El comercio antes que las libertades", *Le Monde Diplomatique*, No.29/30, enero, 2000, pp. 1, 12 – 13.

Gómez Martínez, Héctor A.; "El acuerdo laboral de Ford servirá de otras negociaciones", *El Heraldo de México*, 17 de noviembre, 1999, p.3

Hammer, Michael y Champy, James; *Reingeniería*, Ed. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994, 223 pp.

- Henricks, Mark, "Joining Forces", *Entrepreneur Magazine*, December, 1996.
- Hernández G., Marco A.; "Los líderes en Pesados son...", *Transportes y Turismo*, No. 1053, febrero, 1999, p.20 – 24
- Hernández G., Marco Antonio; "PROVEEDORES T&T", *Transportes y Turismo*, No. 1051, noviembre, 1998, pp. 20 y 21
- Hernández G., Marco Antonio; "PROVEEDORES T&T", *Transportes y Turismo*, No. 1042, febrero, 1998, pp.14 –16
- Hernández, Marco; "Las nuevas prácticas industriales", *Transportes y Turismo*, No. 1057, junio de 1999, pp. 4 – 7
- Hernández, Marco; "PROVEEDORES T&T ", *Transportes y Turismo*, No. 1055, abril, 1999, pp. 16 y 17
- Humann, Agustín; "Viabilidad de la Unión Monetaria Europea", *Ejecutivos de Finanzas*, Marzo de 1999, pp. 8 – 18
- Informe Resumen del *Spring Membership Meeting del Institute of International Finance*, celebrado en la ciudad de Washington, D.C., el 25 y 26 de abril de 1999.
- Johanes Hauser, "La industria automotriz y de autopartes", *Cooperación, Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria, A.C.*, No.5, septiembre/octubre, 1998, 56 pp.
- Kachadourian, Gail; "Green V.S. Green", *Automotive Industries Magazine*, October, 1999, pp. 41 – 44
- Kobe, Gerry, "Global Content", *Automotive Industries Magazine* , October, 1999, p.18.
- Las Relaciones de América latina y el Caribe con Asia Pacífico*, Documento del SELA, octubre, 1999.
- Lewis, Jordan B.; *Alianzas Estratégicas*, Ed. Vergara, Buenos aires , Argentina, 1993, 352 pp.
- Lira, Guillermo, "Reorganización global", *Transportes y Turismo*, No. 1054, marzo, 1999, p. 4
- Lira, Guillermo, Manuel; "Ventas, panorama 1999", *Transportes y Turismo* , No. 1052, diciembre, 1998, pp.12-13

Lira, Guillermo; "¡Simplifique!. Filosofía Delphi", *Transportes y Turismo*, No. 1053, febrero, 1999, p. 15

Lira, Guillermo; "Conozca al líder de VW Puebla", *Transportes y Turismo*, No. 1059, agosto, 1999, pp. 4 – 5

Lira, Guillermo; "Delphi, ¿Qué es un proveedor global?", *Transportes y Turismo*, No. 1059, agosto, 1999, pp. 10 y 11

Lira, Guillermo; "Delphi, inspiración automotriz", *Transportes y Turismo*, No. 1055, abril, 1999, pp. 4-6

Lira, Guillermo; "GM y Fiat, la fusión", *Transportes y Turismo*, abril, 2000

Lira, Guillermo; "Messe Frankfurt: Ferias de calidad", *Transportes y Turismo*, No. 1051, noviembre, 1998, pp. 12 – 18

Lira, Guillermo; "Mondial Du Transport: París", *Transportes y Turismo*, No. 1051, noviembre, 1998, p. 36

Lira, Guillermo; "Proveedor de clase Mundial en INAUTO", *Transportes y Turismo*, No. 1057, junio de 1999, pp. 7 – 8

Lira, Ricardo; "Concept Cars. General Motors 1999", *Transportes y Turismo*, No. 1053, febrero, 1999, p. 14

Logge, George C.; *Administrando la globalización en la era de la interdependencia*, Ed. Panorama Editorial, primera edición, México, 1996, 159 pp.

Luis Rosas S.; "Renace la industria automotriz", *Certeza Económica*, publicación bimestral, No. 8, septiembre/octubre, 1998, 88 pp.

Luna, Rafael; "Empresas, con el pie derecho en el mercado mundial", *Mundo Ejecutivo*, septiembre, 1998, pp. 150 – 156

Magrath, Allan J.; *Los 6 imperativos del Marketing*, Ed. Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1993, 246 pp.

Maryorie Sorge, "Industry Statistics", *Automotive Industries Magazine*, October, 1999, p.13.

Monografías Tomo 1, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), 1992, 131 pp.

Moñiz, Alejandro; "Viaje por los primeros 50 años en la historia de SEAT", *El Mundo*, 10 de mayo, 2000.

Negandhi, Anant R. y Savara, Arun; *Mercadeo Estratégico Internacional*, Ed. Legis Editores, Bogotá, Colombia, 1991, 253 pp.

Nota sin firma, "Acuerdo Ford y Microsoft para un auto a la medida", Sección Mundo Automotriz, *El Sol de México*, Miércoles, 29 de Septiembre, 1999, p. 5

Nota sin firma, "Un poco de la historia de DaimlerChrysler", *Expansión*, martes 22 de septiembre, 1998.

Nota sin firma; "Planean sistema mundial de internet para el sector automotriz", *El Economista*, Martes, 30 de Noviembre, 1999, p.10

Notimex; "Aumenta el comercio exterior mexicano con Estados Unidos y Canadá", *El Financiero*, 22 de noviembre, 2000, p.19

Notimex; "Mantiene interés empresa armadora de autobuses de invertir en Puebla", *El Herald de México*, 19 de octubre, 2000, p.1

Olmedo Carranza, Bernardo, "Industria automotriz mundial en competencia: libre mercado o proteccionismo", *Relaciones internacionales*, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas, No. 74, Mayo/ Agosto, 1997.

Opalín, León, "Nuevo milenio: tránsito difícil", *Mundo Ejecutivo*, sección: economía internacional, No.251, marzo, 2000, pp.86 – 87

Page, Heather, "United We Stand", *Entrepreneur Magazine*, April, 1998.

Pérez Rull, Rocío; "AMIA, tras un acuerdo automotor con Argentina", *Excelsior*, 6 de junio, 2000, p.2

Puente Quintanilla, Julio C., *Análisis de la competitividad y el comercio intra industrial de Nuevo León en el marco del T.L.C.A.N.*, Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Economía, Centro de investigaciones económicas, noviembre, 1994, 203 pp.

Ramirez, José Carlos; *La organización justo a tiempo en la industria automotriz del norte de México. Nuevos patrones de eficiencia*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, D.F., 1995, 49 pp.

Ramonet, Ignacio, "Empresas gigantes, estados enanos", *Le Monde Diplomatique edición mexicana*, No. 13, junio 15 – julio 15, 1998, p. 1

Ramonet, Ignacio, "Nuevo Milenio", *Le Monde Diplomatique edición mexicana*, No. 29-30, enero 20, 2000, p 1

Ramonet, Ignacio, "Nuevo orden global", *Le Monde Diplomatique edición mexicana*, No. 24, junio 20 – julio 19, 1999, pp. 1 y 3

Ramonet, Ignacio; "La geopolítica del caos", *Le Monde Diplomatique edición mexicana*, No. 4, septiembre – octubre, 1997, p. 20

Rebollo, Herminio; "Promueve Bancomext inversión extranjera", *El Financiero*, 18 de octubre, 2000, p.30

Robert, Simison y Michel Shuman, "Hiundai fortalece su presencia mundial y busca alianzas", *Reforma/Negocios*, 16 de abril, 2000, pag. 7 A.

Romero, Mario; "Firme compromiso con la Calidad en Nueva Xalostoc", *Revista Corporativa CONTACTO*, SANLUIS Corporación, año 3, No. 9, Junio/Julio, 2000, p.7

Rosales García, Teresa; "Diez razones fundamentales para recurrir al outsourcing", *Computerworld*, septiembre, 1997, p. E – 19.

Rubio, Manuel; "Los negocios automotrices se aceleran en internet...", *El Economista*, 30 de mayo, 2000.

Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M.; *Negocios internacionales*, Ed. McGraw Hill, primera edición, México, 1997, 684 pp.

Sánchez Baños, Víctor; "Nueva ronda de coinversiones México – Brasil", *El Heraldo de México*, 24 de mayo, 2000, p.1

Sastre, Noelia; "Europa y EEUU compensaron en 1999 la recesión japonesa", *El Mundo*, 10 de enero, 2000.

Seidman Fainchtein, Cory Allan, *Los efectos de la liberalización comercial sobre la industria de autopartes*, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Tesis de Licenciatura de Economía, agosto, 1992, 102 pp.

Serra Puche, Jaime; *Discurso: México y la Ronda Uruguay del GATT*, SECOFI, enero de 1992, 20 pp.

Smith, J.; "Una visión mundial hecha realidad", *Transportes y Turismo*, No. 1042, febrero, 1998, pp. 4 –5

Soros, George, *La crisis del capitalismo global*, Ed. Plaza Janés, primera edición, enero, 1999, México, 270 pp.

Soto, Orquídea, "La estabilidad económica, sustento de inversiones: General Motors", *El Economista*, 6 de octubre de 2000, p. 40

Taggart, James H. y McDermott, Michel C.; *La esencia de los negocios internacionales*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1993, 225 pp.

Vite Pérez, Miguel A., "Riesgos y peligros en el México globalizado", *Le Monde Diplomatique edición mexicana*, No. 24, junio 20 – julio 19, 1999, pp. 7-10

Womak, James P., Jones, Daniel T. y Roos, Daniel; *La Máquina que cambió el mundo*, Ed. McGraw – Hill, Madrid, España, 1990, 250 pp.

Zapata, Francisco; Hoshino, Taeko; Hanono, Linda, *La restructuración industrial en México. El caso de la industria de autopartes*, Ed. Colegio de México, No. 37, primera edición, 1994, 137 pp.

"Aprueba EEUU el comercio con China", *Reforma*, 17 de mayo, 2000.

"Crisis asiática: la primera gran crisis de los mercados globalizados", *Mundus*, Rosario, Argentina, 1999.

"General Motors y Fiat forman alianza", *El Financiero*, 14 de marzo, 2000, p.33

"Global Light Commercial Vehicles: Industry prospects to 2006", *EIU Motor Business international*, 4th quater, October, 1999.

"Hay más inversiones de Volkswagen en puerta", *El Financiero*, 19 de octubre, 2000, p.30

"Negocian fusión Chrysler y Daimler – Benz", *El Universal*, 7 de mayo, 1998.

"Planean sistema mundial de internet para el sector automotriz", *El Economista*, 30 de noviembre, 1999, p.10

"Rusia devalúa su moneda y decreta moratoria de tres meses", *El Financiero*, 18 de agosto, 1998, pp.6 –7.

"Taiwan and main ASEN markets: prospects Brighten", *EIU Motor Business International*, 4th quater, October, 1999, p. 55

Direcciones Electrónicas

www.ai-online.com

www.audi.com

www.automotriz.net

www.bancomext.com.mx

www.coches.net

www.covisint.com

www.chryslercars.com

www.daimlerchrysler.com

www.elgarage.com

www.el-mundo.com.es

www.elpais.com.es

www.ford.com.mx

www.generalmotors.com

www.gmbuypower.com

www.i-negocios.com

www.portafolio.com.ar

www.renault.com

www.reuters.com

www.terra.com.mx/automovil/

www.vw.com