



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**VÍNCULOS DE COOPERACIÓN
UNA OPORTUNIDAD
PARA LA PYME AUTOMOTRIZ MEXICANA**

TESIS PROFESIONAL

ERÉNDIRA MARGARITA SUÁREZ BONILLA



MÉXICO, D. F.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**VÍNCULOS DE COOPERACIÓN
UNA OPORTUNIDAD
PARA LA PYME AUTOMOTRIZ MEXICANA**

**TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN CONTADURÍA

**PRESENTA:
ERÉNDIRA MARGARITA SUÁREZ BONILLA**

**ASESOR:
DRA. TANIA ELENA GONZÁLEZ ÁLVARADO**



MÉXICO, D. F.

2010

Reconocimientos y Agradecimientos

Agradezco infinitamente a la Universidad Nacional Autónoma de México como la segunda madre que es, por haber formado en mí no solo la mente, sino también el espíritu. Asimismo agradezco a cada maestro que formo en mí una parte del profesionalista que esta universidad y el país exige.

Agradezco a mi asesora que me impulso en este proyecto que me acerco al lado de la investigación que nuestra universidad provee y que gracias a su esfuerzo y paciencia hoy estamos aquí. Agradezco asimismo al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT), del cual la presente tesis es uno de los productos, PAPIIT hizo posible la realización de la presente tesis al otorgarnos los recursos y la proyección para transmitir este estudio a los empresarios mexicanos de quienes mucho tenemos que aprender.

Gracias a cada uno de los empresarios que nos abrieron las puertas, que nos recibieron amablemente y que sin su apoyo esta investigación no tendría el mayor insumo y a quienes no solo de manera verbal sino a través de múltiples trabajos, foros y conferencias hemos tratado de retribuirles lo que nos han dado, gracias.

A mis padres:

Gracias por un año más de toda una carrera como padres y los mejores maestros en mi vida.

Para aquellos que estudiaron conmigo, que se desvelaron, que han hecho que los admire y los quiera como los excelentes profesionistas que son y serán.

Y finalmente gracias por estar en las buenas y las malas por ser antes que nada mi mejor amigo. Espero pronto tu tesis.

Índice

Introducción	1
Hipótesis y Justificación	2
Capítulo I. Vínculos empresariales. Un acercamiento teórico	3
La cooperación nuevo fenómeno en la dirección de organizaciones	4
Consideraciones sobre la cooperación	7
El Socio Cooperador	9
¿Cooperar o competir, un dilema de verdad?	11
Teoría de juegos	16
Capítulo II. La industria automotriz	19
¿De dónde surge el automóvil?	19
El automóvil con motor de vapor, el primer intento	19
Automóviles con motor de explosión, el paso decisivo	20
Crisis y cooperación regional	21
Los efectos de la crisis en el comercio regional	27
La política económica al rescate	36
Programa de chatarrización en EU	48
El caso mexicano	50
Primera fase: Nacimiento de la industria e inicio de operaciones (1925 – 1960)	52
Segunda fase: Crecimiento basado en la sustitución de importaciones (1962-1976)	53
Tercera fase: Enfoque orientado hacia la competitividad internacional a través de la protección comercial y promoción de las exportaciones (1977-1989)	53
Cuarta fase: El principio de la liberalización comercial (1990 – 1993)	56
Quinta fase: El tratado de libre comercio y la liberalización paulatina de la industria automotriz	56
Sexta fase: Enfoque moderno hacia el fortalecimiento de la competitividad y desarrollo del mercado interno	57

México en cifras	57
La visión china	67
China automotriz	71
Capítulo III. Las empresas mexicanas de menor dimensión en el sector automotriz y sus vínculos.	82
Encadenamientos productivos	89
Maquiladoras de autopartes	93
Cronología de la IME	95
Encadenamiento en empresas no maquiladoras	98
Capítulo IV. Los vínculos empresariales entre china y México. El caso de la empresa T, S.S. de C.V.	100
AL-INVEST III	100
Exposición de caso	110
Empresa T, S.A. de C.V	114
Empresa ML, S.A. de C.V.	119
Empresa BI, S. A de C.V.	122
Conclusión.	127
Bibliografía	130

Introducción

México como uno de los principales productores de vehículos en el mundo se está enfrentando a un proceso de globalización. En dicho proceso las naciones emergentes del sureste asiático se han lanzado a la pelea por los mercados que los latinoamericanos tienen. En especial, el sector automotriz sufrió una sacudida fuerte por la reciente caída en los mercados internacionales. Ante esta sacudida las empresas se enfrentan a ser desplazadas pasivamente o, como veremos en la presente tesis, a tomar la otra alternativa: "ten a tus amigos cerca pero a tus enemigos aún más cerca".

Los vínculos empresarial han proporcionado el medio para crear valor y compartirlo, en otras palabras, los vínculos empresariales son propicios para aplicar el principio de cooperación. Los vínculos de cooperación son el enlace de intereses complementarios, mediante estos se han egociado y puesto en marcha actividades entre las PYMES mexicanas y las emergentes chinas. Estas últimas han venido "duplicando" su producción día a día.

En este marco, se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué hace que competidores del sector automotriz con barreras culturales (México-China) logren coincidir en intereses complementarios y con ello creen vínculos de cooperación internacionales?
2. ¿Cómo se convierte la cooperación en un factor preponderante en la industria automotriz mexicana para lograr la internacionalización?

Cuyas respuestas se expresaron de la siguiente forma, a fin de iniciar el presente trabajo de investigación:

Hipótesis

Los competidores del sector automotriz con barreras culturales (México-China) logran coincidir en intereses complementarios y con ello crean vínculos de cooperación internacionales porque buscan competir con éxito.

La cooperación es un factor preponderante en la industria automotriz mexicana para lograr la internacionalización ante las diferencias culturales, idiomáticas y geográficas

Justificación

Debido a la trascendencia del sector en la economía del país y la cada vez más crítica situación por la que atraviesa interna y externamente. El estudio de los vínculos de cooperación que han logrado empresas de menor dimensión con empresas de otras regiones, específicamente en China, prueban evidencia sobre que la estrategia de competencia no es el único medio para alcanzar la competitividad en los mercados internacionales

I. Vínculos empresariales. Un acercamiento teórico

"De ustedes depende. O aprendemos a pelear como equipo, o perderemos como individuos".

Al Pacino (Un domingo cualquiera)

Transacción, como nos dice Demetrio Sáez y José Cabanelas en "Cooperar para competir con éxito", es la transferencia de bienes y/o servicios de un individuo o empresa a otro¹, dicho intercambio tiene dos partes, la referente a la contractual y la referente a la ejecución de dicha transacción, ahora bien toda transacción genera costos, los costos de transacción, los cuales están influidos por factores humanos y del entorno. Las transacciones de negocios llevan implícitas un entorno competitivo, ciclo de vida de la tecnología, ciclo de vida del producto, la posición competitiva y nuestras propias ventajas competitivas.

Ante tales transacciones que deben realizarse en un mundo globalizado como el nuestro nos enfrentamos a la disyuntiva ¿cooperar o competir? dos opciones totalmente opuestas, pero que en la nueva visión de los negocios se conjuntan y desarrollan una negociación tridimensional.

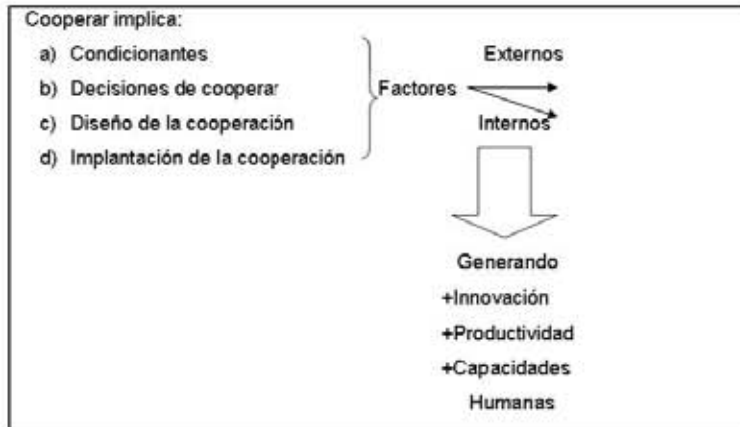
Para el desarrollo de este marco referencial me he basado en los trabajos de Demetrio Sáez y José Cabanelas; David A. Lax y James K. Sebenius, así como los de Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandemurger. Tres versiones que nos enfocan y adentran en la visión de la coo-petencia en palabras de Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandemurger.

En principio abordare el trabajo de Demetrio Sáez y José Cabanelas, ya que ellos nos delinean toda la estructura y el proceso de la cooperación. Después revisare los trabajos de David A. Lax y James K. Sebenius, quienes definen los puntos de la

¹ Demetrio, Sáez, José Cabanelas. *Cooperar para competir con éxito*. p. 32.

cooperación en términos de lo profundo, sí profundo porque no debemos ver a la negociación como algo plano, lo tradicional o común, siempre hay que ver las implicaciones lo que esta detrás. Y finalmente trataré los trabajos de Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandenburger como la conjunción entre cooperación y competencia.

La cooperación nuevo fenómeno en la dirección de organizaciones



Elaboración propia a partir de los escritos de Demetrio Sáez y José Cabanelas en Cooperar para Competir con Éxito.

Sáez y Cabanelas llaman a la cooperación "elemento de primera magnitud para competir con éxito"², la cooperación se vale de las alianzas como instrumento que generan redes, las redes surgen ante las necesidades de subcontratación de las empresas, las alianzas pueden darse con clientes, proveedores (integración vertical) e incluso con los competidores (integración horizontal). Las asociaciones cooperativas de forma transnacional sin llegar al holding son las redes de cooperación y en la actualidad son elementos estratégicos en las empresas.

² Demetrio Sáez, José Cabanelas. Cooperar para Competir con Éxito. p.15

Proponen entonces Sáez y Cabanelas que las ventajas superiores sostenibles, como eje de la empresa competitiva puede lograrse de manera más eficiente y satisfactoria a través de la cooperación que por medio de la competencia.³

Ahora bien cooperar no es tarea que se debe tomar con ligereza, una empresa y particularmente una de menor dimensión, ya sea para internacionalizarse o por motivos de crecimiento y desarrollo se enfrenta a la disyuntiva cooperar (externalizar) o hacer (internalizar). Al cooperar cada socio del acuerdo se especializa internamente y busca aliados para los aspectos en los que no se puede concentrar, externalizando únicamente lo que no genera valor, pero que es estratégico para el socio cooperante.

Pero, ¿por qué cooperar?; las razones pueden ser de dos tipos: estratégicas u operativas. Las primeras enfocadas a la empresa y su entorno, las últimas relacionadas a la empresa misma en su interior. Entonces desprendemos que la cooperación es un medio para internacionalizarse como reacción a la globalización, entendida esta como la adaptación de una empresa a una economía mundial abierta⁴. En la empresa, en particular, aquella de menor dimensión que se ve presionada ante conflictos de adaptación, pues su entorno conocido ha cambiado como resultado de la apertura mundial; los competidores aumentan en número, dinamismo y tecnología al provenir de economías con niveles de desarrollo diversos.

La internacionalización es una transformación compleja, ¿cómo lograrla con el mínimo riesgo obteniendo eficiencia y satisfacción?, pues bien hay tres vías:

* Exportación.

- a. Indirecta o pasiva, aquella que se realiza mediante un agente o empresa que actúa a como intermediario, el cual asume los trámites y riesgos de tal operación.

³ *Ibid.* P.16

⁴ *Ibid.* P.26

b. Directa o activa, en ella la empresa asume la gesti3n y los riesgos totales de la operaci3n.

* Inversi3n directa. Desplazamiento de la inversi3n a trav3s de filiales en los mercados los que se desea llegar.

* Acuerdos de cooperaci3n. Alianzas con empresas en los pa3ses a los que se desea acceder, mediante licencias, franquicias, llegando a joint venture o empresas mixtas.

La teor3a de redes es muy efectiva cuando hay muchos factores interdependientes de muchas decisiones, enuncian Nalebuff y Brandemburger, vemos con una grafica de la tipologia de redes el por qu3 de esta afirmaci3n.

Relaciones de mercado

<p>Asociaci3n de empresas</p> <p>Concentraci3n de empresas. Creaci3n de grupos econ3micos con unidad de direcci3n</p> <p>Con formulaci3n jur3dica:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Fusi3n■ Compra directa■ Holding o grupos de sociedades <p>Complicidad:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Trust. Convenio entre empresas para crear monopolio y eliminar en competencia, puede derivar en fusi3n.■ C3rtel. Acuerdos que favorecen a todos, integraci3n horizontal y pretende evitar la competencia fuera del grupo.■ Dependencia estrat3gica. Por existencia de 3nico proveedor, cliente, acreedor muy importante o un asesor trascendental.	<p>Acuerdos de Cooperaci3n.</p> <p>Las empresas integrantes no pierden personalidad jur3dica, est3n de acuerdo en compartir recursos y/o conocimientos, con el objeto de desarrollar estrategias y así lograr ventajas competitivas.</p> <p>Para lo cual existe una tipologia de redes que define las diversas estructuras en que estas se interrelacionan.</p>
---	--

Considerando que nos referimos a empresas de menor dimensión los acuerdos de cooperación plantean ventajas inmejorables con respecto a las otras dos vías de internacionalización disponibles, en términos de favorecer un mayor aprendizaje al tener la posibilidad de conocer mercado y red de la empresa con la cual se coopera; el riesgo – beneficio es mucho menor al, por un lado, requerir una inversión e infraestructura mucho menor y evita la necesidad de la guerra de costos por la ausencia de intermediario que aumenta el precio de nuestro producto, además de reducir la carga contributiva pues se trata directamente con un socio en el mercado deseado; y finalmente existe una flexibilidad mucho mayor en los acuerdos de cooperación, dada como hemos mencionado por la estructura requerida mucho menor.

Consideraciones sobre la cooperación

Al cooperar como al tomar cualquier decisión existen riesgos, particularmente en la cooperación debemos tener en cuenta:

- * Socio no responda
- * Una inversión grande nos ponga en una posición vulnerable
- * Exista un beneficio desproporcionado para alguna de las partes debido a relaciones asimétricas.

Los riesgos se transforman en costos que hay que cubrir.

Como mencionamos antes una transacción es el intercambio de bienes y/o servicios entre individuos o empresas, los costos de transacción los cuales existen por mercados imperfectos.

Estos costos están influidos por factores humanos y del entorno.



Elaboración propia a partir de los escritos de Demetrio Sáez y José Cabanelas en [Cooperar para Competir con Éxito](#).

La racionalidad limitada podríamos definirla con la siguiente frase *"Existen peligros en la cooperación al existir límites en la decisión"*⁵. El deseo de cooperar no es sinónimo de saber cooperar o estar preparado para cooperar, se da el caso de que en múltiples relaciones entre empresas el fracaso está dado por la inmadurez para comprender la cooperación y en caso más extremo para tomar decisiones por parte de las partes involucradas. "Los malos resultados de un acuerdo son producto de la mala fe o de la mala dirección"⁶ ello ya sea por causa de actos de oportunismo (habilidad de algunas personas para aprovecharse de los beneficios de la cooperación) o simplemente por la racionalidad limitada.

El éxito genera conflicto. Lidar con el éxito puede tornarse en un conflicto mayor que manejar el fracaso, ello dado en cierta medida por la necesidad de incentivos, el oportunismo o bien simplemente por la racionalidad limitada, el no prever que las condiciones frente al éxito cambian las posiciones del acuerdo, no se trata únicamente de llevar a cabo el acuerdo sino de prever los resultados del éxito, por ellos es de suma importancia considerar todos los escenarios y evitar contingencias.

⁵ *Ibid.* P.19

⁶ *Ibid.* P.36

Del análisis de ellos Sáez y Cabanelas proponen los siguientes principios para cooperar:

- * Cooperación es una forma alterna de competir
- * La armonía no es el mejor indicador de éxito
- * La cooperación tiene límites
- * Cooperar implica un aprendizaje mutuo.

Para evitar problemas de cooperación:

- * Fortalece la confianza
- * Crear el clima correcto en la relación cooperativa
- * Fomentar en aprendizaje mutuo
- * En cuanto a la información cuidar su circulación (hasta que punto hablamos de información recíproca)
- * Vigilancia objetiva
- * Fortalecer relaciones internas

Acciones para disminuir los costos de transacción:

- * Establecer rehenes. Establecimiento de compromisos previos (multas compensatorias) por si el socio desea abandonar el acuerdo en fases avanzadas.
- * Al momento de obtener beneficios establecer su simultaneidad para ambos socios.
- * Intervención de un tercero.
- * Convencer al socio de obtener mejores resultados juntos y perjuicios si se abandona la cooperación.
- * Prever contingencias.

El socio cooperador

Después de evaluar contingencias y costos, se ha tomado la decisión de cooperar, pero ¿con quién?, ¿cómo se que es el socio correcto?

Para resolverlo debo preguntarme primero ¿qué necesito que haga? y para ello ¿Cómo necesito que sea?.

En ocasiones para saber que se desea primero debo definir que es lo que no quiero. Así pues Cabanelas y Sáez nos dan las pautas, de los socios a evitar.

- * Egoístas. Consideran que solo sus aportaciones cuentan.
- * Controladores. Control más que resultados.
- * Náufragos. Desesperados
- * No positivos. Solo ven las contingencias.
- * Despóticos. Mal trato y carácter.
- * Supermanes. No consideran sus limitaciones
- * Aquellos que no tienen suerte.

Habiendo perfilado al socio cooperativo, entramos a la negociación. En ella debemos tomar en cuenta que sigue un proceso principiado por el establecimiento del marco de la cooperación, en donde definimos las ideas globales sobre la cooperación; de ahí pasamos a la especificación de las intenciones de unir fuerzas y potencialidades; para en caso de lograr el acuerdo óptimo entre las partes al conciliar los intereses, redactar el convenio y de ser necesario incluir adaptaciones (anexos del mismo, este es un paso trascendental ya que en un contrato las partes más importantes están dadas en las "las letras chiquitas"); y finalmente esta la designación de las áreas y el personal que ejecutara la cooperación.

Viene ahora una parte muy delicada en la cooperación, la gestión, que no es más que la toma de decisiones para la realización de resultados satisfactorios. Tal toma de decisiones esta referida a cuatro campos:

- * Estratégico. Expectativas del acuerdo en cuanto a los partícipes del acuerdo y el propio acuerdo, para ello existen dos principios: claridad y aclaración.

- * **Psicosociológico.** Química de la cooperación, la cooperación en su base es el intercambio dado entre personas, de ahí que debe existir buena relación entre ellas. La química no es innata, depende de habilidades por adquirir y esta dado por valores y actitudes (estado de ánimo o intención), logrando ponerse en el lugar del otro.
- * **Operacionales.** A través de las operaciones se llega a los resultados. "La gente apoya lo que ayuda a crear"⁷, no olvidemos que los operativos son los que tratan con el acuerdo en sus bases, de ahí que la implantación debe llevarse a cabo de abajo hacia arriba.
- * **Información y control.** Sistema de información y control que mide el impacto de la cooperación y valora la desviación con respecto al objetivo del acuerdo y lo confronta con el resultado de hacerlo individualmente. Así logra definir afectaciones, calcular rendimientos medibles de la cooperación y recursos invertidos.

Para cuando jugamos negociamos y para negociar necesitamos una visión tridimensional, una visión de lo profundo. Esta es la regla que desarrollan David A. Lax y James K. Sebenius, a veces se necesita cooperar y a veces competir, pero siempre hay que mirar el entorno y jugar no solo el juego que se nos presenta sino jugar el juego que queremos jugar. Hablamos entonces de soluciones creativas que agranden el pastel que vamos a repartir, el proyecto por el cual estamos cooperando o compitiendo.

¿Cooperar o competir, un dilema de verdad?

Para Lax y Sebenius, es una visión conjunta pues ambos son como un ojo de el buen negociador, con cada uno vemos una parte del panorama pero en conjunto vemos las

⁷ *Ibid.* P.79

implicaciones, creamos; así nos ahondan en la visión de no vernos entre la espada y la pared, nos muestran las puertas secretas que no vemos.

Explican que los negociadores cooperativos pueden ante encuentros difíciles quedarse cortos, en pro de beneficios grupales, pero "hay discusiones que merecen romperse".

Los negociadores competitivos por su parte, son buenos para detectar los puntos débiles del oponente pero frágiles para lograr estrategias duraderas.

Lo que interesa al negociar es saber crear confianza, averiguar los intereses reales detrás de las posiciones negociadoras (una cosa es lo que dicen que quieren y otra lo que realmente desean).

Algunos dicen que negociar es lo que sucede en la mesa y consiste en las tácticas y modos de tratar directamente con la contraparte a lo que Lax y Sebenius responden, no solo se negocia en la mesa. Ellos proponen que el mundo de la negociación se rige en tres dimensiones:

- a) Táctica
- b) Diseño del acuerdo
- c) Disposición del escenario

La táctica ya la conocemos cooperativa o competitiva, en cuanto al diseño del acuerdo, en donde empleamos la creatividad y la inventiva. Diseñando descubrimos fuentes ocultas de valor económico y no económico para formular tratos.

Si bien es cierto que buscar terreno común nos muestra fuentes de valor es importante darse cuenta que en esa brecha de diferencias entre las partes pueden existir fuentes de valor ocultas. De esas diferencias de intereses o prioridades podemos lograr "dar a

cada parte lo que más quiere, al menor costo para la otra", "pronósticos divergentes pueden dar ganancias conjuntas".

Paseos a la disposición del escenario, la cual consiste básicamente en a diferencia de lo desarrollado por Sáez y Cabanelas el entorno o las condicionantes, en donde nos remontábamos a considerarlas y preverlas, para Lax y Sebenius consiste en preparar la escena fuera del juego para jugar el juego que más nos convenga.

Y para ello consideramos: las partes, secuencia, asuntos, intereses, mesa, momento, expectativas y consecuencias más adecuadas. Así si la escena no se ve favorable hay que rediseñarla para que lo sea. Se dice fácil no pero ¿cómo hacerlo?, una forma es considerar quién más puede ser un jugador valioso por razones diferentes (buscar opciones alternas).

Pero ¿qué es lo que realmente tratamos de hacer al negociar? Lax y Sebenius nos dan la pauta: crear y obtener valor duradero, mediante la formación y ejecución de un acuerdo satisfactorio para todos los involucrados. El como obtenerlo deriva de resolver los cuestionamientos: ¿qué deseo? Y ¿qué se interpone entre mi objetivo y yo?

A este proceso le llama auditoría tridimensional pues es la evaluación y revisión de todos los elementos involucrados en la negociación en las tres dimensiones, logrando con ello detallar un mapa exacto de la contraparte y del cómo encajan en la visión personal de la organización. Pues deseamos con la negociación "lograr que la contraparte haga lo que quiero que hagan pensado que es lo que ellos quieren"⁸.

Ahora bien nunca se debe perder de vista la opción de no negociar, y confrontarla continuamente con los beneficios de la negociación, ya que no negociar es el mínimo beneficio a obtener y de ahí la cooperación debe partir.

⁸ David A. Lax, James K. Sebenius. Negociación tridimensional P.75

Vínculos de cooperación una oportunidad
para la PYME Automotriz Mexicana



Elaboración propia en base a los trabajos de David A. Lax y James K. Sebenius en Negociación tridimensional.

En este cuadro observamos como cuando la opción de no negociar es fuerte la negociación se enriquece ya que el socio en la negociación que tiene buenos motivos para marcharse cuenta con la posibilidad de obtener mayor satisfacción en la negociación.

Es importante tener en cuenta que antes de entrar en negociaciones, es primordial prepararse para negociar poniendo orden en la empresa, "primero mi casa y luego los extraños", ya que la contraparte puede de la misma manera al entrar en la negociación investigar y hacer toda una estructura de mi empresa en donde se toman en cuenta las jerarquías, los puntos de conflicto, los flujos de información, los actores importantes en la empresa.

Ahora bien puede darse el caso de encontrar barreras en una dimensión de la negociación, pero estas pueden ayudar a solucionar problemas en otras dimensiones, por ejemplo puede darse el caso que en la mesa de negociación en la confrontación directa, de entrada la táctica de la contraparte sea de ganar-perder no estar dispuesto a ceder, esta aparente barrera en la negociación nos ayuda a reflexionar en soluciones alternativas en la dimensión de la disposición del escenario, lo más común sería pelear hasta obtener lo que consigo desde un mismo punto, pero esto no siempre es la

solución, en cambio por medio de la disposición de la escena podemos reformular ¿Quién puede estar interesado en la negociación que no este presente en la disposición actual?, lo que nos puede dar la opción de integrar a un socio que ejerza presión sobre la contraparte, sin por ello crear una competencia directa entre ellos, ya que nuestro objetivo es cooperar con el socio seleccionado, solo se desea con esta medida redistribuir la escena para jugar el juego que nos conviene.

En una relación de cooperación es importante tener presente el tiempo, las relaciones duraderas son importantes, pero si de antemano sabemos que estamos ante una situación conflictiva en donde fácilmente puede la contraparte redistribuir la escena a su favor, la mejor prevención es no llegar al acuerdo, un conflicto en una negociación cooperativa pierde más que solo los beneficios acordados en términos de valor en rendimientos, el valor esta en conceptos intangibles pero trascendentales para empresas de nombre y confianza, la confianza es un elemento susceptible en estos conflictos y que no puede ser puesto en riesgo tan fácilmente.

Ahora bien, como llegamos a estos conflictos, en múltiples ocasiones cuando se establece el contrato físicamente se deja de lado con demasiada frecuencia elementos primordiales pero pocas veces cuantificables, pues se dejan a la obiedad de la contraparte, nada debe dejarse al aire y menos aquello que para Lax y Sebenius constituye en espíritu del acuerdo o contrato social, que no es más que las expectativas que se tienen sobre el acuerdo por parte de los socios cooperativos de ahí que sea contrato social, este contrato esta constituido por dos partes: el contrato social subyacente que responde al ¿qué?, de que trata el acuerdo, y el contrato social en curso que responde al ¿cómo?, cómo interactuaran las partes.

Finalmente pasemos a la las reflexiones sobre la cooperación y la competencia de Nalebuff y Brandemburger, ellos exponen en Coo-petencia las diferentes percepciones que hay e la cooperación y la competencia pero que al final ambas conviven y se alternan en una buena negociación como ellos mismos citan, para los defensores de la

competencia en palabras de Gore Vidal "No es suficiente tener éxito. Otros tienen que sucumbir"⁹ pero ante esta frase ellos sentencian "cuando los negocios se dirigen como la guerra, hay pocos vencedores"¹⁰ Así principian a delinear los ejes de su obra Coopetencia. La competencia requiere medir con detenimiento la consecuencias en dólares y centavos de la cooperación más competencia. Así cierran diciendo "El negoció es cooperación cuando se trata de hacer una torta y competencia cuando se va a repartir"¹¹.

Pareciera todo tan sencillo dicho así, pero como saber en que momento es momento de repartir, para ayudar a determinar este momento nos introducen en la teoría de juegos, la cual propone encontrar las estrategias adecuadas que nos permitan tomar las decisiones adecuadas¹².

Teoría de juegos

La teoría de juegos surge antes siquiera de escribirse sobre ella, ya que ella se basa en estrategias, es bien sabido que la palabra estrategia surge del argot militar y no estamos errados en decir que ciertamente la teoría de juegos surge de ahí, durante la primera guerra mundial las tropas inglesas la empleaban para detectar submarinos alemanes, se valían de ella, ya que en la medida que entendían mejor el juego lograban ganar con más frecuencia y encontrar el punto exacto del enemigo.

La teorización es escrita en 1944 por Jonh Von Neuman (matemático) y Oscar Morgenster (economista) quienes publican *Theory of games and Economic Behavior* (Teoría de juegos y el comportamiento económico). Aunque es en 1994 cuando los merecedores del Nobel en economía John Nash, John Harsany y Reinhart Selten, se les considera los pioneros de la teoría de juegos.

⁹ Barry J. Nalebuff, Adam M. Brandemburger, *Coopetencia*, p.3

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ *Ibid*, p.4

¹² *Ibid*, p.8

II. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

¿De dónde surge el automóvil?

La historia nos dice que el alemán Kart Benz, ingeniero de profesión es el inventor del automóvil, él en el año de 1885 crea el primer triciclo con motor de explosión y al año siguiente otro alemán llamado Gottlieb Daimler presenta su cuadríciclo con motor de explosión.

Ahora bien la historia de tal creación que ha revolucionado la historia, ha creado el desenvolvimiento de una industria mundial de gran trascendencia, que es un soporte importante para muchas economías como es el caso de la mexicana; se remonta a la revolución industrial, a partir de una serie de invenciones que en conjunto complementaron la visión del automóvil que en nuestros días existe.

El automóvil con motor de vapor, el primer intento

En paralelo con el desarrollo del ferrocarril nacen lo automóviles de vapor, historia que se escribió tanto en Inglaterra como en Francia y Norteamérica, partiendo de los conceptos apuntados por el inglés Isaac Newton, quien a principios del siglo XVI, convirtió la energía calorífica en energía cinética, de ahí el alemán Otto von Guericke, en 1654, estudió la resistencia del aire al comprimirse, el francés Denis Papin, en 1690 sentó las bases del pistón.

Por su parte Ferdinand Verbiest demostró en China, en 1678, la maqueta de un motor a vapor, aunque fue hasta 1769 cuando el francés Nicolas-Josef Cugnot realizó el primer viaje con un pesado motor a vapor en un triciclo.

Estos autos a vapor si bien tenían la ventaja de expulsar al ambiente solo vapor de agua, tenían la enorme desventaja de ser consumidores insaciables de leña o carbón, este grave defecto, aunado a su gran peso contaban los días al automóvil de vapor.

Automóviles con motor de explosión, el paso decisivo

Benz es considerado el padre del automóvil con motor de explosión, pero sus trabajos se basan en una cadena de ideas enlazadas a través de muchos otros inventores.

Si existiera un origen a bien definir, tendríamos que ubicarnos en la Italia de 1777, en donde Alessandro Volta mezcló gas con aire y lo encendió, basado en esta idea el suizo Isaac de Rivaz, en 1807 patenta un automóvil a base de hidrógeno concentrado en una burbuja que empujaba un pistón.

Por su parte Nicolaus August Otto en 1861, detectó que se consigue mayor potencia y menor consumo en el motor si se comprime el aire en un cilindro antes de llegar a la explosión, quién baso sus investigaciones en los trabajos del belga-francés Etienne Lenoir, el cuál en 1860 patentó un motor a gas. Para en 1872 habiendo perfeccionado esta idea se funda la Fábrica de Motores Deutz, que construye motores a gas en gran escala. Estos motores son de cuatro tiempos: admisión, compresión, explosión y escape, principio que aún es válido hoy.

En aquellos años antes del cambio de siglo, se debatía sobre la propulsión de los automóviles, pues la hegemonía de los autos a vapor luchaba contra la novedad de la electricidad que ganó importancia por su fácil manejo y lo silenciosa que era, por su parte los motores de expulsión eran muy rudimentarios, las piezas muy bastas, generando autos en extremo lentos y el encendido era complicado al emplear una manivela, además que el combustible era un problema difícil al no poder calcular los niveles requeridos y que la venta de la bencina (precursor de la gasolina) se hacia por botella en las farmacias y era difícil de conseguir, asimismo no existían talleres de

reparación por lo que la construcción de los neumáticos unidos a las ruedas era un problema severo.

La historia del automóvil y la industria automotriz tiene múltiples protagonistas, desde los creadores de motores Karl Benz y Gottlier Daimler, Henry T. Ford, los creadores de el marketing del automóvil como André Citroën el audaz francés, el genio diseñador de Ettore Bugatti, Ferdinand Porsche llamado por el propio Adolf Hitler para crear el coche del pueblo, el legendario Enzo Ferrari, quien redefine los usos del automóvil, Kiichiro Toyoda, la estrategia para la exportación, Édouard y André Michelin, sin ellos el automóvil no sería lo mismo, Rudolf Diesel, el motor del futuro, Robert Bosch, eso es pensar en complementos, entre muchos más.

Crisis y cooperación regional¹⁵

Entre el segundo semestre de 2008 y el primero de 2009, la crisis financiera se profundizó y se transformó en una recesión de la economía mundial. Los estrechos vínculos financieros y comerciales entre las distintas economías, fortalecidos por la globalización de las últimas décadas, resultaron en una transmisión instantánea de la crisis a casi todos los países del mundo. Con ello se generó la recesión más profunda y de mayor alcance desde los años treinta y se puso fin al ciclo 2003-2008, el más expansivo de la economía mundial en 40 años. La actual crisis no tiene precedentes en cuanto al carácter global; el origen en la principal economía del mundo, en particular en su segmento más dinámico, la banca de inversión; y la simultaneidad y rapidez con que se difundieron sus efectos sobre el producto y el comercio internacional.

Frente a la magnitud de la crisis, las principales economías han reaccionado con enormes paquetes de rescate fiscal y monetario. Los Estados Unidos están implementando el paquete de estímulo fiscal más grande del mundo, que se espera tenga su mayor impacto en el segundo semestre de 2009. La Unión Europea ha

¹⁵ Los datos contenidos en este apartado provienen del "Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. Crisis y Espacios de cooperación regional, 2008 - 2009", CEPAL, 2009.

adoptado un plan más reducido debido a sus fuertes mecanismos fiscales automáticos. El paquete de estímulo de China es uno de los más grandes del mundo y supera el 12% de su PIB. Su masivo programa monetario y crediticio supera incluso esa magnitud. Como resultado, la economía china sigue creciendo de forma muy dinámica, sostenida por una fuerte demanda interna, si bien surgen algunas inquietudes sobre eventuales amenazas de inflación y burbujas financieras.

La crisis financiera deja varias lecciones sobre los límites de la autorregulación en los mercados financieros, en un contexto de alto nivel de interdependencia internacional. La recesión global causada por la explosión de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos (crisis de las hipotecas de alto riesgo) puso de relieve tanto los desequilibrios estructurales de la economía mundial como las imperfecciones de los sistemas financieros nacionales —particularmente los de los Estados Unidos y Europa— y sus interconexiones internacionales.

Distintos tipos de desequilibrios estructurales globales han contribuido a esta crisis, entre ellos:

- I) El exceso de endeudamiento en los Estados Unidos y de ahorro en China.
- II) La tendencia excesiva a acumular reservas internacionales en los países en desarrollo, que provoca un sesgo recesivo en la economía global, dado un orden monetario defectuoso que no asegura estabilidad entre las principales monedas internacionales de reserva.
- III) Un sistema financiero que se ha revelado ineficaz para anticipar y evitar las cada vez más frecuentes crisis financieras y proveer con oportunidad los financiamientos necesarios para evitar crisis de balanza de pagos y los efectos de contagio hacia economías de mejor comportamiento.
- IV) El rezago de las regulaciones financieras frente a la globalización y la innovación en el sector, que resulta en la internacionalización de los riesgos y una reducida capacidad de monitoreo por parte de los gobiernos.

La agenda de reformas de la regulación financiera es nutrida e incluye cuestiones tan relevantes como medidas para combatir las contabilidades distorsionadas mediante la inclusión de las operaciones fuera de balance, limitar los niveles excesivos de riesgo y apalancamiento, reducir las asimetrías de información, evitar los conflictos de intereses y mejorar la vigilancia sobre las propias agencias calificadoras de riesgo. Dada la envergadura de estos temas y los grandes intereses que hay en juego, no se descarta que la gradual recuperación de la economía vaya atenuando los ímpetus reformadores.

Como consecuencia de la crisis, el comercio mundial se desplomó a una tasa incluso mayor que la registrada durante la Gran Depresión. Desde julio de 2008 hasta mayo de 2009, se produjo una contracción del 37% en el valor del comercio mundial. Para el año 2009 en su conjunto se anticipa una caída en el volumen del comercio internacional cercana al 10%.

Aunque todas las regiones del mundo han sufrido una caída importante en el valor de sus exportaciones, la descomposición en volumen y en precio de este desplome muestra diferencias entre los países industrializados y los países en desarrollo. En el primer grupo de países, la contracción corresponde sobre todo a la disminución de los volúmenes exportados de bienes industriales. En el segundo grupo, la caída tiene su principal origen en la baja de los precios de los productos básicos exportados; los volúmenes exportados se redujeron en menor medida, en parte gracias a la persistente demanda de China. El comercio mundial de servicios se ha reducido menos que el de bienes, debido fundamentalmente a la resiliencia mostrada por el comercio de "otros servicios" (servicios financieros, empresariales e informáticos).

Una tendencia estructural que se ha visto acentuada por la crisis es el mayor peso de China en la economía mundial. Durante la actual década, China ha alcanzado un papel relevante, tanto en el ámbito de la producción como en el del comercio internacional, la inversión extranjera directa y, recientemente, en la tenencia de reservas internacionales y la gradual internacionalización de sus empresas. La salida de la actual crisis por parte

de la región, particularmente en América del Sur, depende en buena medida de la continuación de un crecimiento sostenido en China.

En el contexto de la crisis, los países en desarrollo, liderados por China, han potenciado su peso en la economía global y en la gobernanza de la economía mundial. Entre 2000 y 2008, este grupo de países contribuyó con dos tercios al crecimiento del producto mundial, aumentando su participación del 37% al 45%. Los denominados países BRIC (el Brasil, la Federación de Rusia, la India y China) están asumiendo una mayor participación en la gobernabilidad financiera internacional, mediante sus transferencias de recursos al Fondo Monetario Internacional en plena crisis financiera. Por otra parte, la crisis actual condujo a que el tradicional Grupo de los Ocho (G-8) fuese desplazado por el Grupo de los Veinte (G-20), que incluye a los principales países emergentes, como principal foro internacional de toma de decisiones económicas. Se espera que el G-20 logre una mayor coordinación internacional en los estímulos fiscales en curso, así como en la estabilización financiera y la reforma del sistema financiero internacional. Aunque estos procesos son de largo plazo, por ahora, dichas expectativas no se están concretando.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Netherlands Bureau of Economic Policy Analysis "World-Trade Monitor", 2009 y datos oficiales para los países de América Latina y el Caribe.
Nota: Para el Caribe se utilizan datos de las importaciones de los Estados Unidos, la Unión Europea y otros países latinoamericanos. Las demás agrupaciones de países corresponden a las definiciones del Banco Mundial.

Un gran número de países, tanto desarrollados como en desarrollo, han introducido medidas restrictivas al comercio para intentar contener el impacto de la crisis mundial sobre sus economías. Entre ellas cabe destacar alzas arancelarias; derechos antidumping; barreras no arancelarias, como licencias de importación y estándares técnicos más estrictos; subsidios a sectores como la banca, la industria automotriz y la agricultura; prácticas discriminatorias en materia de contratación pública, y restricciones a la inmigración o al empleo de trabajadores extranjeros. No obstante estos brotes de proteccionismo, es muy poco probable que la experiencia de los años treinta se repita, debido a la existencia de diversos factores, como la participación de muchos países en cadenas globales de valor, la existencia de un marco multilateral de reglas a través de la Organización Mundial del Comercio (OMC), y el hecho de que actualmente la mayoría de los países tienen tipos de cambio flexibles. Sin perjuicio de lo anterior, las manifestaciones proteccionistas desencadenadas por la crisis han puesto de relieve la necesidad de concluir prontamente las negociaciones de la Ronda de Doha.

El impacto de la crisis trascenderá la coyuntura y la recuperación será lenta y con mucha incertidumbre. El crecimiento en los países industrializados en el futuro próximo será bajo como consecuencia de la débil demanda global provocada por el enorme impacto negativo de la crisis en la riqueza mundial, y de las altas tasas de desempleo que se prevén para el período 2010-2011 en los Estados Unidos y Europa.

A pesar de la incertidumbre, lo más probable es que sigan primando las tendencias estructurales de la globalización, promovidas por la intensidad del cambio tecnológico. La crisis no reducirá el ritmo de avance del cambio tecnológico ni la rapidez de su difusión a la base productiva y el comercio internacional.

El futuro poscrisis seguirá premiando a las economías que muestren mayor orientación exportadora, basada en esfuerzos de competitividad e innovación tecnológica.

Tras dos o tres años de menor crecimiento, el comercio internacional volverá ser una fuente de oportunidades, particularmente para las empresas que formen parte de cadenas de valor a nivel global.

No obstante sus dimensiones históricas, la crisis es transitoria, y la economía mundial retomará la senda de la globalización y la expansión. Además, las crisis son fuente de oportunidades; las empresas que mejor aprovecharán las nuevas oportunidades son aquellas que además de realizar los ajustes necesarios de corto plazo frente a la crisis, adopten también estrategias de inserción internacional de mediano y largo plazo. Frente a ese escenario global, América Latina y el Caribe está perdiendo participación a nivel mundial, no solo en el valor agregado manufacturero sino también en recursos naturales y servicios, particularmente en los servicios modernos. Por tanto, es necesario esforzarse en profundizar la dinámica de las exportaciones, para diversificarlas, aumentar la presencia del conocimiento y reorientarlas hacia los productos y servicios dinámicos.

Para enfrentar los retos de la crisis y la poscrisis, se precisa un papel mayor de los gobiernos en las economías ("la mano visible"). Pocos dudan ya de que se requiere más y mejor estado para regular, rescatar sectores en crisis, promover el crecimiento, compensar socialmente, impulsar la innovación y mitigar los efectos del cambio climático. El problema es que en el Norte ese estado estará muy endeudado, lo que limitará su margen de maniobra. En América Latina y el Caribe, el espacio fiscal también se agota y el sector público aún requiere mucha modernización y reforma.

En un escenario global de acrecentada incertidumbre, la necesidad de balancear los mercados y los gobiernos es un principio básico para reformar el sistema económico mundial, al igual que lo son las alianzas público-privadas para abordar los desafíos de competitividad, innovación y diversificación exportadora.

La crisis exige a los países de la región acelerar e intensificar su proceso de transformación productiva con equidad. Las políticas de inserción internacional en América Latina y el Caribe han evolucionado desde la apertura comercial de los años ochenta hasta la actual orientación exportadora. Sin embargo, el surgimiento de cadenas globales de valor y el creciente peso de la innovación en las actividades productivas y del comercio exterior observados en la economía mundial, exigen ahora a la región reorientar algunos aspectos de su estrategia de inserción internacional para pasar:

- I) De la apertura comercial y la orientación exportadora a estrategias de internacionalización de empresas.
- II) De la inserción de tipo interindustrial en el comercio internacional a la inserción en las cadenas mundiales de valor o en algunos nichos de productos de alta tecnología y servicios especializados en el caso de países de tamaño reducido.
- III) De una inserción nacional a alianzas plurinacionales, más apoyadas en esfuerzos de integración de cadenas productivas y en la cooperación regional.

Los efectos de la crisis en el comercio regional

El choque externo sufrido por la región es de proporciones superiores al provocado por la crisis asiática y la crisis de la deuda externa. En efecto, las cifras proyectadas para 2009, comparadas con 2008, muestran una caída estimada entre el 35% y el 45% en los flujos de inversión extranjera directa, entre el 5% y el 10% en las remesas, el 29% en los precios internacionales de los productos básicos que exporta la región y el 25% en el valor de sus exportaciones. La región está enfrentando este choque sin repercusiones drásticas en la evolución del producto y el empleo, lo que muestra que está mejor preparada como resultado de la confluencia de un buen ciclo internacional (2003-2007) con las mejoras en la gestión de la política económica.

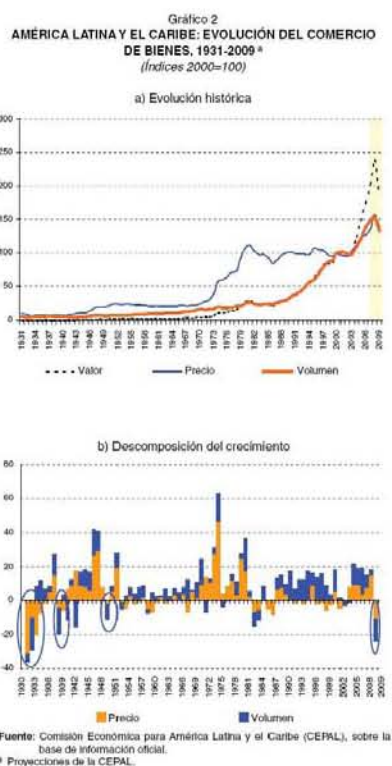
La reducción del comercio regional no tiene precedentes en la historia reciente. Para encontrar una situación similar de descenso tanto de los volúmenes como de los precios, habría que retroceder 70 años, hasta 1937-39, en el caso de las exportaciones, y 27, hasta 1982, en el de las importaciones.

Desde la irrupción de la crisis, las corrientes comerciales de la región experimentaron caídas sustanciales y generalizadas, sin importar el destino o el origen. Solo China presenta una demanda sostenida de productos básicos, lo que ha permitido hacer contrapeso a la situación adversa que está afrontando el comercio exterior regional. Durante el segundo semestre de 2009 aumentará el valor de las exportaciones latinoamericanas al mundo, con lo cual la baja del año completo (-25%) será inferior a la registrada durante el primer semestre (-31%). Pese a ello, la CEPAL estima que la caída del volumen del comercio regional en 2009 será del 13% (exportaciones e importaciones), porcentaje superior al 10% proyectado para el comercio mundial. Para 2009 el volumen de las exportaciones de América Latina y el Caribe disminuiría un 11% y el de las importaciones un 14%.

La contracción de las exportaciones regionales esconde una heterogeneidad importante entre subregiones y países. Mientras que este año México y los países de América del Sur y el Caribe verán decrecer considerablemente el valor de sus exportaciones, en Centroamérica la disminución será menos significativa.

Los países centroamericanos muestran una reducción de sus exportaciones de manufacturas, en parte porque una proporción significativa de ellas está verticalmente integrada en cadenas globales que se han resentido a causa de la menor demanda final de estos productos. Sin embargo, en este caso, la reducción del volumen de ventas externas no se ha visto agravada por una baja de precios, con lo cual la merma en el valor exportado es menos significativa. Por su parte, en varios países sudamericanos especializados en la exportación de productos primarios se ha registrado una menor contracción de los volúmenes exportados, pero una marcada reducción de los precios.

En el caso de las importaciones, la desaceleración es bastante más homogénea entre las distintas subregiones.



Por categorías de productos, al igual que a nivel mundial, la desaceleración de las exportaciones regionales es más pronunciada en la minería, el petróleo y las manufacturas que en los productos agrícolas. Las exportaciones de algunos productos agrícolas muestran cierta recuperación durante 2009, y se observa una tendencia similar (en volumen) para algunos minerales y metales debido principalmente a la fuerte demanda china.

En el primer semestre de 2009 se observó una fuerte reducción de las importaciones de la región en todos los segmentos. Aunque la mayor disminución en términos porcentuales correspondió a los combustibles, más de la mitad de la reducción en las importaciones totales se explica por la contracción de las importaciones de insumos intermedios y bienes de capital.

Dado el vínculo directo entre las importaciones de estas categorías de productos y la inversión, su caída resulta preocupante para las perspectivas de recuperación de la región.

Los datos disponibles para el primer trimestre de 2009 confirman la tendencia mundial a una menor disminución del comercio de servicios en comparación con el de bienes. El rubro más afectado es el transporte, especialmente en Costa Rica y el Uruguay. Esto contrasta con una entereza considerable de las exportaciones de viajes —pese a factores negativos adicionales a la crisis que afectaron a este sector, especialmente la gripe por el virus A (H1N1)— y de la categoría "otros servicios".

A pesar de las presiones ocasionadas por la crisis, no ha surgido en la región una tendencia generalizada de restricción de los flujos de comercio. En efecto, es posible constatar que las respuestas en el ámbito del comercio exterior varían de manera significativa según el país, y que incluyen tanto medidas que apuntan a una mayor protección como otras en sentido contrario.

Los gobiernos de la región han recurrido a diversos tipos de medidas restrictivas del comercio, generalmente privilegiando las medidas de frontera frente a los subsidios. Entre las principales medidas empleadas cabe destacar las alzas de aranceles (generalmente previstas como transitorias), la introducción o el aumento en el uso de licencias de importación y valores de referencia para mercancías importadas, el establecimiento de cuotas de importación para algunos productos, y el aumento en el

uso de las medidas de defensa comercial, particularmente los derechos antidumping. Asimismo, en algunos casos la crisis ha reforzado las presiones para explorar opciones de comercio administrado, por ejemplo, a través de acuerdos sectoriales entre exportadores e importadores.

Del mismo modo, los gobiernos de la región han adoptado diversas medidas para promover el comercio, entre ellas, rebajas de los aranceles (principalmente en el caso de los bienes de capital, bienes intermedios y alimentos), rebajas de los impuestos a las exportaciones (sobre todo para los productos agrícolas), diversas medidas de facilitación del comercio, y esfuerzos para intensificar la promoción de las exportaciones. Asimismo, cabe destacar la acción generalizada de los gobiernos de la región por aumentar las fuentes de financiamiento del comercio, en respuesta a la severa restricción del crédito ocasionada por la crisis.

En general, el comportamiento de la región en materia comercial se compara favorablemente con el de las principales economías industrializadas.

Esto constituye una muestra de madurez que debe ser debidamente valorada y mantenida, puesto que el aumento del proteccionismo sólo contribuiría a agravar la crisis y dificultar su superación.

Sin perjuicio de lo anterior, es imposible ignorar el impacto que ciertas medidas restrictivas han tenido en el comercio intrarregional. Este es especialmente el caso en América del Sur, donde se observan tensiones de cierta magnitud, tanto dentro del MERCOSUR como de la Comunidad Andina.

La región deberá enfrentar un difícil contexto internacional poscrisis. Las proyecciones del comercio mundial para los próximos dos a tres años sugieren un escenario de incrementos modestos, con presiones proteccionistas y tensiones competitivas

derivadas del exceso de capacidad en diversos sectores productivos, escenario que alentaría las fusiones y adquisiciones, dada además la depreciación en el valor de los activos que induce la crisis. Asimismo, persistirán los avances en materia de competitividad experimentados en años recientes por China y otros países asiáticos en desarrollo.

Es preciso repensar nuevamente el patrón de inserción internacional de la región y reconocer una vez más que los países de América Latina y el Caribe no se han esforzado lo suficiente por aprovechar sus ventajas comparativas en sectores ligados a recursos naturales y ecosistemas aptos para el turismo, entre otros.

Espacios de cooperación e integración regional

Dada la magnitud de la actual crisis, es evidente que la región está resistiendo mucho mejor que en crisis anteriores que eran incluso de menor magnitud. Las fortalezas macroeconómicas que se construyeron aprovechando el ciclo económico favorable de 2003-2007 explican por qué en esta oportunidad hubo mayor resiliencia a la crisis. En efecto, por primera vez en circunstancias económicas marcadamente adversas a nivel mundial o regional, no se han producido problemas cambiarios ni descontrol inflacionario. Por otra parte, gracias a la holgura fiscal lograda en ese período y a la acumulación de reservas internacionales, la mayoría de los países han podido aplicar políticas contra cíclicas, rasgo también inédito en crisis anteriores. En el caso de América del Sur, la relativa resiliencia también ha obedecido al crecimiento elevado de China, que se ha traducido en una sólida demanda de recursos naturales.

Las exportaciones intrarregionales han disminuido en una proporción similar a la de las exportaciones totales. Durante el primer semestre de 2009, el valor de las exportaciones intrarregionales se redujo un 33% respecto del mismo período de 2008, es decir, un poco más que las exportaciones totales de la región al mundo (31%). Esto se condice con el comportamiento tradicionalmente cíclico de las exportaciones dentro de Latinoamérica. El comercio en el marco de los diversos esquemas subregionales de

integración también se contrajo considerablemente en el primer semestre del año, sobre todo en América del Sur (-31% en el MERCOSUR y -24% en la Comunidad Andina).

Asimismo, por primera vez en la presente década, se redujo el intercambio comercial entre los miembros del Mercado Común Centroamericano (-18%). Los países de la Comunidad del Caribe (CARICOM), además de México y Chile, también registraron una drástica disminución de sus exportaciones a la región latinoamericana. Las exportaciones intrarregionales de manufacturas acusan una contracción similar a la de las exportaciones de manufacturas al mundo.

Para evitar los errores cometidos en crisis anteriores, los gobiernos de la región podían acuñar a respuestas de política que sean coordinadas, participativas y mutuamente informadas. En particular, en los siguientes ámbitos:

- I) Política fiscal contracíclica, ya que si no hay coordinación se reducen los incentivos para seguir avanzando en esa dirección.
- II) Regulación financiera, para evitar el arbitraje regulatorio.
- III) Reestablecimiento de las corrientes de capital y apoyo al comercio intrarregional con financiamiento especial de la banca regional o de desarrollo.
- IV) Medidas para evitar el proteccionismo, particularmente entre los países de la región, ya que ello afectaría básicamente a las pymes y a las exportaciones con mayor valor agregado y uso intensivo de empleo.

El nuevo contexto internacional exige una mayor cooperación regional, no solo para limitar los efectos de la crisis sino también para mejorar la inserción de la región en la economía mundial. En efecto, las consecuencias de perder la carrera de la competitividad global serían mucho más graves que los efectos de la crisis actual, puesto que por duros que sean, estos últimos serán transitorios. Por el contrario, los rezagos en materia de competitividad, innovación y productividad representan un

obstáculo permanente para avanzar en la estrategia de crecimiento con equidad. Cooperar en los temas de competitividad e innovación es, entonces, un desafío central de América Latina y el Caribe.



Las diferencias sobre temas comerciales que se observan hoy en la región no deben ser obstáculo para avanzar en otros temas, quizás más urgentes. En este sentido, la CEPAL propone centrar los esfuerzos de cooperación regional en siete áreas: infraestructura, apoyo al comercio, innovación, reducción de las asimetrías, cohesión social, acercamiento a Asia y el Pacífico y cambio climático. En cada una de ellas se presentan propuestas específicas de acción.

Los pasos a favor de la agenda propuesta constituirían una señal poderosa de compromiso práctico con la integración. Ello permitiría avanzar hacia la unificación de los mercados de la región, estimulando el comercio y la inversión intrarregionales, mejorando la inserción internacional y, al mismo tiempo, haciéndose cargo de los desafíos sociales y la reducción de las asimetrías.

Los avances en las áreas mencionadas exigirán la construcción de una institucionalidad regional más sólida y eficaz en torno a los acuerdos subregionales de integración. Es preciso que dicha institucionalidad desempeñe un papel crítico en la protección de los intereses de los países más pequeños. También debería colaborar en la mediación entre los intereses conflictivos que puedan presentarse entre los diversos países miembros. En ambos casos, se estaría invirtiendo en reforzar la confiabilidad de los procesos de integración.

En los próximos años la región requerirá, por un lado, preservar el pilar de la estabilidad macroeconómica y, por otro, desarrollar programas conjuntos de inversión en infraestructura, facilitación del comercio e innovación, entre otros.

Por ello, se precisa una mayor provisión de financiamiento para el comercio, especialmente el intrarregional, y el fortalecimiento de las instituciones financieras internacionales, dotándolas de más capital y capacidad de prestar rápidamente para anticiparse a posibles crisis de balanza de pagos, y de las instituciones financieras regionales, favoreciendo su capitalización y su mayor complementariedad con la banca de fomento.

Es importante integrar la política comercial con la de fomento productivo, innovación e IED. Un objetivo central de las estrategias de internacionalización debería ser el de insertarse en las cadenas de valor mundiales de producción y comercialización relacionadas con recursos naturales, gestando alianzas tecnológicas de beneficio mutuo (por ejemplo, para aplicar los avances de la biotecnología a la producción agroindustrial, minera, forestal y piscícola).

Urge a los países de la región reforzar el vínculo entre bienes, servicios e inversiones. Dada la incorporación creciente de los servicios a las cadenas de valor, estos se han convertido en el principal componente de valor agregado de los productos. Al respecto,

cabe destacar los servicios de consultoría, publicidad y marketing, asistencia legal, contabilidad y finanzas, tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) e ingeniería y control de calidad. Gracias a la difusión de las nuevas tecnologías, las ventajas competitivas tienden a expresarse ahora en redes internacionales de valor. En este sentido, el acceso masivo de las empresas, particularmente de las pymes, a los servicios modernos es un factor decisivo para estimular el incremento de la productividad.

Otros servicios relacionados con el comercio, como el transporte, la infraestructura y los servicios financieros, son importantes componentes de la competitividad sistémica. Los costos de transporte afectan fuertemente la competitividad de las empresas, en ocasiones más que los niveles arancelarios o del tipo de cambio. Las medidas de facilitación del comercio (logísticas portuarias, procedimientos aduaneros, armonización de estándares, comercio electrónico y manejo de las normas de origen), a través de una mayor utilización de las TIC, son también herramientas esenciales para la competitividad exportadora.

Igualmente, el fortalecimiento de las instituciones calificadoras y verificadoras, y la adecuación de las exportaciones del país y la región a las normas técnicas (ISO 9000, 14000) y sanitarias y fitosanitarias, son elementos fundamentales para favorecer la competitividad, y en todos ellos es posible avanzar de mejor forma si se aprovechan los espacios existentes de cooperación regional para actuar de manera coordinada.

La política económica al rescate

La profundidad de la crisis condujo a niveles inéditos de intervención fiscal y monetaria. Se trata de intervenciones sin precedentes en cuanto a tamaño y audacia, que ayudaron a evitar una crisis más profunda.

Los Estados Unidos están implementando el paquete de estímulo fiscal más grande del mundo. En febrero de 2008, ante las señales de que se produciría una fuerte desaceleración de la economía, el Congreso estadounidense aprobó una reducción de

impuestos de 168.000 millones de dólares. Un año después, en febrero de 2009, el gobierno aprobó un plan estimado en 787.000 millones de dólares, o un 5,5% del PIB. De estos, unos 288.000 millones de dólares se otorgan bajo la forma de reducción de impuestos y el resto corresponde a inversiones en infraestructura, recursos renovables, investigación y desarrollo, tecnología y educación.

También se incluyen fondos para los desempleados y la salud pública, así como programas para apoyar a los sectores más afectados, particularmente la industria automotriz.

Recuadro 1.1
APOYO AL SECTOR AUTOMOTOR EN LOS ESTADOS UNIDOS Y LA UNIÓN EUROPEA

Frente a la caída de la producción industrial en los países desarrollados, muchos de los gobiernos están implementando medidas de rescate. Uno de los sectores más perjudicados ha sido el automotor, que registra pérdidas sin precedentes.

Si bien los ingresos de la industria automotriz en los Estados Unidos bajaron un 2,5% en 2008, el efecto de la crisis se va a sentir con más fuerza en 2009. Las ventas de autos en enero y febrero de 2009 bajaron un 66% y un 56%, en comparación con los mismos meses de 2008. Las grandes automotoras estadounidenses (General Motors, Ford y Chrysler) tomaron medidas drásticas para seguir funcionando y negociaron planes de apoyo a la industria con el Gobierno de los Estados Unidos. El primero de estos planes incluía 17.400 millones de dólares para General Motors y

Chrysler (Ford no recibió ayuda) en forma de préstamos para financiar operaciones mientras las empresas se reestructuraban.

El segundo plan incluye otro préstamo para ayudar a las automotoras mientras pasan por el proceso de quiebra y negociación con sus acreedores. El objetivo es eliminar pasivos de forma organizada y rápida y formar alianzas con otras empresas para crear organizaciones más eficientes y competitivas. Chrysler anunció su quiebra y reestructuración el 30 de abril de 2009 y muchos de sus activos fueron comprados por la italiana Fiat. El 1° de junio de 2009 le tocó a General Motors anunciar la quiebra. Su subsidiaria europea Saab también está bajo protección de quiebra y Opel fue vendida a una empresa canadiense de piezas de autos. Otra iniciativa para facilitar la recuperación del sector consiste en la

implementación de un subsidio para la compra de autos nuevos mediante la entrega de uno usado como parte de pago.

En Europa, el sector automotor ha registrado similares caídas en las ventas. En 2009, la industria anticipa una reducción del 20% en la producción (equivalente a 60.000 millones de euros) en los 27 países de la Unión Europea. Los gobiernos del continente han reconocido la importancia de sostener la industria y su cadena de valor. En octubre de 2008, Alemania y Francia anunciaron ayudas por 20.000 millones de euros para los próximos cuatro años en forma de un fondo de apoyo para la producción, con los estándares de mayor competencia, innovación y tecnología. En una iniciativa similar a la de los Estados Unidos, varios países también han creado incentivos para la compra de autos.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, *Federal Reserve Statistical Release*, abril de 2009; Reuters, "Chrysler declares bankruptcy; agreement puts Fiat in control", mayo de 2009; IHS Global Insight, *Impacts of the Financial and Economic Crisis on the Automotive Industry*, 2009; y Comisión Europea, "Responding to the crisis in the European automotive industry", 25 de febrero de 2009.

El mayor impacto del paquete de estímulo fiscal se anticipa para mediados de 2009. De acuerdo con datos oficiales, a fines de mayo de 2009 se había gastado solo un 35% de los montos disponibles en el plan. La gran mayoría de los gastos (84%) se ha concretado en forma de transferencias a gobiernos locales y a personas físicas y el 13% en forma de rebajas de impuestos. Sin embargo, el paquete de estímulo fiscal solo es una parte del plan del gobierno para enfrentar la crisis. Según el gobierno de los

Estados Unidos comprometió un total de 9.8 billones de dólares en varias iniciativas¹. Además de gastos fiscales, estos compromisos incluyen obligaciones financieras que van desde inyecciones directas de capital (como el financiamiento de la venta de Bear Stearns y de la compra de las obligaciones de deuda) hasta garantías de préstamo, devoluciones de impuestos e, incluso, mejores términos en facilidades de crédito a corto plazo.

El análisis de las corrientes comerciales de la región en 2008 y lo que va transcurrido de 2009 ha puesto de relieve que la actual crisis mundial se trasladó definitivamente a la economía real, provocando una reducción considerable del volumen y el valor del comercio en casi todos los países de la región y con sus principales socios comerciales (los Estados Unidos, la Unión Europea, Asia y la propia región). Solo China presenta una demanda sostenida de productos básicos, lo que ha permitido hacer contrapeso a la situación adversa que está afrontando el comercio exterior regional.

El impacto de una crisis comercial sin precedentes históricos recientes —hubo que retroceder más de 70 años para encontrar una situación parecida— subrayan la necesidad de reflexionar detenidamente sobre la naturaleza de los cambios que afronta la región, ya que es posible que algunos de ellos posean sesgos estructurales. Las proyecciones del comercio mundial en los próximos dos años sugieren un escenario de incrementos modestos, con muchas presiones competitivas derivadas del exceso de capacidad en diversos sectores productivos, así como la persistencia de los avances de China y la región Asia y el Pacífico en materia de competitividad.

La agudización de la crisis ha conducido al desplome de industrias exportadoras que otrora tuvieron amplio peso específico y que impulsaron la introducción de cambios técnicos de gran dinamismo. En este grupo se cuentan las industrias automotriz, siderúrgica, química y petroquímica. Todas revelan una reducción importante no solo de la producción industrial, sino también de las corrientes de intercambio internacional.

La profundidad y permanencia del impacto serán heterogéneas y dependerán del grado y del patrón específico de internacionalización de cada país. Sin embargo, queda claro que es preciso repensar nuevamente el patrón de inserción internacional de la región, reconociendo una vez más que no se han realizado esfuerzos suficientes por aprovechar las ventajas comparativas naturales de los sectores en que esta tiene cierta fortaleza, entre otros, la abundancia de recursos naturales, agua y un ecosistema apto para el turismo.

Los temas de innovación y desarrollo tecnológico se encuentran al centro del debate que articulará la salida ordenada de la crisis. En todo caso, a la región le será difícil salir airoso de ella sin aprovechar el impulso para potenciar el mercado ampliado y desarrollando una mayor cooperación en los aspectos en que aún presenta rezagos.

Al igual que en el caso de las corrientes de comercio, el alcance de los efectos de la crisis no alcanzó a reflejarse con todas sus fuerzas en las cifras correspondientes a 2008 de inversión extranjera directa, remesas y turismo en la región. Sin embargo, la información disponible del primer semestre de 2009 indica que todas estas variables han experimentado un deterioro importante.

Pese a la gravedad de la crisis actual y de las presiones naturales que surgen al respecto, hasta la fecha la región en general ha sabido resistirse a la tentación de incurrir en prácticas proteccionistas. Si bien ello obedece en parte a los compromisos de apertura negociados mediante una vasta red de acuerdos tanto intrarregionales como con socios de otras regiones y a nivel multilateral en la OMC, constituye también una muestra de madurez que debe ser debidamente valorada y conservada, por cuanto un aumento del proteccionismo solo contribuiría a agravar la crisis y a dificultar su superación.

En este sentido, el comportamiento de la región en materia comercial se compara favorablemente con el de las principales economías industrializadas.

Habida cuenta de la baja significativa de la demanda en casi todos los principales mercados extrarregionales, es importante que los gobiernos de América Latina y el Caribe se esfuercen al máximo por mantener abierto el comercio intrarregional. Las características particulares de este, sobre todo la presencia de un mayor número de empresas pequeñas y medianas y su composición de alta densidad de manufacturas y conocimiento, lo toman especialmente importante para apoyar la recuperación. Asimismo, y desde una perspectiva poscrisis, el proceso de integración regional debe convertirse en un instrumento que le permita a la región afrontar en mejor manera las grandes tendencias de la economía mundial. En el capítulo siguiente se exploran los espacios existentes para reforzar la cooperación regional, avanzando en los temas no convencionales de la integración.

En el ANEXO de este documento elaborado por la CEPAL se presentan las medidas que afectan al comercio adoptadas desde septiembre de 2008 hasta junio de 2009, como medidas de freno a la crisis mundial por las diversas naciones de América Latina y el Caribe, a continuación se presentan algunas de ellas que afectan particularmente el sector automotriz, veremos que las medidas efectuadas en varios países van encaminadas a la implantación de aranceles a los productos chinos, como forma de protección de su industria local.

Vínculos de cooperación una oportunidad
para la PYME Automotriz Mexicana

Cuadro I.A-1
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: MEDIDAS QUE AFECTAN EL COMERCIO ADOPTADAS
DESDE SEPTIEMBRE DE 2006 HASTA JUNIO DE 2009*

País	Tipo de medida
América del Sur	<p>Introducción de "valores criterio" para alrededor de 1,000 productos importados que se consideran sensibles¹.</p> <p>Introducción de licencias no automáticas de importación en el caso de alrededor de 1,200 bienes tales como textiles, acero, productos metalúrgicos, neumáticos y calzados.</p> <p>Reducción de las retenciones a la exportación de trigo, maíz, frutas frescas y hortalizas.</p> <p>Creación de un precio de referencia para las exportaciones de cobre.</p> <p>Eliminación del impuesto a las exportaciones (un 5% a contar de agosto de 2006) de 35 líneas arancelarias del sector de productos lácteos.</p> <p>Anuncio de rebaja del 50% del impuesto a las exportaciones de vino.</p> <p>Reapertura de las exportaciones de maíz y trigo, cerradas desde junio de 2008. Se autorizó la exportación de 6,000,000 de toneladas de maíz y 520,000 toneladas de trigo.</p> <p>Desde marzo de 2006, los sectores privados de la Argentina y el Brasil han procurado lograr entendimientos para regular el comercio bilateral en sectores sensibles. Estos contactos han conducido a acuerdos relacionados con productos tales como lácteos, muebles de madera, baterías, frenos, papel y calzados. Dichos convenios suelen incluir la introducción de cuotas de mercado o de precios mínimos de importación.</p> <p>Aplicación de derechos antidumping provisionales a los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vajilla, juegos de mesa, de té y de café originarios de China; • cadenas de rotores originarias de China; • hilados de fibra acrílica originarios de Indonesia; • equipos de bombeo para la extracción de petróleo originarios de China; • cadenas y cierres de cremalleras originarios del Perú y China; • cubiertos de acero inoxidable originarios del Brasil y China; • bombas para líquido refrigerante originarias de China, y • accesorios de cafeteras originarios de China.
Argentina	<p>Aplicación de derechos antidumping definitivos a los siguientes bienes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planchas eléctricas originarias de China; • partes de cuadros y horquillas de bicicletas originarios de China; • cadenas de acero de bajo carbono originarias de China; • equipos acondicionadores de aire originarios de Tailandia, y • bornes de conexión eléctrica para secciones de cable originarios de Alemania y China. <p>Inicio de investigaciones antidumping en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • accesorios de cafetera originarios de China; • fibras de poliéster originarias de China, la India e Indonesia, así como hilados texturizados de poliéster originarios de China, Indonesia y la provincia china de Taiwan; • tejidos de trama y urdimbre de ligamento tafetán, originarios del Brasil y China;

Vínculos de cooperación una oportunidad para la PYME Automotriz Mexicana

País	Tipo de medida
	<p>Inicio de investigaciones antidumping en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • filmas de polímeros de polipropileno originarios de la Argentina, Chile, China, el Ecuador, los Estados Unidos y el Perú; • bolígrafos originarios de China; • neumáticos para bicicletas originarios de China y la India (revisión de derechos vigentes); • calzado originario de China; • magneto metálico originario de China (revisión de derechos vigentes); • cobertores de fibra sintética originarios de China, y • resinas de bifenilato de polifenileno originarias de la Argentina (revisión de derechos vigentes).
Brasil	<p>Revisión de siete productos siderúrgicos de la lista brasileña de exenciones al arancel externo común del MERCOSUR. A causa de ello, estos productos pasarán de estar exentos del pago de aranceles a tener un arancel de entre un 12% y un 14%. Extensión hasta el 30 de junio de 2009 de las cuotas de importación de neumáticos recaudados desde el Paraguay y el Uruguay.</p> <p>Inclusión de 306 productos en la lista de "ex arancelarios" (mecanismo que reduce progresivamente los aranceles de productos sin similar nacional), favoreciendo la adquisición de productos importados en los sectores de bienes de capital, eléctrico, metalúrgico, papel y celulosa, gráfico, médico-hospitalario, automotor, electro-electrónico y otros.</p> <p>Otorgamiento de créditos gubernamentales por 1.700 millones de dólares a la industria automotriz.</p> <p>Reducción de aranceles aplicables a 3.267 líneas arancelarias correspondientes a metales pesados (del 7,6% al 5,6%) y bienes de capital (del 6,3% al 2,9%) no producidos localmente.</p>
Ecuador	<p>Imposición de una salvaguardia por balanza de pagos consistente en aumentar los aranceles o introducir cuotas de importación de 630 subpartidas arancelarias a 10 dígitos, procedentes de todos los orígenes, por el plazo de un año⁴.</p> <p>Eliminación de aranceles a la importación de automóviles híbridos.</p>
Paraguay	<p>Programa arancelario incluyó un plan compra nacional en virtud del cual se estableció una preferencia del 70% para las empresas paraguayas en los procesos de contratación pública.</p> <p>Alza de aranceles a niveles del 10% y al 15%, hasta el 31 de diciembre de 2009, en el caso de 19 líneas arancelarias del sector químico y similares (insecticidas, fungicidas, pinturas, barnices y otros) para corregir las distorsiones del comercio dentro del MERCOSUR.</p> <p>Rabaja del 6% al 2%, a contar del 1º de julio de 2009 y hasta el 31 de diciembre de 2013, del arancel a la importación de ciertos bienes de capital provenientes de países no miembros del MERCOSUR.</p>
Perú	<p>Aumento transitorio de la tasa de devolución de impuestos de las exportaciones no tradicionales (del 5% al 8%).</p> <p>Inicio de investigación de salvaguardia a la importación de hilados de algodón.</p> <p>Prórroga de las importaciones de insumos para su reexportación libre de impuestos (admisión transitoria).</p>
Uruguay	<p>Postergación de la rebaja del 2% al 1% de la tasa consular a las importaciones prevista para junio de 2009.</p> <p>Se incrementará del 4% al 8% el adelanto del pago del impuesto a la renta de las actividades económicas (RAE) que daban lugar los importadores de ciertos bienes de consumo tales como vestuario y calzado.</p> <p>Anuncio en el sentido de que se fortalecerán los procedimientos de valoración aduanera para evitar que se subestime el valor de las importaciones de vestuario y calzado.</p> <p>Anuncio que se revisará la protección arancelaria de los vehículos en segmentos específicos.</p>
Venezuela (Rep. Bol. de)	<p>Introducción de una cuota a la importación de vehículos originarios de Colombia (un máximo de 10.000) durante el año 2009.</p>

Vínculos de cooperación una oportunidad para la PYME Automotriz Mexicana

País	Tipo de medida
México	<p>Reducción en cinco años del arancel general (nación más favorecida) aplicado a 10.000 partidas, todas del sector industrial*.</p> <p>Medidas de facilitación del comercio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eliminación del esquema de precios estimados en el caso de 332 líneas arancelarias y del padrón de importadores específicos, entre otros requerimientos; • flexibilización de los criterios para obtener la condición de "exportador autorizado"; • anuncio de varias medidas para promover el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones en el comercio exterior, tales como la implementación de un sistema digital de emisión de certificados de origen para exportar a Colombia y la introducción de un sistema de ventanilla única digital para todos los trámites relacionados con el comercio exterior; y • anuncio de que hasta noviembre de 2012 se implementarán medidas permanentes de simplificación, automatización y mejora de los procesos aduaneros y de comercio exterior. <p>Aplicación de aranceles del 10% al 40% en el caso de 69 productos agrícolas e industriales provenientes de los Estados Unidos, los que representan importaciones anuales por 2.400 millones de dólares, como retaliación por la eliminación de un programa piloto de 2007 que permitía el ingreso de un número limitado de camiones mexicanos a los Estados Unidos. Según el TLCAN, debía haber libre tránsito entre ambos países desde 2000.</p> <p>Introducción de nuevas restricciones a las importaciones de camiones diesel.</p> <p>Eliminación de aranceles a la importación de partes usadas para la reparación de vehículos.</p>
El Caribe	
Dominica	Reducción de aranceles de artículos seleccionados, principalmente alimentos.
Granada	Suspensión del arancel externo común en el caso de bienes seleccionados.
Jamaica	Eliminación de los aranceles a la importación de bienes de capital y materias primas, como parte de un paquete de estímulo.
República Dominicana	Inicio de investigación de salvaguardia a la importación de botellas de vidrio.
Saint Kitts y Nevis	Suspensión del arancel externo común de 31 bienes alimenticios y no alimenticios.
Santa Lucía	Suspensión del arancel externo común y del impuesto al consumo de nueve productos.
San Vicente y las Granadinas	Revisión del arancel externo común de ciertos productos básicos.
Trinidad y Tobago	Eliminación de aranceles a la importación de alimentos tales como queso, arroz, aceite, azúcar, leche y otros productos lácteos.

Vínculos de cooperación una oportunidad para la PYME Automotriz Mexicana

Cuadro III.3
COMERCIO INTRARREGIONAL DEL MERCADO COMÚN DEL SUR, LA COMUNIDAD ANDINA
Y EL MERCADO COMÚN CENTROAMERICANO, 1996, 1999 Y 2006
(Según CUCI* Rev. 2 a 4 dígitos)

Orden	Productos	Valor de las exportaciones intrarregionales (en millones de dólares)			Porcentajes del total			Coeficiente intrarregional (X/Totales)*100		
		1996	1999	2006	1996	1999	2006	1996	1999	2006
1	Vehículos de pasajeros	49	1 333	2 931	0,9	5,4	6,6	18,3	87,1	43,8
2	Vehículos de transporte	82	576	1 801	1,5	2,3	4,1	19,7	64,6	49,8
3	Gas de petróleo	329	95	1 758	6,2	0,4	4,0	100,0	99,9	76,2
4	Petróleo crudo	38	1 468	1 625	0,7	6,0	3,7	3,2	22,0	7,4
5	Autopartes	67	921	1 422	1,3	3,8	3,2	15,8	53,8	34,9
6	Transmisores de TV y radio	1	6	1 191	0,0	0,0	2,7	55,9	41,2	41,4
7	Tigo no molido	150	808	1 143	2,8	3,3	2,6	36,1	75,2	72,1
8	Polietileno	17	194	681	0,3	0,8	1,5	46,4	73,0	49,2
9	Medicamentos	81	377	590	1,5	1,5	1,3	63,8	65,6	41,1
10	Cosméticos	18	148	457	0,3	0,6	1,0	87,1	76,7	52,1
11	Aceites de soja	75	238	447	1,4	1,0	1,0	21,0	13,7	10,5
12	Pistonos para autos	15	357	414	0,3	1,5	0,9	4,6	70,5	29,2
13	Tortas de soja	7	148	408	0,1	0,6	0,9	0,4	2,8	5,8
14	Cobre y sus aleaciones	13	70	392	0,2	0,3	0,9	21,0	54,1	42,8
15	Otros gases	7	79	379	0,1	0,3	0,9	98,3	66,0	40,5
16	Polipropileno	20	105	342	0,4	0,4	0,8	48,7	50,1	50,2
17	Maíz	99	204	330	1,9	0,8	0,8	15,1	15,0	17,5
18	Plástico para embalar	8	102	333	0,1	0,4	0,8	15,5	69,3	56,9
19	Lingotes y barras de acero	12	67	330	0,2	0,3	0,7	2,7	5,0	13,8
20	Polivinílicos	30	144	329	0,6	0,6	0,7	50,2	54,4	55,1
21	Láminas de Níquel y acero	26	78	325	0,5	0,3	0,7	11,6	40,7	46,7
22	Aleaciones de cobre	7	78	318	0,1	0,3	0,7	16,9	7,7	8,9
23	Calzado	21	191	316	0,4	0,8	0,7	2,1	11,2	15,5
24	Soja en grano	34	230	310	0,5	0,9	0,7	3,1	11,5	3,9
25	Polímeros	18	90	316	0,3	0,2	0,7	66,0	66,3	53,9
	Primeros 25 productos	1 211	8 062	18 900	22,7	32,8	42,9	12,9	27,7	22,9
	Otros productos	4 113	16 487	25 206	77,3	67,2	57,1	11,9	21,6	14,2
	Total	5 323	24 549	44 105	100,0	100,0	100,0	12,1	23,3	17,0

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercancías (COMTRADE).
* Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional.

En el cuadro se muestra un listado de los 25 principales productos de exportación intrarregional en los tres esquemas de integración de mayor tamaño de la región. A partir de este se desprende que los bienes manufacturados son los dominantes en este intercambio y que la participación del mercado regional en las exportaciones totales supera el 40% en varios productos.

En particular, destaca el sector automotor como eje del comercio intrarregional latinoamericano.

Las PYMES son fundamentales en la exportación de productos de alto valor agregado hacia el mercado regional. Pese a que las exportaciones realizadas por las pymes se

centran en un número limitado de sectores —particularmente alimentos, bebidas y tabaco, productos químicos, de refinación del petróleo y del complejo metalmeccánico—, su perfil comercial difiere de aquel de las grandes empresas exportadoras. La oferta exportadora de las pymes regionales es más diversificada, con mayor relevancia de los bienes de uso intensivo de mano de obra tanto calificada como no calificada y de productos diferenciados y sujetos a economías de escala, así como de los encadenamientos con los proveedores de bienes y servicios nacionales. Por su parte, si bien las grandes empresas exportadoras también participan en algunos de estos sectores, se ubican básicamente en los de uso intensivo de capital, recursos naturales y de gran escala, ello de acuerdo con datos de la FUNDES, 2007, *Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia*, D. Milesi, V. Moorí

En cuanto al destino de las exportaciones manufactureras, los bloques principales son los mismos tanto en el caso de las pymes como de las grandes empresas. Sin embargo, se aprecian algunas diferencias en términos de especialización regional: i) las exportaciones realizadas por las pymes argentinas se orientan sobre todo a los países y regiones del continente americano (el MERCOSUR y la CAN y, entre los miembros del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), al Canadá); ii) las chilenas se centran en los países del MERCOSUR y la CAN, y iii) las colombianas se envían a la CAN (República Bolivariana de Venezuela) y el TLCAN (México).

Veamos estas medidas en cifras concretas.

Los indicadores de la industria automotriz en el mundo están ligados a la situación que prevalece en la economía mundial. El ambiente económico-financiero mundial, muestra indicios de recuperación, algunos analistas internacionales han comentado que la crisis ha tocado fondo y aseguran que la tendencia negativa empieza a revertirse, aunque esperan una difícil y lenta recuperación para los países emergentes, pues la actual recuperación de Europa, Japón y EE UU las ven poco sostenibles debido a que dependen de fondos públicos y aún no se basan en la inversión privada y, la creación

de empleos es incipiente e insuficiente. En México, la situación económica internacional adversa continúa afectando a nuestras exportaciones y nuestra producción.

El índice de confianza del consumidor en México para el mes de agosto, de acuerdo a INEGI y Banco de México se ubicó en 81.5 puntos, es decir, 9 por ciento por debajo del mismo mes del año anterior. De acuerdo al Banco de México e INEGI "La disminución a tasa anual que registró el índice de confianza del consumidor durante agosto del año en curso, se derivó de reducciones en cuatro de los cinco componentes que lo integran.

En particular, mostraron caídas los componentes que hacen referencia a la situación económica presente y futura de los miembros del hogar, el que compara la situación económica actual del país con la prevaleciente el año anterior, y el que capta las posibilidades en el momento actual por parte de los integrantes del hogar, para efectuar compras de bienes durables.

El mercado nacional acumuló 13 meses de caída, con 31.8 por ciento de disminución del mercado en los primeros ocho meses de 2009. Mientras que en EE UU han logrado resultados muy positivos a través de su programa de renovación de parque vehicular, con un presupuesto de 3,000 millones de dólares, y Brasil continúa con su exitoso programa de eliminación emergente de impuestos al consumo de vehículos nuevos, el cual le permitirá crecer a tasas por encima del 6 por ciento, en México todavía no hemos podido poner en marcha las medidas emergentes suficientes y robustas que permitan revertir la situación grave y recesiva de nuestro sector.

El programa PILOTO de renovación vehicular está en su fase de arranque y seguramente las lecciones que de él se aprendan, servirán de base para lanzar un programa nacional que verdaderamente permita influir en las decisiones del consumidor. Asimismo, la industria automotriz ha puesto sobre la mesa del legislativo una propuesta de agenda que, entre otros temas, considere la posibilidad URGENTE de eliminar cargas fiscales a la adquisición de vehículos nuevos.

Ventas público mercado nacional

La demanda de vehículos ligeros nuevos en agosto 2009 reporta una caída de 31.6%, alcanzando una cifra de 58,926 unidades contra 86,119 de agosto 2008.

El acumulando disminuyó 31.2%, es decir, en los primeros ocho meses del año, se vendieron 214,089 vehículos menos que en el mismo período de 2008.

Mercado de vehículos en Estados Unidos

El mercado de vehículos ligeros en EEUU fue favorecido con la inyección de \$3 mil millones de dólares que para el programa de canje de vehículos viejos por nuevos y más eficientes, implementó la Cámara de Senadores de ese país (Cash for Clunkers) en julio. El programa propició una venta adicional de 685,201 vehículos, de acuerdo con el Departamento del Transporte de EEUU.

Miles de consumidores recibieron un incentivo de entre 3,500 y 4,500 dólares por su auto viejo cuando compraron uno nuevo.

El mercado de vehículos ligeros en EEUU cayó 27.8% en el acumulado de los primeros 8 meses del año. Sin embargo es importante destacar que en el mes de agosto las ventas aumentaron 4.2% como resultado del impulso que le dio la puesta en marcha en ese país de este programa de renovación vehicular.

El reporte de *Ward's Automotive Reports* de agosto 2009 señala un volumen acumulado de 7'050,199 vehículos vendidos. Los países exportadores al mercado de EE UU siguen a la baja, nuestro país reportó una caída de 37.5% en sus envíos a ese país durante los primeros siete meses del año, como se puede observar en el cuadro.

El programa de renovaci3n vehicular de EE UU mitig3 la ca3da de las exportaciones de nuestro pa3s, al registrarse en agosto una ca3da de 21.7 por ciento, respecto al mismo mes del a3o anterior.

Venta de veh3culos ligeros en E.U.
(Acumulado enero – agosto 2009 vs. 2008)

Or3gen	2008	2009	dif %
Alemania	392,865	305,801	-22.2
Jap3n	1,418,005	1,001,412	-29.4
Corea	443,743	424,240	-4.4
M3xico	779,831	487,117	-37.5
Otros	271,579	186,777	-31.2
Total importaciones	3,306,023	2,405,347	-27.2
Mercado de EE. UU. (EE UU y CANADA)	6,456,878	4,644,852	-28.1
TOTAL	9,762,901	7,050,199	-27.8

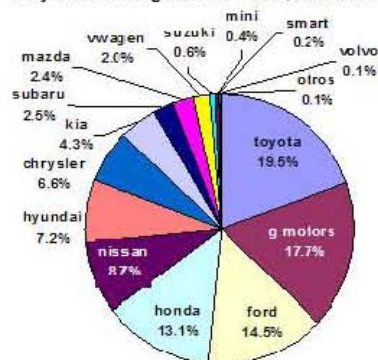
Fuente: Ward's Automotive Reports.

Programa de chatarrizaci3n en EU

El Departamento de Transporte de EU, anunci3 que el programa de renovaci3n vehicular llamado "Efectivo por Chatarra" implementado por el Gobierno de EU report3 que en el tiempo que dur3 el programa (un mes, junio 22 a agosto 24) salieron de circulaci3n 685,201 veh3culos viejos y contaminantes, remplazados por 684,941 unidades nuevas.

El presupuesto total para el programa de sustitución de vehículos fue de 3 mil millones de dólares.

Vehículos nuevos vendidos en el programa, de junio 22 a agosto 24 = 684,941 unidades



Fuente: AMIA, A.C.

Las ventas de vehículos nuevos realizadas en el mismo periodo, el 58.9% son automóviles nuevos con un volumen de 404,406 unidades y 280,535 son camiones ligeros.

La gráfica muestra la participación de los vehículos de las empresas que entraron dentro del volumen total de venta impulsada por el programa.

Del volumen de venta de casi 685,000 unidades los diez modelos más comercializados durante el programa fueron: el Toyota Corolla, Honda Civic, Toyota Camry, Ford Focus FWD, Hyundai Elantra, Nissan Versa, Toyota Prius, Honda Accord, Honda Fit y Ford Escape FWD. Este listado lo proporcionó el Departamento del Transporte de EU.

De acuerdo con el mismo Departamento del Transporte, los efectos colaterales del incremento en la venta de julio y agosto son un incremento en el PIB para el tercer

trimestre de entre 0.3 y 0.4 puntos porcentuales que repercutirán en el último trimestre de 2009.

Debido al incremento en la producción fue necesario abrir turnos y recontratar personal y, se evitaron despidos de trabajadores e incluso hubo creación de empleos para 42,000 trabajadores por la reactivación en la producción de vehículos, de acuerdo con el Departamento de Transporte de E.U.

El caso mexicano¹⁶

La historia del automóvil en México ha tenido una relevancia muy peculiar. De manera preponderante, el mercado automotor mexicano fue un importador y solo en los últimos 50 años cambio radicalmente esta tendencia. A principios de siglo, la fuerte influencia norteamericana avasallo con el mercado y marcó en buena medida lo que es hoy. Pero esto eventualmente se vio revertido con las oportunidades que generó la evolución de la política económica.

Para el siglo XXI, la "globalización" de la economía mundial abre las puertas para que nuestro país siga figurando como uno de los principales jugadores en el contexto automotriz, primero regional, y luego global. Esta era la visión que se tenía de nuestra industria hacia principios del año 2000, nueve años más tarde la visión nos ha cambiado, los grupos automotrices líderes se han modificado los grandes corren peligro cedido la puerta a los dragones asiáticos que compiten por el mercado global, tanto de terminados como de autopartes.

México esta mirando a la competencia venirsele y empresas de menor dimensión tales como las que en el siguiente capítulo se estudiara, han decidido tomar a la competencia como una forma de vincularse y cooperar para competir con éxito.

¹⁶ Los datos contenidos en el presente apartado son vertidos a partir de los trabajos de VICENCIO MIRANDA, ARTURO. "La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas" en Contaduría y Administración. Cuatrimestral.

México como otras naciones manufactureras tiene en la industria automotriz un pilar estratégico económico, medido en generación global de empleos y recaudaciones fiscales, entre otros.

Veamos pues como esta importante industria, ha evolucionado en nuestro país hasta llegar al punto en el que ahora se encuentra situado; amenazado por las naciones orientales emergentes (China e India), que han superado muchas barreras y han pasado de ser prioritariamente agrícolas a un proceso acelerado de industrialización que lo lleva a ponerse en la mira en un sector como es este.

Para nuestro país este sector representa el segundo sector económico más importante. México como lo dice Mario Vicencio Miranda "pese a su importancia, esta importante industria atraviesa por un periodo de crisis [...] pasando de ser un área principal de captación de inversiones a un observador del fenómeno económico mundial".

El por qué la posición de nuestro país es estratégico, se debe a que opera en una zona privilegiada geográficamente, ya que al encontrarse a tan inmejorable cercanía de los Estados Unidos, lo cual presenta las siguientes ventajas:

- * Ambiente de desregulación comercial (tratados de libre comercio)
- * Transferencia de tecnología probada
- * Infraestructura de producción

Vicencio Miranda diferencia las diferentes etapas por las que atraviesa la industria automotriz por medio de los distintos decretos automotrices creados para promover la industria

Por la relevancia que tiene este sector en nuestro país, cuenta con su propia regulación, la cuál a través de los años se ha plasmado en los diversos decretos automotrices, que no son más que programas específicos emitidos por el gobierno

federal, con el objeto de normar la producción y venta del sector, estas incluyen ciertas medidas restrictivas y proteccionistas, a través de aranceles, límites en la inversión de extranjeros.

Ahora bien tales programas se han caracterizado por enfocarse a cuestiones muy diversas, provocando una dispersión en las estrategias, que solo atienden a períodos de gobierno pero sin un eje rector que les de la continuidad necesaria para consolidar los objetivos primordiales con que fueron creadas.

Primera fase: Nacimiento de la industria e inicio de operaciones (1925 – 1960)

La historia de tan importante industria, se remonta a 1925 cuando se da la instalación de líneas de ensamble de Ford, en 1935 llega el poderoso General Motors quien se convertiría en la más poderosa marca a nivel mundial, por su parte en 1938 inicia operaciones Automex que se vería transformada en Chrysler.

Todas en origen dedicadas al ensamble de vehículos para el mercado nacional.

La motivación que primero las americanas, seguidas de las europeas y después las asiáticas, para moverse a nuestro país, según los estudios de Dombois (1990) citado en el trabajo de Vicencio Miranda, radicaban en 4 puntos:

- 1) Reducción de costos de producción, era más barato importar las partes y la tecnología que el auto terminado.
- 2) Transporte accesible.
- 3) Salarios bajos.
- 4) Buena expectativa de monopolizar mercado.

En esta primera fase del surgimiento y desarrollo inicial de la industria automotriz mexicana, la productividad era reducida, debido a la pobre inversión e infraestructura.

Segunda fase: Crecimiento basado en la sustitución de importaciones (1962-1976)

Después de la Segunda Guerra Mundial el gobierno decide enfocarse de lleno al desarrollo industrial, dejando la hasta entonces preponderante actividad primaria de la agricultura.

Durante la década de los 60's bajo el esquema económico sustitutivo de importaciones, el primer decreto estaba dirigido al fortalecimiento de la industria automotriz, vía el mercado interno, reflejando una política claramente proteccionista, fijando mínimos de contenido nacional, limitando las importaciones y la inversión de extranjeros, así como el establecimiento de un control de precios.

Durante los años en que se mantuvo vigente dicho decreto, Volkswagen, Ford, Chrysler y Nissan se instalan en diversos puntos del país, ganando fuerza y territorio al amparo de una política proteccionista que permitió el desarrollo de la industria de auto partes y fomentó la producción de vehículos aumentando en solo 5 años 38.71%.

Es de mencionar que si bien la producción de vehículos aumento, la calidad de los mismos no creció a la par, además que los costos de producción eran superiores a los de otras naciones, pero derivado de esta política proteccionista que fomentaba el mercado interno, el no ser competitivo globalmente no representaba un asunto de inmediata y preocupante atención.

Tercera fase: Enfoque orientado hacia la competitividad internacional a través de la protección comercial y promoción de las exportaciones (1977-1989)

En la tercera fase, el gobierno modifica un tanto la estrategia y toma un enfoque de competitividad internacional a través de la protección comercial y promoción de exportaciones, en 1972 se emite el segundo decreto automotriz.

Dos medidas principalmente destacan:

- Reducción de contenido nacional mínimo para vehículos de exportación.
- Obligación por parte de los fabricantes terminales de exportar el 30% del valor de sus importaciones.

La idea parecía buena, lamentablemente las condiciones de proteccionismo que confiaron a la industria doméstica, imperante hasta entonces, no proporcionaban las condiciones para dar un vuelco adecuado a esta medida por lo que para 1975 las exportaciones ascendían a un apenas cercano 16% de las importaciones, lo que generó una crisis en la desequilibrada balanza comercial.

Dicho cambio se atribuye a que entre otras cuestiones "México como país productor, se vio en dificultades de enfrentar los efectos de la crisis del petróleo y los consiguientes y crecientes déficit en la balanza de pagos. Por otra parte, la devaluación del peso en 1976 y la recesión que sobrevino afectaron severamente a la industria automotriz"

Es entonces cuando se da un giro inesperado beneficioso para la industria, debido al reciente descubrimiento de nuevos yacimientos petroleros, lo que dio pie a una nueva publicación de un decreto automotriz, ahora enfocado en transformar el país en un "exportador altamente competitivo" abriendo brecha para las inversiones extranjeras.

Dicho decreto estableció controles severos a la balanza comercial para los fabricantes terminales, midiéndoles el nivel de sus exportaciones (incluida la de sus proveedores directos), asimismo ponía un tope para la inversión extranjera, ésta no podía ser mayor a la local.

Con respecto al problema de la competitividad, se realizó una modernización a la tecnología de infraestructura del sector, cosa que concordó con las adaptaciones a las que se tuvo que someter la industria norteamericana que peleaba contra la emergente y

más barata japonesa, que comenzaron a posicionarse directamente en el territorio del vecino país, lo que llevo a las empresas americanas a mover sus inversiones a nuestro país, creando múltiples centros de producción, principalmente en la zona norte del territorio nacional.

Fue ahí donde despegó la industria de auto partes logrando una proporción del 57% del total de exportaciones para 1989. Situación que necesariamente se vio alentada por la transferencia de tecnología que dio este impulso a la reestructuración industrial, que geográficamente se movió del centro del país al norte de éste. Es menester mencionar que las modernizaciones no solo se vieron a nivel de procesos productivos, sino en cuanto a recursos humanos, ya que estos comenzaron a ocupar plantillas más jóvenes y capacitados, además de incluir un sistema de bonificaciones por desempeño individual y aptitudes de los trabajadores.

Pero revertir los efectos de una desequilibrada balanza no fue tarea de una noche, fue amasada por 5 años posteriores a la firma del decreto mencionado.

En 1983 ante una situación macroeconómica no alentadora, se establece una nueva regulación que partía del "Decreto para la racionalización de la industria automotriz" consistente primordialmente en el fortalecimiento de las exportaciones de terminados más que en las auto partes, esta política aunada a diversas situaciones internas en cuanto a la política monetaria generó que en u periodo relativamente corto la balanza comercial se encontrara en superávit, es de mencionar que es en este periodo que el gobierno vende los últimos vestigios de la inversión nacional en la industria terminal, al venderle franceses y norteamericanos las acciones de Renault y Vehiculos Automotores Mexicanos (VAM) que hasta entonces conservaba.

Cuarta fase: El principio de la liberalización comercial (1990 – 1993)

Con la idea por primera vez de no emitir una política de salvamento si no de mejora, en 1989 se emite un nuevo decreto conocido como "Decreto para la modernización y promoción de la industria automotriz, incursionando en la competitividad dentro del esquema de la globalización de la industria, se requería de una modernización en el sector sustentada en las premisas de la desregulación económica y la aceleración en el ritmo de las inversiones (principios de la privatización abierta) con el fin de elevar los niveles de eficiencia, productividad y tecnología niveles internacionales.

Peculiaridades de este decreto las constituyen:

- * Se permitió de nuevo la importación de vehículos terminados
- * Otorgamiento de concesiones fiscales a las empresas por el 30% de sus inversiones.

Quinta fase: El tratado de libre comercio y la liberalización paulatina de la industria automotriz

Con la firma del TLCAN a mediados de los 80's y su entrada en vigor el 1º de enero de 1994 se da la apertura a de las fronteras principalmente para la compra de auto partes, llegando a la total liberalización en 2004 donde es posible importar vehículos terminados y que se contraponen a las políticas proteccionistas que en un origen rigieron el sector.

La firma del citado tratado estuvo muy activo en el sector automotriz, creando oportunidades de negocios para compañías extranjeras obligando a los fabricantes de auto partes ubicados en el país a cuidar la calidad de sus productos y reducir los costos.

México con respecto a otros países en esta fase, de acuerdo con un estudio ordenado por el Ministerio de Desarrollo Económico de Notario Canadá, de la competitividad de la industria automotriz canadiense con la mexicana reveló lo siguiente:

- * El retorno de inversiones era mayor en México que en el país citado.
- * Dos grandes motivos que incentivaban la inversión en México, para la industria Terminal, lo constituían: bajo costo de la mano de obra y expectativas de crecimiento de la demanda interna de automóviles.
- * Aunque la productividad global del trabajo es mayor en Canadá, debido al nivel tecnológico de esta, la mano de obra mexicana es tan productiva como la canadiense.
- * El tratado de Libre Comercio con la Comunidad Económica Europea (CEE), en vigor desde julio de 2000, reveló una importante perspectiva de impacto significativo en las inversiones del sector en el largo plazo.

Sexta fase: Enfoque moderno hacia el fortalecimiento de la competitividad y desarrollo del mercado interno

En diciembre de 2003 se emitió el "Decreto para el apoyo de la competitividad de la industria automotriz Terminal y el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles", en el que el gobierno reconoce la necesidad de crear nuevos mecanismos que propicien el aumento de la competitividad del sector, a fin de fortalecer el mercado interno.

Como bien lo menciona Vicencio Miranda "... a pesar de que México cuenta con más de cuatro décadas de experiencia en el sector, su industrialización no ha llegado a alcanzar los niveles de otros países, como Corea que inició 11 años después que México, teniendo que para finales de los años ochenta producía el doble de vehículos que México", lo que de conformidad con un estudio realizado por el Instituto para el

Desarrollo Económico de Japón, la problemática de este pobre desarrollo de la industria automotriz mexicana se debe a dos factores fundamentales:

- * Políticas gubernamentales en materia que se contraponen y son medidas parciales.
- * Crecimiento desordenado

Asimismo Vicencio Miranda agrega que al moverse nuestro país a la globalización y apertura comercial, la infraestructura del sector no estaba preparada para ello y no logro adaptarse a las necesidades internacionales requeridas.

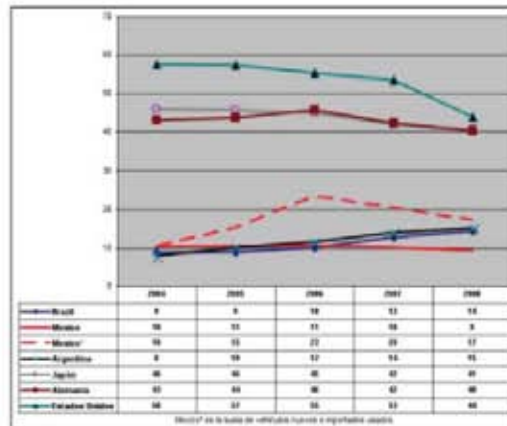
Lo anteriormente expuesto ha redondeado una estructura actual del sector compuesto por la industria terminal y otra de auto partes que engloba de conformidad con datos reportados por el INEGI, ciertos indicadores que destacan en materia de empleos, PIB y exportaciones a nivel nacional.

Tras la firma del TLCAN uno de los sectores que ha tenido mayor movilidad es precisamente la automotriz, en donde seis de las diez principales empresas transnacionales en nuestro país son automotrices, además de acuerdo con cifras reportadas por la SE del total de la IED en el sector manufacturero, para el ramo automotriz alcanzó para el periodo comprendido entre los años 1999-2004 el 21.2% de dicha inversión.

México en cifras

De acuerdo con cifras publicadas en la página de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, dicha industria se refleja en los siguientes indicadores.

Numero de vehiculos nuevos vendidos por cada mil habitantes



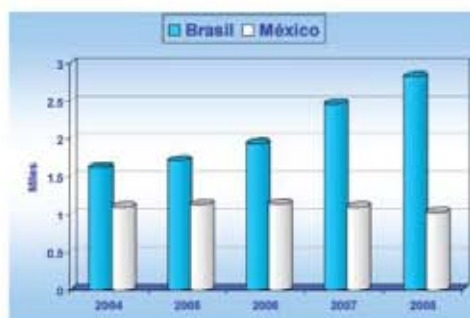
Un indicador del desarrollo del mercado interno de un país, lo constituye el número de vehículos vendidos por cada 1000 habitantes. Países como Alemania, EU y Japón que no solo producen altos volúmenes de vehículos nuevos sino que tienen un elevado índice de PIB per cápita, se observa que el número de vehículos nuevos vendidos por cada mil personas en su mercado doméstico osciló entre 40 y 44 personas en 2008.

México por su parte, como país en vías de desarrollo, en 2004 vendía 10 vehículos por cada 1000 habitantes, es decir, casi la cuarta parte de las ventas en países con mercados considerados maduros. En Brasil y Argentina este indicador fue de 9 y 8 vehículos vendidos por cada 1000 habitantes, por debajo de las ventas que realizaba nuestro país.

Para 2008, Brasil y Argentina avanzaron considerablemente al lograr vender 14 y 15 por cada mil habitantes, un crecimiento de 56% y 87% en los últimos 5 años, respectivamente. Sin embargo, en el caso de México este indicador no solo no creció sino que muestra un retroceso al vender en 2008, 9 vehículos por cada 1000 habitantes, un retroceso de 10% en los últimos 5 años.

La diferencia en el comportamiento de este indicador lo explica la desmedida entrada de vehículos usados –principalmente de EE.UU.- a nuestro país, los cuales alcanzaron la cifra de 4.5 millones en los últimos 4 años. Si agregamos la venta de autos usados importados en la gráfica podemos observar que estas importaciones explican la diferencia respecto a Brasil y Argentina. México mantiene un mercado totalmente débil y sin crecimiento en los últimos 5 años, mientras que Brasil sigue teniendo un mercado en crecimiento y muy dinámico como se muestra en la lámina abajo. Crecimiento y muy dinámico como se muestra en la lámina abajo.

Venta al mercado interno 2004 - 2008



Fuente: AMIA, A.C.

La entrada de vehículos usados a nuestro país afecta al medio ambiente, la seguridad y nuestro parque vehicular, y representa en su mayoría un claro engaño al consumidor al

Vínculos de cooperación una oportunidad para la PYME Automotriz Mexicana

adquirir vehículos usados que en su país de origen no tienen posibilidades de circular por sus pésimas condiciones físico mecánicas y de emisiones.

Urgen medidas que aseguren la calidad de los vehículos importados, tanto por su condición físico mecánica como por las emisiones, permitiendo a nuestro país negar la entrada a vehículos que en su país de origen hayan llegado al final de su vida útil. Esto permitirá un desarrollo más sano del mercado de vehículos nuevos en nuestro país.

Producción mundial de vehículos 2000 - 2008
(miles de unidades)

	PAIS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	Japón	9,777	10,217	10,386	10,386	10,800	11,798	11,484	11,564
2	China	2,724	3,287	4,444	4,444	5,207	6,885	7,828	9,311
3	Estados Unidos	11,423	12,280	12,078	12,078	11,947	10,781	11,292	8,705
4	Alemania	5,992	5,469	5,507	5,507	5,798	6,213	5,800	6,041
5	Corea	2,846	3,148	3,179	3,179	3,699	4,086	3,840	3,807
6	Brasil	1,817	1,792	1,817	2,210	2,538	3,071	3,611	3,330
7	Francia	3,628	3,702	3,620	3,620	3,549	3,019	3,169	2,568
8	España	2,850	2,800	3,000	3,000	3,721	3,890	3,771	3,342
9	India	815	895	1,161	1,311	1,642	2,307	2,016	2,315
10	México	1,641	1,605	1,556	1,507	1,446	1,979	2,022	2,191
11	Corea del Sur	2,531	2,679	2,566	2,566	2,688	2,578	2,571	2,078
12	Rusia	1,311	1,220	1,380	1,380	1,314	1,660	1,500	1,790
13	Inglaterra	1,685	1,821	1,846	1,856	1,803	1,750	1,650	1,649
14	Italia	1,380	1,427	1,372	1,342	1,038	1,284	1,211	1,024
15	Bélgica	1,187	1,057	904	88	895	861	918	781
	SUBTOTAL	51,261	53,446	54,615	55,114	57,806	62,840	60,162	55,578
	OTROS PAISES	4,843	5,408	5,883	5,058	6,638	6,494	13,038	10,614
	TOTAL MUNDIAL	56,104	58,854	60,498	60,172	64,444	69,334	73,199	66,192

Fuente: AMIA, A.C.

De acuerdo con el reporte estadístico de la Organización Internacional de Constructores de Automotores (OICA), el volumen de producción mundial desde el año 2001 hasta 2008 señala un ritmo de crecimiento anual del 2.4% con 64.5 millones de vehículos producidos en promedio anual. De conformidad con esta organización, México continúa siendo el 10º fabricante de vehículos ligeros a nivel mundial.

El volumen de producción mundial de vehículos en el 2008 totaliza 70.2 millones de unidades y es 4.1% menor que el resultado de 2007. Este 2008 es un año en el que la producción de vehículos ligeros en EE. UU. cayó 22.9%, derivado de la situación

adversa en su economía, los problemas financieros y de confianza del consumidor en ese país, así como el aplazamiento del plan de rescate solicitado por su industria automotriz, esto afectó durante el año a la demanda de bienes del sector automotor que repercutió en la baja producción de vehículos.

En la evolución de los 15 países con mayores volúmenes de producción y vemos que en los dos últimos años Japón ocupa el primer puesto en la producción mundial con 11.6 millones de vehículos pero redujo 0.7% su volumen respecto a los 11.5 millones del año 2007; China es la segunda nación en esta lista de países productores de vehículos con 9.3 millones de unidades y un incremento del 28.1%, respecto a 2007; Estados Unidos (que hasta el 2005 encabezaba la lista) cae al tercer sitio, con 9.3 millones de unidades y su desempeño fue negativo 22.9% contra 2008.

De los países que actualmente son considerados economías emergentes, al cierre de 2008 China ocupa el 2º sitio de la lista; Corea hasta el 2004 producía menos unidades que Francia y en el 2008 es el 5º lugar mundial de producción. Por sus volúmenes de producción Brasil saltó al lugar 6 dejando atrás a la India y a México, que han fluctuado entre el 9º y 10º lugar, México queda en el 10º y la India se posiciona en el lugar 9, dejando abajo a países como Canadá, Inglaterra e Italia que ocupan el 11, 13 y 14 de la lista, respectivamente.

En un comparativo 2008-2009 para cifras del mismo periodo, referente a la producción para mercado interno de 6 marcas operantes en nuestro país encontramos que dicha producción tuvo en términos generales un descenso del 44.0% teniendo su punto más bajo en Ford Motor Company con una reducción casi total del 93.9% con referencia al año anterior, el que menos disminución presentó fue Chrysler con un 18.6%, los movimientos que afectaron el mercado mundial para este duro 2009, golpearon con fuerza a las empresas automotrices principalmente aquellas en donde los motores grandes y de gran costo de manutención ya no son viables para la mayoría de la población consumidora.



Fuente: AMIA. Estadísticas de producción mercado interno.

En este gráfico podemos observar como el movimiento de la producción mensual total para mercado interno en 2009 ha tenido una tendencia baja desde el comienzo del periodo, que es de hecho el punto más alto con alrededor de 23,000 unidades.

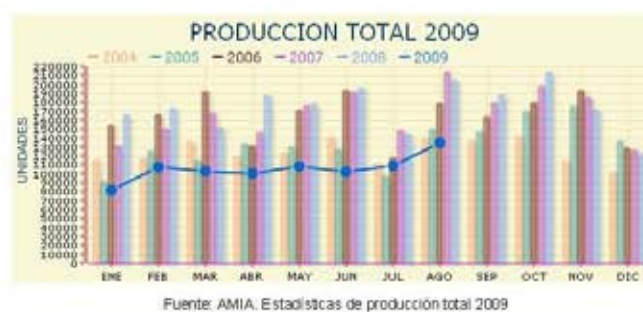
En este rubro también se reporto una baja aunque mucho menor que para el mercado interno, ya que el promedio de las 7 empresas analizadas es del 38.5% con su punto más bajo en chrysler quien disminuyo esta producción en un 65.0% y la menor disminución la presentó honda con solo el 8.0%.



Fuente: AMIA. Estadísticas de producción mercado de exportación.

En un estudio sobre el comportamiento de la producción para exportación por el periodo comprendido entre los años 2004 – 2009 en 2009 tuvo una baja con respecto a los tres años previos, aunque en el estudio a través de los meses del 2009 fue elevándose.

Del análisis de la producción total de estas mismas 7 empresas vemos que la empresa que presentó una menor disminución de su producción fue la nipona Honda, con apenas una disminución neta del 9.7% seguida muy a la distancia por otra empresa proveniente del sol naciente asiático Toyota con una reducción neta del 23.6%, siendo que el grupo de las japonesas son los que lograron sobrellevar esta disminución de su producción de una mejor forma, seguidas por seguidas por la alemana Volks Wagen y finalmente el bloque de las americanas fueron las más afectadas por esta caída en los mercados mundiales, a las americanas le costo mucho más este cambio sus motores de gran consumo y su reducida línea y poca incursión en los automotores pequeños ha provocado problemas al enfrentar incertidumbres en los mercados como la acontecida a lo largo del 2009.



En términos generales la producción para 2009 tuvo una tendencia a la alza aunque fue inferior a lo reportado para el mismo periodo de los tres años previos.

Vinculos de cooperación: una oportunidad para la PYME automotriz mexicana

En referencia a la exportación por empresa vemos que una vez más la disminución no se hace esperar la más afectada es la francesa Renault con una caída del 77.8%, las menos afectadas son una vez más el círculo de las niponas: Nissan, Toyota y Honda; en conjunto la disminución total a las exportaciones para este grupo de 8 empresas es del 37.7%.



Fuente: AMIA, Estadísticas de exportación por empresa 2009

Las exportaciones totales en el periodo comprendido del 2004-2009 se vieron disminuidas considerablemente aunque a través del avance del año despuntaron positivamente.

EXPORTACION POR PAIS DE DESTINO												
EMPRESA	CHRYSLER		FORD-MOTOR		GENERAL MOTORS		HONDA		NISSAN		RENAULT	
	unidades	valor	unidades	valor	unidades	valor	unidades	valor	unidades	valor	unidades	valor
REGIÓN												
América	8,655	37,957	103,400	2,020	24,781	76,456	17,320.00	102,876	0			
Centro y Caribe	0				74	177		1,707	40			
EUROPA	0		3,851	0	5,518	1,790	3,901.00	7,079	839			
Total AMÉRICA	8,655	37,957	107,254	2,020	30,403	81,379	23,221.00	111,460	070			
Total ASIA								1,865	0			
Total EUROPA		328	3,317					1,278	0			
venta de repuestos					0	269		366	0			
TOTAL REGISTROS	8,683	41,784	107,254	2,020	30,403	81,648	23,221.00	114,969	870	4		
TOTAL EMPRESAS		50,267		109,274		112,051		23,221		115,009		4

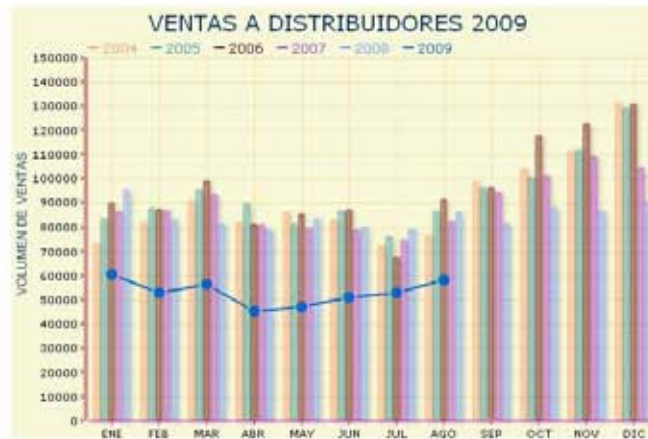
Fuente: AMIA, Exportación por país de destino. Cifras expresadas en unidades

El mayor destino de exportación sigue concentrándose en América, concretamente en el norte del continente con el primer sitio de la japonesa Nissan, seguida por la americana General Motors, el segundo principal destino se ubica en Europa, con exportaciones de Chrysler y Nissan; para Asia se tiene una participación aún muy pequeña en donde la única con la que se ha incursionado es Nissan.



Fuente: AMIA. Exportación por region de destino.

Las exportaciones gráficamente observamos como para el 2009 disminuyeron en hasta una tercera parte de lo exportado para el mismo periodo del año previo.



Fuente: AMIA, Ventas a distribuidores 2009.

No podemos olvidar la venta a los distribuidores quienes son en primera instancia las personas con las que entramos en contacto al adquirir un vehículo y que son quienes más ven de frente estas disminuciones en las ventas de las diferentes marcas y que reportan una baja ligera a lo largo del 2009, con cifras ya de por sí bajas con las que inició el año.

La visión china

Tratar la visión china, no solo de los negocios o la cooperación, sino el todo en general que lo conduce por un camino que para el estudio de la industria automotriz, no ha sido el mismo que en el caso mexicano, pero que sin embargo debe ser estudiado como múltiples estudiosos del caso chino lo han enunciado, y en concreto en el estudio de la industria automotriz, es de gran valía para México, aunque representa un gran reto de estudio.

Tratemos entonces algunas de las peculiaridades del caso chino, para entrar en tema.

Se dice que China impone su influencia en la economía, las finanzas, la política y las relaciones internacionales, provoca azoro y miedo en muchos casos.

El como ha logrado tan importante papel en la economía mundial, se debe a dos cuestiones que marcan las líneas de su arriesgado nuevo camino en la apertura comercial a la que se enfrenta, uno lo constituye la estrecha relación entablada con los E.U. relación que debemos seguir con detenimiento; y la segunda la conquista del continente africano, en donde ha firmado acuerdos, beneficiosos que le proporcionan el soporte para extenderse al resto de Asia, América y Europa.

El contacto con China se ha vuelto una experiencia cotidiana para una gran proporción de la población mundial, ya se por el uso de productos fabricados, que han moderado los precios en los mercados, de las empresas que dependen de las exportaciones a esta nación, así como el temor al impacto que esta inmensa nación tiene sobre los mercados laborales del resto del mundo y la creciente influencia en la inestabilidad económica mundial.

El pasado 1 de enero de 2009 marcó el trigésimo aniversario del establecimiento de vínculos diplomáticos entre China y Estados Unidos, ambas naciones han construido la primera relación real de interdependencia global. Dicha interdependencia se da primordialmente en las relaciones económicas y financieras. Ya que no hay que olvidar que el gigante asiático posee la mayor parte de los valores gubernamentales de la nación americana, con su principal foro en el Diálogo Económico Estratégico China-Estados Unidos, formalizado a principios de 2007.

China ha desarrollado una estrategia global de expansión e integración mundial, por medio de la firma de un gran número de acuerdos comerciales, contratos de suministro de petróleo y gas natural, convenios de cooperación científica y acuerdos multilaterales de seguridad con países en todos los continentes.

Ahora bien con respecto al interés chino en África, se ha dicho que "en África, China tiene prisa", los objetivos están diversificados.

La presencia china se ha hecho sentir principalmente en las naciones africanas más pobres, por medio de operaciones de alivio de deuda. China es pues el más visible de los paladines para África. Pero nunca hay que olvidar "Ustedes son ovejas entre lobos, sean prudentes como las serpientes, pero inocentes como las palomas"¹⁷. Sobre las intenciones del gran dragón chino, se especula la insuficiente atención de su gobierno a las situaciones políticas internas de los Estados Africanos con los que coopera, asimismo se hace notar que el nuevo endeudamiento africano con China esta opacando las acciones similares de reducción y alivio de la deuda promovidas por los países avanzados y los organismos financieros.

China en la actualidad es el segundo socio comercial de México desde 2003, pero dicha relación se lleva a cabo en el marco de un acuerdo desigual, a lo que nos cuestionamos ¿Estamos en México preparados para hacer frente a los múltiples retos que China nos presenta?

Con el ingreso de China a la OMC en 2001, los países miembros de este organismo internacional (incluido México) se comprometieron a eliminar en un plazo de 6 años los aranceles que imponían a la nación asiática.

Durante el periodo de 1988 a 2007 la agricultura, la minería y la manufactura disminuyeron su participación en el PIB de nuestro país, ahora bien esas son las peculiaridades del caso mexicano, constituyendo el reto principal de México, no está en China sino el propio México.

¹⁷ En Gone Baby Gone, 2007 por Morgan Freeman

Si bien desde 2003 China es el principal socio comercial de nuestro país, no obstante esta relación es desigual ya que las exportaciones se llevan en una relación 15 a 1 a favor del dragón asiático.

En 2007 el déficit comercial de México con China ascendió a casi 28 mil millones de dólares, la mayor desigualdad entre los socios comerciales de China.

La Cámara de Senadores solicitó al gobierno de Calderón, a finales de 2007, rechazar la eliminación de los aranceles a los productos chinos.

En China se han establecido ya compañías mexicanas, tales como, Gruma, Bimbo y Grupo Modelo, así como otras de menor tamaño en otros sectores, como el de autopartes y el de servicios.

Las exportaciones mexicanas a China se habían concentrado en la electrónica y las autopartes. Pero desde 2005 estas han sido gradualmente desplazadas por las de productos de cobre, tanto de desecho como refinado, se ha convertido en el principal producto de exportación a China.

China se ha convertido en el principal exportador a Estados Unidos, desplazando a Canadá y México, quedando con estos a su vez en su segundo exportador.

No podemos pasar por alto las masivas importaciones ilegales provenientes de este gigante asiático, que son embarcadas en nuestro país en los puertos de: Manzanillo y Lázaro Cárdenas, así como el contrabando técnico y las triangulaciones de productos chinos a través de Estados Unidos.

Esta problemática deriva entre otras cosas de que los responsables de la economía de ambas naciones no se ponen de acuerdo en ningún aspecto básico: las estadísticas de comercio bilateral difieren hasta en 300% entre lo ofrecido por uno y por otro.

Ahora bien existen dos organismos creados para regular y mejorar las relaciones entre estas dos naciones, por un lado la Comisión Binacional China-México, creada el 16 de agosto de 2004 en Beijing, con la firma entre China y México de un memorándum de entendimiento por el que establecen la Comisión Binacional Permanente, con el objetivo de fortalecer las relaciones bilaterales desde una perspectiva integral y a largo plazo; y por el otro el Grupo de Alto Nivel (GAN) creado en el marco de la Quinta Conferencia Ministerial de la Organización Mundial de Comercio (OMC), en Cancún, Quintana Roo, por los Gobiernos de México y China.

China automotriz¹⁸

La industria automotriz china se caracteriza por ser conducida a través de los años por control gubernamental, que a pesar de haberse integrado a múltiples organizaciones internacionales de comercio, resiste y da múltiples reveses en protección de su industria.

Teniendo así que la citada intervención gubernamental ha logrado que la inversión de los chinos tenga futuro, mediante la creación de capacidades locales de diseño y producción con la adecuada regulación y aplicación del marco jurídico en cuanto a inversión extranjera directa y la política industrial automotriz.

La industria automotriz surgió hacia 1953 con la construcción de la First Auto Work (FAW), aunque es a partir de los 80's cuando dio el gran salto, en 2004 su producción, record, 5 millones de unidades, convirtiéndose en el cuarto productor mundial.

China con 1,300 millones de habitantes (la quinta parte de la población mundial) y 827 millones de población empleada, en poco más de veinte años la reorganización de la población urbana casi se duplicó, el crecimiento es sostenido y la inflación menor al 3%.

¹⁸ Los datos contenidos en este apartado provienen de las investigaciones y trabajos realizados por Álvarez Medina, Lourdes, Sepúlveda Reyes, Elizabeth. *Reformas económicas, inversión extranjera directa y cambios en la estructura de la industria automotriz china (1980-2004)*. Contaduría y Administración, 2006, 218. Cuatrimestral.

En 1980, China comenzó un período de reformas económicas y de apertura comercial, lo que promovió el desarrollo de la industria automotriz. Las empresas estatales se convirtieron en sociedades por acciones con el 51% en poder del Estado.

Así como Renault de Francia y Volkswagen de Alemania, el gobierno planeó la creación de sus grandes grupos automotrices: First Automotive Group (FAW), Shanghai Automotive Group Co. (SAIC), entre otros.

En la industria automotriz china coexisten dos sistemas de producción de vehículos: los que producen las empresas mundiales (convencionales o clásicos), y los fabricados por empresas de capital local (conocidos como vehículos de campo) que evolucionan a partir de la tecnología para fabricar motocicletas y tractores. Para iniciar con la exposición de este apartado es necesario primero tratar las teorías del desarrollo económico que han tenido una evolución muy controvertida.

Criticadas por haber tendido a hacer generalizaciones inadecuadas en su afán por construir una teoría general para el Tercer Mundo; se considera que fueron demasiado simplistas e ignoraron los aspectos sociales y políticos de la transformación; pusieron excesivo énfasis en agregados y medidas nacionales; no abordaron suficientemente los problemas de distribución espacial, sectorial o interpersonal; no tomaron en cuenta la realidad, como en la teoría de las etapas, en la que se proponía que había que pasar por varias etapas para alcanzar un crecimiento autosostenido; y en ocasiones demasiado pesimistas como la teoría del subdesarrollo.

En las teorías del desarrollo se identifican dos grandes corrientes: los estructuralistas y los neoclásicos. Los primeros afirman que para el estudio de los países subdesarrollados se necesita un marco teórico y analítico distinto al existente porque las economías de los países pobres son inflexibles; esto quiere decir que el cambio se ve inhibido por las instituciones, cuellos de botella, la oferta de casi todos los bienes y servicios es inelástica, los mercados de productos y factores son a menudo imperfectos

y estos problemas estructurales impiden el proceso de desarrollo. Por el contrario, la economía neoclásica parte del supuesto de que las economías de los países son flexibles; se caracterizan por un comportamiento económico racional, con agentes que maximizan, descontando el riesgo y el tiempo, sus beneficios y utilidades; los factores son móviles, las curvas de oferta son elásticas, las influencias institucionales son escasas, de manera que los mercados de productos y factores muestran un amplio grado de competencia.

Estas teorías del desarrollo responden generalmente a dichos enfoques; algunas veces se ha puesto atención al grupo estructuralista y en otras los cambios se han fundamentado en los enfoques neoclásicos. El problema es que las políticas económicas del mundo en desarrollo muchas veces se han basado o se han justificado con estas teorías. Los resultados nos dejan ver que aquellos países que se han distanciado de las recomendaciones hechas por los organismos internacionales sobre política económica tienen mejores resultados que aquellos que las han seguido sin discriminación.

En los años cuarenta, las teorías explicaban el subdesarrollo por la insuficiencia de inversión y ahorro en los países pobres. La transformación estructural se lograría mejorando la tasa de ahorro, permitiendo la entrada de capital extranjero y la intervención del Estado. El comercio internacional era deseable, pero insuficiente para impulsar el desarrollo; por ello se permitía el proteccionismo a las industrias y un déficit moderado en las cuentas externas que se cubría con la inyección de capital extranjero. A excepción de Myrdal, los pioneros del desarrollo no consideraban el conflicto de intereses entre países desarrollados y subdesarrollados; consideraban que la modernización era siempre positiva, el tradicionalismo siempre negativo, y que los sectores modernos y tradicionales estaban desconectados.

En la década de los setenta, se identificó como problema la insuficiencia de cuadros empresariales que no permitían absorber los recursos de exterior ni llevar a cabo los

programas del gobierno y de los organismos internacionales. Para solucionarlo se fomentó la formación empresarial, se creó una banca de desarrollo, se exhortaron las inversiones conjuntas en áreas estratégicas de la economía y se fortaleció la capacidad nacional de preparación y evaluación de proyectos; estas propuestas mantenían un enfoque keynesiano. Al final de la década de los setenta, cuando terminó el periodo de crecimiento que la economía capitalista había iniciado al terminar la Segunda Guerra Mundial, se presentaron desórdenes en el sistema monetario internacional, disminuyeron los ritmos de crecimiento de capital fijo del sector privado, descendió la tasa media de ganancia empresarial y aumentó la tasa de desempleo.

El nuevo diagnóstico situó el problema en una estructura distorsionada de precios que limitaba la absorción de la mano de obra y generaba tasas subóptimas de expansión del producto. Se condenó la intervención del Estado porque empeoraba la asignación de recursos, propiciaba el uso de técnicas de alta densidad de capital y daba lugar a rentas improductivas acogidas al favor oficial.

Los países en desarrollo pusieron énfasis en bajar la inflación y crear un clima propicio para el comercio y la inversión de capital extranjero. Entre 1985 y 1989, la inflación mundial se incrementó 16%; entre 1990-1999 subió hasta 30% y del 2000 al 2003 bajó a 4%. En este periodo, el alza promedio de precios declinó de 4 a 2% en las naciones avanzadas, de 48 a menos de 6% en las economías en desarrollo y de 186 a 8% en América Latina. Para lograr esta estabilidad de precios se dio la apertura comercial en forma indiscriminada, se cambiaron las leyes de inversión extranjera, se privatizaron las empresas estatales, se perdió la independencia de los bancos centrales, se instaló una disciplina fiscal extrema que no permitía reaccionar ante ciclos económicos y se retiró la intervención del Estado en la economía, manteniéndose la política de libre mercado, a pesar de que los resultados no respondían a las demandas sociales. El ritmo de desarrollo latinoamericano en más de dos décadas se redujo a la mitad del que alcanzó en los 30 años anteriores y se produjo desempleo, marginación y desajustes en el mercado de trabajo. Desde finales de la década de los noventa se ha generado una

discusión sobre los efectos de estos ajustes estructurales en América Latina. Ha habido un consenso en comprenderla estabilidad macroeconómica más allá del control fiscal, políticas monetarias restrictivas para controlar la inflación, liberalización comercial, liberalización financiera, procesos de desregulación y privatización. Se ha reconocido la importancia de que existan y se generen instituciones, su financiamiento, el combate a la corrupción y la pobreza, las redes sociales y la gobernanza empresarial (*corporate governance*). Algunas instituciones —como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)—han llamado a replantear la estrategia macroeconómica para los países en vías de desarrollo, mientras que el Fondo Monetario Internacional (FMI) insiste en consolidar y profundizar su estrategia a pesar de que América Latina, evidentemente, no ha recuperado su senda de crecimiento desde la década de los ochenta, a diferencia de gran parte de Asia y especialmente China que no se han sujetado a los cambios en la política económica sugeridos por este organismo. Las economías del sudeste asiático, especialmente China, se han incorporado al desarrollo sin seguir los lineamientos del Banco Mundial o del Fondo Monetario Internacional. En estos países, el Estado y las élites dominantes se unieron para definir e implementar una política económica que protegió sus intereses, al mismo tiempo que se integraron a los mercados mundiales.

A mediados de la década de los sesenta se construyó la Second Auto Works, llamada posteriormente Dong Feng Motor Co. Estos años fueron de lento desarrollo para la industria; en 1970 la producción total fue de 25,100 vehículos, en su mayoría camiones o vehículos utilitarios como las ambulancias (Harwit, 1995:21). Después de 1976, las autoridades empezaron a promover la especialización y coordinación de las fábricas automotrices creadas en las dos décadas pasadas. Con esto se buscaba la formación del oligopolio para lograr reducir costos, alcanzando economías de escala y, así, mejorar la base tecnológica. En 1999, la industria automotriz incluía 2,391 empresas entre plantas fabricantes de vehículos y de autopartes, además empleaba 1.8 millones de personas. A pesar de su ineficiencia, la industria dejaba utilidades espectaculares porque los vehículos tenían precios en promedio hasta 33% más elevados que en el

resto del mundo. En 2000, las ventas en la industria alcanzaron 4,600 millones de dólares con utilidades de 2,100 millones, lo que representa el 45.6%.

La importancia que da el gobierno por desarrollar la industria automotriz se observa en el Noveno Plan Quinquenal (1996-2000) en donde se considera industria prioritaria y se realizan proyecciones de crecimiento en la producción y el consumo. En el Décimo Plan Quinquenal (2001-2005) se señala lo siguiente:

[...] se buscará el establecimiento de dos o tres grupos automotrices internacionales y competitivos. Estos grupos tendrán el 70% del mercado y los servicios y los sistemas estarán de conformidad con las prácticas internacionales. Existirán de 5 a 10 grupos de autopartes con habilidades competitivas primarias y los tres más importantes productores de partes estratégicas tendrán el 70% del mercado doméstico. Las exportaciones de partes deberán representar el 20% del total de las ventas.

En China, el consumo estuvo controlado en la segunda mitad del siglo pasado debido a que el automóvil se consideraba un lujo y no se permitía su propiedad privada; fue hasta 1985 cuando se autorizó el consumo individual de camiones, autobuses y barcos, por lo que se observa un crecimiento notable en la producción partir de 1986. En 1990, el gobierno realizó nuevos ajustes en su estrategia y otorgó prioridad al crecimiento de la producción de automóviles y autobuses. El mercado tuvo varios cambios, la demanda aumentó y hubo un rápido incremento en el consumo individual que se reflejó en un aumento del 50% de la producción entre 1991 y 1992 pasando de 710 mil a 1.06 millones de unidades. Desde entonces ha habido un incremento constante en la producción con un crecimiento espectacular entre 2001 y 2003 en que se duplicó la producción pasando de 2.3 a 4.2 millones de vehículos. El crecimiento responde a la demanda del pujante mercado chino y al deseo de las ensambladoras de invertir en un país en el que las utilidades de la industria automotriz son superiores al promedio mundial de la industria.

El gobierno chino realizó un esfuerzo para concebir una política completa con el fin de favorecer el desarrollo de una industria nacional. Las leyes de inversión extranjera directa, las políticas de consumo y los altos aranceles a las importaciones le confirieron veinte años a la industria automotriz china para reestructurarse, consolidarse y adquirir capacidades que le ayudarán a competir ante la apertura comercial.

Para favorecer la producción local, el gobierno chino impuso numerosos frenos a la importación de vehículos y de autopartes. En 1986, las tarifas de aduana sobre las importaciones de vehículos iban de 180% para vehículos con motores de menos de tres litros a 220% para vehículos con motores de más de tres litros; pero la tarifa arancelaria fue objeto de bajas sucesivas como se observa en el cuadro 2. Uno de los compromisos más importantes que adquirió China al entrar a la Organización Mundial del Comercio (OMC) es la reducción de la tarifa arancelaria, por lo que para el 2006 se espera que baje hasta el 25%. Aún así la tarifa es muy alta en relación con otras economías en que el arancel es cero.

Las medidas arancelarias manifestaron varias debilidades. En primer lugar, las altas tarifas no impedían el paso de importaciones ilegales atraídas por la enorme demanda que estuvo mucho tiempo comprimida; en 1993 el 19% de los vehículos en China provenían del contrabando y en 1997 el porcentaje había crecido a 33%. En segundo lugar, la protección aduanera hizo fluctuar el precio de los vehículos fabricados localmente; aprovechando la fuerte demanda, los fabricantes aumentaron los precios y al mismo tiempo vendieron productos de mala calidad; por ejemplo, en el caso de Shanghai VW, el precio de venta del modelo Santana en el mercado chino en 1993 era alrededor de 200 000 yuans por auto y el costo de producción de alrededor de 85 000 yuans; el precio era el doble antes de impuestos. En esta industria protegida, el beneficio era superior a la media de la industria. De hecho, el índice de rentabilidad en 1995 era tres veces más elevado que el conjunto del sector industrial.

Así como estas el gobierno chino implemento medidas no arancelarias como reglamentos y leyes con ciertas que le permitian al inversionista chino incursionar en el mercado internacional acelerando la innovación tecnológica imperante en este sector, así como mejoras y controles en las divisas extranjeras, así como el derecho de importación y de comercialización de vehículos reservada a la sociedad china; solamente cuatro puertos en China podían importar automóviles: Dalian, Tianjin, Shanghai y Huangpu, de todas estas medidas proliferaron los pequeños productores que podían vender vehículos de manera local.

China estableció desde 1979 un cuadro jurídico complejo sobre la inversión extranjera directa, fomentando la inversión en los sectores conocidos como "favorables" (principalmente los sectores de fabricación orientados a la exportación y en los sectores tecnológicos). En lo que concierne a la industria automotriz, el objetivo fue hacer de esta industria un pilar de la economía. La ley de inversión extranjera directa definió tres categorías para clasificar a los sectores: de fomento, limitados y prohibidos. La industria automotriz era un sector de fomento y se limitó solamente en la creación de empresas ensambladoras. Debido a que los efectos de la LED en el sector automotriz no tuvieron completamente el efecto deseado (por ejemplo, el reglamento para limitar el ensamblado de vehículos no funcionó eficazmente y se crearon más fábricas de automóviles); en 2001 se definió que únicamente la empresa extranjera que quisiese exportar la totalidad de sus productos se clasificaría en la categoría de fomentado y todas las otras inversiones estarían sujetas a revisión. Las inversiones en la industria automotriz tenían que ser aprobadas por una agencia oficial central o provincial, dependiendo de la naturaleza y el tamaño de la inversión. El proyecto de ensamblaje de vehículos completos, los componentes claves —como el motor, los frenos ABS, bolsas de aire— y todas las inversiones superiores a 30 millones de dólares dependían exclusivamente de los niveles centrales. Con la entrada de China a la Organización Mundial del Comercio (OMC), esta regla cambió, por lo que en 2005 las autorizaciones serán necesarias a partir de 150 millones de dólares, reduciendo así los trámites para las inversiones de las empresas fabricantes de automóviles. Además, la política de la

industria automotriz de 2004 señala restricciones a nuevos entrantes: no se autoriza la creación de nuevas plantas y los permisos existentes no se pueden vender o traspasar a empresas fuera del sector. La participación del capital extranjero en una JV de vehículos ensamblados es obligatoriamente minoritaria (o igual). Esta medida puede ser impuesta a la parte extranjera para la producción de ciertos equipos considerados como estratégicos (frenos ABS, motores de inyección, bolsas de aire); sin embargo, en el sector de componentes los inversionistas extranjeros pueden tener el control total de las acciones y de las filiales.

La Política Industrial del Sector Automotor (PISA), promulgada en 1994, nunca constituyó una ley o regulación en sentido formal; sin embargo, fue exitosa por que la inversión extranjera en el sector automotriz siempre estuvo bajo el escrutinio del gobierno central debido a que se requería la aprobación de la Comisión Estatal de Planeación y Desarrollo o de la Comisión Estatal de Economía y Comercio. La PISA se operó en el cuadro de una política articulada alrededor de dos grandes ejes: la incitación y la reglamentación; asimismo se invitó a las empresas automotrices a usar las inversiones extranjeras para desarrollar la industria automotriz china.

El gobierno ha realizado serios esfuerzos por formar el oligopolio, y aunque aún están registradas 128 empresas, 15 grupos chinos fueron responsables del 84% de la producción en 2004; también encontramos 23 fabricantes de camiones y auto-buses, 18 fabricantes de camiones y 24 fabricantes de autobuses.

Los grupos chinos tienen estructuras muy complejas porque se formaron de varias empresas que pertenecían a diferentes estados. El gobierno reconoce como grupo a un conjunto de empresas en donde una de ellas tiene propiedad o control sobre tres empresas o más; por ejemplo, FAW se divide en tres niveles:

a) En el primer nivel tiene 39 fábricas que controlan directamente, tres subsidiarias, tres centros de investigación y escuelas; además, tiene 581 compañías deservicio dedicadas a producir componentes y otros servicios.

b) En el segundo nivel se encuentran nueve empresas sobre las que se tiene control; entre éstas se encuentra la JV FAW-Volkswagen, que es la mayor productora de automóviles en China. También se encuentra Qingdao Automobile Works y la Dalian Diesel Engine plant; estas tres empresas han sido centros de producción para vehículos de pasajeros, camiones diesel y motores diesel, respectivamente, y son importantes participantes de la estrategia de diversificación de FAW.

c) El tercer nivel se compone de 136 empresas, universidades y centros de investigación en los que FAW no tiene capital, pero que producen autopartes o se han unido a FAW para tener fácil acceso como proveedores. Los fabricantes de automóviles mundiales han ingresado al mercado automotriz desde 1983 y paulatinamente han ido creciendo mediante la asociación con estos grupos chinos. La primer JV establecida en China fue Beijing Jeep, relacionada con Chrysler, a finales de 1983. Durante los años noventa se incrementó, en promedio, una cada año; sin embargo, a partir del año 2001 se registró un crecimiento sin precedentes al registrarse ocho asociaciones, impulsadas por la entrada de China a la OMC.

El líder en la producción de automóviles particulares durante la última década ha sido Volkswagen y sus dos JV con los principales grupos chinos FAW y SAIC abarcando 27% del mercado; el año pasado el vehículo más vendido en China fue el Jetta —que tuvo una producción de 153,916 unidades abarcando el 6.2% del mercado— y el Santana —que tuvo una producción de 132, 713 unidades abarcando el 5.3% del mercado. Es importante señalar que a pesar de que se mantienen como líderes, Shanghai VW perdió 5 puntos porcentuales en la participación de mercado y FAW-VW apenas creció 0.7% entre 2003 y 2004.

En tercer lugar se encuentra General Motors, que a partir del 1997 hizo su aparición y ha creado siete JV, lo que ha permitido obtener un crecimiento y participación de mercado del 9%; su producto más importantes es el Biuick Regal del cual vendió 72,908 unidades el año pasado abarcando el 2.9% del mercado.

En conclusión el sector automotriz ha pasado como ya hemos visto por una historia muy amplia, ha superado mucho obstáculos y esta crisis que la golpeo fuertemente no es la primera que se presenta en su haber, así como en México la historia de esta industria ha pasado por muchos momentos bajos de los que la política ha cambiado de bandera de manera radical, y aún así ha sobrevivido, pero en esta ocasión se enfrenta a la visión China, una nación emergente que viene pujando fuertemente por ser considerada dentro de las grandes naciones productoras en este sector y su gobierno ha contribuido en gran medida a su gran auge.

México presenta en este sentido gran desventaja pero las estrategias de sus empresarios no deben estar centradas solo en la esperanza de ser apoyados por el gobierno.

México como nación emergente al igual que China presenta múltiples similitudes que las ponen en posiciones de flagrantes competidores pero mediante los vínculos de cooperación la PYME mexicana en concreto tiene una oportunidad de internacionalizarse de forma efectiva, superando las grandes barreras culturales que tal vínculo representa México-China pueden llegar a cooperar para competir con éxito.

III. Las empresas mexicanas de menor dimensión en el sector automotriz y sus vínculos.

La industria automotriz actualmente es controlada por alrededor de 180 corporaciones que responden por el 80% de las ventas totales de la industria automotriz mundial.

México se ha concentrado prioritariamente en el ensamblaje y maquilado, operaciones que requieren de la intensiva mano de obra. Pero este éxito se ve amenazado a medida que las empresas multinacionales fabricantes de vehículos y autopartes incrementan sus operaciones en países con costos de mano de obra menores a México, tal es el caso de países como Brasil, China y la India, México solo compite contra ellos en calidad, un elemento importante que lo hace prevalecer pero a medida que el intercambio de tecnología y los elementos de calidad sean adoptados en estos países la preferencia por México frente a estas naciones emergentes será puesta en duda.

Es por esto que una de las prioridades más importante de los proveedores de primer nivel (entre ellos México) de Norteamérica, Europa Occidental y Japón es reducir el costo de diseño y desarrollo. Generalmente, los fabricantes de vehículos definen que empresas se pueden integrar al primer, segundo o tercer nivel de proveeduría, para ello requieren tener certificados de calidad: ISO, QS, TS, VDA, etc; implantación de sistemas como: justo a tiempo, kaizen, control total de calidad, sistemas de mantenimiento preventivo.

Ahora bien para la selección de proveedores de segundo nivel, esta se basa en los bajos costos de producción, la capacidad de producir millones de piezas estandarizadas y distribuidas en los puntos donde se encuentran sus clientes.

Por tanto la competencia se da simultáneamente en la calidad, costo, tiempo y oportunidad de entrega, tecnología de producción y capacidad de diseño. La inserción en el mercado de productos, demanda a las empresas ser autosuficientes en el diseño

de nuevos componentes, contar con las materias primas especificadas por el proveedor de primer nivel, ser competitivo en costos, contar con certificados de calidad y tener por lo general menos de 10 piezas defectuosas por millón, una medida difícil de conseguir para un nuevo proveedor, que no tiene experiencia, y es este punto donde México ha logrado superar a muchos, pues las piezas son de gran calidad, hablamos de mano de obra especializada y en términos generales barata con respecto a países industrializados.

Ahora bien la forma en que se relaciona la industria automotriz en México esta dada por los eslabonamientos productivos y las competencias laborales, vemos pues a través de los trabajos de Jorge Carrillo, Miguel Ángel Ramírez y Guillermo Laguna, tales relaciones.

Como ya se ha mencionado en capítulos precedentes México, como muchas naciones latinoamericanas, su proceso de industrialización básicamente identifica dos fases. La primera de expansión y protección del mercado interno identificada con la política sustitutiva de importaciones que duro aproximadamente 40 años (desde los años 40's hasta principios de los 80's), contrastando con una segunda fase en la que el modelo era la eliminación de barreras comerciales y la apertura a exportaciones manufactureras, este es pues el modelo imperante para transformar una industria protegida dependiente del gobierno paternalista a una industria liberada que sin los elementos necesarios jurídica y legalmente hablando, acepta cambiar de barco en afán de ser internacional y acceder a un mercado internacional.

Esta modernización es llevada a cabo fundamentalmente a través de procesos de reestructuración al interior de las empresas y, más recientemente, a través de las relaciones entre ellas.

El deterioro del modelo sustitutivo se inició desde mediados de los años setenta, pero el auge petrolero que vivió México en esa época postergó los ajustes hasta 1982, año en que estalló la llamada crisis de la deuda externa.

Una combinación de crecimiento inflacionario en el país y de alzas en las tasas de interés de los mercados internacionales, provocó serios desequilibrios financieros y fugas masivas de capitales, todo lo cual obligó al gobierno, a mediados de 1982, a devaluar la moneda, a declarar la suspensión temporal de pagos, y, en general, a modificar su política macroeconómica.

El cambio sexenal de gobierno, que coincidió con los primeros meses de una crisis que alcanzó grados inflacionarios de hasta el 60% anual, cuando desde hacía décadas no superaba en 20%, la crisis, facilitó el cambio de políticas macroeconómicas. El gobierno mexicano se convirtió así en uno de los más entusiastas y fieles propagadores del liberalismo económico. El manejo de la estabilidad macroeconómica fue combinado con un fuerte programa de reformas estructurales que incluyeron la privatización de las empresas estatales, la liberalización de las importaciones, la promoción de las actividades de exportación (sin excluir las actividades maquiladoras) y una considerable desregulación en todas las esferas (particularmente en aquellas que afectaban la inversión extranjera directa- IED). En esencia, México pasó del aislamiento a una creciente integración en la economía internacional. Resultado de ello fue la adhesión en 1986 al GATT, su incorporación en 1994 como miembro de la OCDE y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

En menos de un sexenio, México intentó algo a lo que pocas naciones habían aspirado en el pasado: convertirse en líder industrial exportador con un régimen de libre comercio. La agenda del TLCAN aceleró la apertura en diversas áreas, como el acceso a mercados, reglas comerciales, servicios, inversión, derechos de propiedad intelectual y normas para disputas. Aunque es un tema polémico, lo cierto es que México se benefició de su integración con el resto de los países de América del Norte, pues se

estima que recibió en 1995 cerca de ocho mil millones de dólares en nuevas inversiones, cinco mil millones en 1996, pero "oro por vida" prestamos inmediatos, relaciones preferentes cuesta y costó mucho a México, cómo ser parte de una zona comercial cuando no se puede ofrecer lo mismo o al menos no en las mismas condiciones, sin estar en la misma posición México se ve obligado a importar a estas alturas, incluso maíz.

Las políticas de ajuste macroeconómico trajeron para el país dos cosas: reorientación del aparato productivo nacional hacia la exportación y reforzamiento de la importancia relativa de las firmas de gran tamaño, tanto extranjeras como nacionales. Dicha orientación productiva cambió drásticamente, en parte por la instalación en el país de nuevas compañías de alcance mundial y en parte por la reorganización de las firmas ya establecidas, México incrementó sustancialmente sus exportaciones.

México cambió de un exportador de recursos naturales (67% de las exportaciones en 1980) a un exportador especializado en manufacturas (86% de las exportaciones en 1993). Su participación global en ese mercado se incrementó de 1,3 por ciento en 1980 a 1,8 por ciento en 1993. Las manufacturas se colocaron a la cabeza de las exportaciones, y dentro de ellas los primeros lugares fueron ocupados por las industrias del automóvil, de la maquinaria eléctrica y del equipo electrónico; prácticamente en todos los casos se trata de empresas de gran tamaño.

La industria automotriz, fue reorganizada para competir en mercado abiertos. Desde hace algunos años las ensambladoras mexicanas como General Motors (GM), Ford y Chrysler, ocupan los primeros lugares dentro de la lista de los principales exportadores de América Latina.

La industria, dominada desde un principio por capitales foráneos, desarrolló una notable orientación exportadora, con la producción de 700 mil unidades con ese destino a mediados de 1996. Para lograr esta capacidad, la industria automotriz mexicana (IAM)

sufrió una profunda reconversión, como se verá enseguida, caracterizada por su nueva orientación al mercado de exportación, por la construcción de nuevas plantas modernas tecnológica y organizacionalmente, y por el cambio en las relaciones laborales.

Para apreciar la profundidad de la transformación de esta industria es necesario considerar una fase previa, la de 1978 a 1982, la mejor época de la estrategia de sustitución de importaciones. Durante esos años, la IAM tuvo un impacto radicalmente distinto sobre el modelo de desarrollo nacional. El hecho de que los automóviles no pudieran ser importados en México determinó el interés de las CTN por hacer fuertes inversiones en el mercado nacional para producir localmente. Esto estableció una estructura de mercado oligopolista para los productores con el resultado de una considerable intervención del gobierno vía los programas sectoriales. El resultado fue una intensa relación de negociación entre los productores extranjeros de vehículos, los productores nacionales de autopartes y el gobierno. No obstante, las difíciles relaciones entre ambos productores, así como la complejidad de la intervención gubernamental resultó en una industria automotriz caracterizada por diversos modelos y marcas, volúmenes pequeños de producción, altos precios y mala calidad. Más aún, el sector impactó negativamente en la balanza nacional de pagos a tal nivel que el gobierno se vio en la necesidad de presionar a las empresas para elevar el contenido local en sus vehículos y exportar más partes y accesorios con el fin de compensar el déficit comercial.

En los años de la etapa posterior (1983-1987), precisamente cuando la demanda doméstica tocó sus niveles más bajos, las empresas respondieron construyendo modernas plantas de motores. Teniendo en cuenta el colapso del mercado doméstico, estas firmas tuvieron un gran éxito introduciendo en ellas tecnología de punta. Este éxito coincidió con la formulación de nuevas estrategias corporativas provenientes de las casas matrices de los productores americanos operando en México (GM, Ford y Chrysler), animadas por defender el mercado nacional de la penetración de importaciones japonesas y de otros productores. Los resultados fueron fructíferos.

Previo a las presiones del gobierno y a la persistente depresión del mercado mexicano, se sumó la difícil situación competitiva de las firmas estadounidenses en el mercado de su propio país. Las establecidas en México, pero sobre todo las «Tres Grandes Americanas», decidieron realizar nuevas e importantes inversiones en plantas modernas con el objeto de producir y exportar desde México, además de los motores, autos compactos para abastecer el mercado de Estados Unidos. Como antes sucedió con los motores, en esta última fase de 1988 a 1996 las exportaciones de autos registraron un crecimiento explosivo, de tal manera que el sector produjo un superávit comercial de 1,3 mil millones de dólares en 1990.

La transformación de la IAM se debió en primer lugar a las inversiones de las principales firmas estadounidenses de autos y, en segundo lugar, a la creciente especialización de su producción. En relación a lo primero, no cabe duda de que la expansión y reorganización de la industria automotriz es tributaria del esfuerzo desplegado por las llamadas «Tres Grandes» para enfrentar la competencia japonesa en el propio mercado estadounidense. Estas firmas prefirieron a México por sus bajos costos de producción, en particular los salarios, y su cercanía geográfica.

Con las nuevas estrategias corporativas lograron integrar sus operaciones en México con el sistema de producción norteamericano.

En este sentido, la IAM cambió la estrategia de consolidar y expandir el mercado mexicano por la de buscar eficiencia en sus inversiones directas, y en relación a la especialización productiva, la industria automotriz ha privilegiado la fabricación y exportación de autos compactos y subcompactos de cuatro a seis cilindros, determinada clase de motores y un número limitado de autopartes (particularmente arneses, vestiduras, mofles y escapes).

La experiencia de Ford en México es particularmente relevante al respecto. La planta de motores de Ford en Chihuahua y sus operaciones de ensamble en Hermosillo han sido extensamente examinadas y son consideradas ejemplos de cómo un proceso de

producción avanzada puede ser exitosamente transferido a países recientemente industrializados. La mencionada planta de Ford-Hermosillo introdujo muchas de las experiencias más avanzadas en técnicas de producción y prácticas organizacionales.

Una de las condiciones que ha hecho posible esta difusión de técnicas organizacionales es, sin duda, la apertura de las nuevas plantas en zonas no industriales, lo que brinda la posibilidad de que las firmas reformen sus relaciones con los sindicatos de la rama. Todas las recientes operaciones ubicadas en el norte se iniciaron con nuevos sindicatos, de características progubernamentales (en especial la Confederación de Trabajadores de México), pero con lógicas de sindicatos de empresa. Si bien los comités ejecutivos fueron electos de la plantilla del personal de las fábricas, se trata en todos los casos de trabajadores jóvenes y sin experiencia laboral ni sindical. De mayor importancia quizás, es que los contratos colectivos firmados, incluso desde antes de iniciar las operaciones, fueron descentralizados de los corporativos nacionales y «nacieron flexibles» al brindar una gran discrecionalidad a las empresas para ajustar los mercados internos de trabajo y los trabajadores a las necesidades de las firmas.

Una vez alcanzadas la compactación de contratos colectivos, una amplia flexibilidad gerencial para realizar ajustes y la disminución de la capacidad de negociación sindical, las empresas pusieron la mira en varias iniciativas, entre ellas: reorganizar las categorías profesionales reduciendo su número; actualizar y dar mayor realce a los esquemas de capacitación y certificación; modificar los esquemas salariales disminuyendo sus categorías e intentando un pago más individualizado (aunque poco difundido realmente); y establecer criterios de promoción basados en el pago por conocimiento y en la movilidad ascendente "racional" para favorecer a los más capacitados y premiar la productividad y las actitudes colaboradoras, vía mejoramiento a la productividad.

Encadenamientos productivos

La adaptación del sistema JIT/CTC (control total de la calidad) obligó a varias empresas automotrices en México a promover el establecimiento de proveedores independientes, localizados cercanamente y con una gran responsabilidad en cuanto a las especificaciones contratadas. Este proceso, que bien puede asociarse con la conformación de clusters sectoriales, no se ha difundido tanto como podría esperarse y, desafortunadamente, no ha sido ampliamente estudiado en el caso mexicano, aunque la preocupación por este fenómeno crece en la actualidad. Si bien el establecimiento de relaciones JIT entre empresas es el tipo de encadenamiento que en todo caso más se ha estudiado, no deja de ser tan sólo un tipo de encadenamiento, aunque muy probablemente el más eficiente y el que dirige los clusters.

La industria automotriz en México integrada por dos grandes segmentos: la industria terminal, conformada por un número reducido de firmas, todas ellas transnacionales orientadas desde hace algunos años principalmente hacia la exportación, y la industria de autopartes (empresas extranjeras y nacionales) formada por una gran cantidad de empresas de diferente tamaño. La cadena productiva de la IAM está compuesta por cuatro grandes segmentos:

- a) Ensambladoras de vehículos
- b) Componentes mayores y sub-ensambles
- c) Partes y componentes
- d) Materias primas

Según Miguel Ángel Ramírez y Jorge Carrillo en "Reestructuración, eslabonamientos productivos y competencias laborales en la industria automotriz en México", el modelo

de encadenamiento productivo del sector automotriz, dentro de la industrialización exportadora y contraposición con el modelo de sustitución de importaciones, se basa en diversas características que podemos agrupar en cinco:

1. El núcleo productivo de los encadenamientos son precisamente los complejos JIT/CTC, mientras que en el modelo de sustitución de importaciones el patrón de cooperación alrededor de los productores estaba basado en proveedores nacionales mediante la implementación de tarifas altas a la importación de partes. En esta nueva red de relaciones, las unidades que forman parte de la estructura real de producción de las firmas se integran unas con otras de acuerdo con su nivel de aplicación del sistema JIT/CTC. Es decir que las relaciones tienden a ser más estables y formalizadas, y menos jerárquicas, en la medida que las unidades productivas tienen una organización que realiza el aseguramiento de la calidad y la entrega justo a tiempo. El JIT/CTC plantea ciertos requisitos que se obtienen en diferentes niveles para su correcta aplicación: a nivel micro (planta), regional (políticas regionales o desarrollo de suministradores) y macro (en las legislaciones flexibles o políticas para alentar la liberalización). Estos varían en cada planta, dependiendo de la edad de la misma, el origen del capital, el grado de automatización y el tipo de producto. Incluso la actual división espacial productiva de tal manera que la propia decisión de las firmas de localizarse en las zonas industrialmente nuevas en el norte de México, es una estrategia competitiva en sí misma, en donde resulta "... que la industria crea su propio espacio".
2. Los encadenamientos son una intensa y compleja red de transacciones de insumos-producto, caracterizadas fundamentalmente por fuertes relaciones intra-firma. En estos encadenamientos el número de agentes productivos involucrados es mayor que en el modelo de industrialización por sustitución de importaciones, ya que participan maquiladoras y no maquiladoras (ubicadas en México o no), y empresas de distinto tipo: independientes (con propietarios estadounidenses, japoneses o mexicanos), subsidiarias y matrices. Asimismo se incrementan las

transacciones involucradas, y todos los agentes proveedores suministran a las plantas ensambladoras y de motores una diversidad de componentes, además de servicios intangibles que se intercambian bajo complicados pero bien definidos patrones.

3. Tendencia hacia una mayor integración vertical de las firmas en el mismo territorio. En la medida de esta integración, las relaciones intra-firma tienen una importancia muy superior a cualquier otra. La especialización productiva ha provocado, por una parte, una rápida centralización, lo cual a su vez ha modificado y simultáneamente intensificado las relaciones entre los establecimientos de una misma firma. Pero por otra parte, y de acuerdo con los mismos motivos de especialización, las firmas se han «desintegrado», al externalizar y subcontratar muchas de las autopartes, así como diversos servicios al productor (mantenimiento, limpieza y servicios generales que antes realizaban sus propios trabajadores sindicalizados). Con respecto a la externalización de la producción, se observa una cierta tendencia a descentralizar la fabricación de autopartes en productores independientes y subsidiarias de la propia firma, lo cual ha implicado en la mayoría de los casos una relación mucho más exigente en cuanto a calidad, precio y entrega.
4. Concentración de las nuevas plantas y los encadenamientos resultantes se presentan primordialmente en el norte de México, lo que ha transformado profundamente la distribución geográfica de este sector. El conjunto de ensambladoras y proveedores desde el inicio de la IAM estuvo localizado en áreas industriales dentro y alrededor de grandes ciudades, con acceso a mercados masivos y provistos de infraestructura, en un principio concentradas en el centro del país, pero con la apertura comercial las zonas industriales se movieron hacia los estados fronterizos en la parte norte del país, con sindicatos débiles o inexistentes como en Ciudad Juárez.
5. Las ensambladoras (o plantas terminales), y particularmente las "Tres Grandes" americanas, las que acuerdan esquemas de control de compradores, además de constituir la base y dirección de la cadena productiva, es decir las casas matrices

ubicadas en el noroeste de Estados Unidos y en especial, las subsidiarias establecidas en México, son los **productor** **driven** que determinan el conjunto de relaciones con los proveedores. Estas relaciones varían de un conglomerado a otro, debido a las diferentes estrategias de integración adoptadas por las CTN, a través, principalmente, de sus subsidiarias localizadas en México. La diferencia sustantiva con el modelo anterior es que lo suministradores están mayormente relacionados con las CTN.

Se habla de la existencia de semi-cluster en la zona norte del país, en donde complejos productivos propiedad de las transnacionales del auto, está conformando dicho modelo de industrialización con proveedores cercanos.

Esto significa que las firmas han abierto nuevos sitios de producción a través de mecanismos de cooperación, y han trasladado procesos productivos de Estados Unidos y Canadá hacia la zona norte, conformando así los denominados semi-clusters.

La Ford-Hermosillo es tal vez el mejor ejemplo de este intento, a través de la adopción sistémica de los principios y prácticas del JIT/ CTC y del aprendizaje organizacional continuo, para ello la empresa ha impuesto diferentes requisitos de entrega de acuerdo con distintas categorías de proveedores.¹¹ La complejidad de los procesos productivos de los proveedores es distinta; algunos de ellos no mantienen inventarios de productos finales (en ciertos casos el inventario es de una hora y media mientras que en otros es de dos días).

Asimismo, los niveles de inventario de insumos varían según el tipo de proveedor. Puede tratarse de empresas subsidiarias independientes, o de empresas pertenecientes a grupos nacionales, o de subsidiarias de otras corporaciones. La organización de la red de suministradores es internacional y está determinada por la demanda que hace la planta matriz en Detroit. Los suministradores JIT proveen, en general, componentes con tecnología intermedia, en fases que no son consecutivas con

el proceso de la ensambladora. Los proveedores "satélites" se especializan en «componentes externos» y son los únicos participantes enteramente de la red que practican el sistema JIT en su forma convencional (nueve suministradoras y una firma transportista, donde sus productos son usados en las fases finales de ensamble y pintura). Estos suministradores pueden ser de responsabilidad total o JIT.¹² La diferencia radica en que los primeros pueden tener un grupo de trabajadores en la línea de ensamble dentro de la Ford-Hermosillo, quienes ejercen una estricta supervisión sobre el producto suministrado a través de técnicas como el CEP y el Kaizen, lo cual no puede ser puesto en práctica por los segundos.

Las plantas ensambladoras de automóviles y las productoras de motores mantienen intensas, y en algunos casos extensas, relaciones con proveedores cercanos nacionales y, principalmente, con suministradores extranjeros. Las cadenas que se forman a partir de estas empresas de autopartes están directamente vinculadas con la conformación de clusters.

Maquiladoras de autopartes

Las empresas maquiladoras de autopartes iniciaron su aparición en Ciudad Juárez a finales de la década del setenta, con la entrada de la Chrysler. Pocos años después comenzaron a difundirse tanto plantas de GM y Ford, así como de grandes empresas que operan en el mercado estadounidense. Las "Tres Grandes Americanas" eran propietarias, en 1995, de una cuarta parte del total de las aproximadamente 180 plantas maquiladoras automotrices y ocupaban a una tercera parte de los 150.000 empleados. Tan sólo la división Packard de GM contaba, a principios de 1996, con 33 mil trabajadores en plantas maquiladoras ubicadas a lo largo de la frontera norte.

La industria maquiladora se ha caracterizado desde su inicio por una escasa integración nacional y por seguir un modelo no sólo de subcontratación internacional en donde las decisiones de producción, proveedores, tecnología y comercialización son llevadas a

cabo por las propias matrices en Estados Unidos también de subcontratación e integración vertical con un impacto insignificante en las redes locales cliente-proveedor y en el desarrollo industrial de las ciudades donde se asienta la inversión.

Habitualmente se establecía una asociación entre las matrices y las maquiladoras, en la cual las primeras se encargaban de las operaciones intensivas en conocimiento, fijaban las especificaciones técnicas y los precios de los servicios, mientras que las maquiladoras (generalmente grandes empresas) se limitaban a ejecutar "los encargos" obtenidos en procesos mucho más simples. Esta jerarquía productiva y tecnológica coincidía frecuentemente con deficientes condiciones de vida y trabajo de las personas y las comunidades, precisamente ahí donde se localizaban las maquiladoras. Las empresas buscaban zonas de localización greenfield con una abundante mano de obra barata, dócil y desorganizada sindicalmente, para desarrollar en forma intensiva y manual actividades poco calificadas, generalmente situadas en el segmento más desprotegido y generador de menor valor en la cadena global del producto.

Esta situación, sin embargo, ha variado sustancialmente en el tiempo. Para poder comprender la evolución de las maquiladoras en México y, particularmente, la conformación de potenciales clusters industriales en Ciudad Juárez basados en competencias de ingenieros, es menester recordar brevemente el desarrollo de la IME en México, así como los tipos de empresas que, en términos generales, se han desarrollado y que aún hoy coexisten. Para ello hemos dividido la evolución de la IME en tres etapas. La primera abarca desde el establecimiento del programa de maquiladoras en 1965 hasta la gran crisis económica en 1982. La segunda transcurre a partir de esta crisis hasta la entrada del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Finalmente, la tercera etapa se inicia con la firma del TLCAN en 1994, y llega hasta la actualidad.

Las plantas maquiladoras mantienen escasos vínculos con empresas mexicanas o extranjeras establecidas en este país. A excepción de uno o dos proveedores

importantes de componentes (generalmente de otra actividad económica), y de proveedores indirectos (pequeños talleres de maquinado y de inyección de plástico), gran parte del suministro proviene de Estados Unidos o Japón.

La gran mayoría de las maquiladoras surten a empresas de "equipos originales", lo cual significa que venden, y en muchos casos entregan, directamente a las ensambladoras de GM, Ford o Chrysler, establecidas en diversos lugares de Estados Unidos. El resto de las maquiladoras exporta al consumidor (las empresas conocidas como after market). En relación con los proveedores nacionales de autopartes, particularmente las grandes empresas, suministran directamente a las ensambladoras ya sea dentro de México o en el exterior. En todos los casos se trata de empresas que compiten en el mercado estadounidense.

Cronología de la IME

Primera etapa (1965-1981) de subcontratación internacional vertical con desintegración local, las maquiladoras de primera generación se basaron en actividades simples y repetitivas, cuya característica central era la intensificación del trabajo manual, a partir de una amplia contratación de personas no calificadas (con bajo nivel de escolaridad y sin experiencia laboral anterior). Aunque evidentemente se presentaban diferencias importantes en la calidad del empleo dentro de las empresas, eran más importantes sus características comunes que sus diferencias.

En particular, la ocupación de técnicos e ingenieros ocupó un lugar marginal y no se fortalecieron los eslabonamientos productivos locales ni con el sector educativo.

Segunda etapa (1982-1993) de modernización industrial y especialización productiva, se desarrolla un segundo tipo de generación de empresas basado en la racionalización del trabajo a partir de procesos productivos más complejos, tecnológicos y flexibles organizacionalmente; se da paso con ello al desarrollo de la manufactura, de la

ingeniería (mediante la variedad de funciones) y de los proveedores (de componentes menores y proveedores indirectos). Las denomina "maquiladoras activas", ya que "...aseguran capacitación profesional a sus empleados, realizan transferencia de tecnología, compran componentes mexicanos y empiezan a tener una repercusión en la economía nacional". La introducción del sistema JIT/CTC cobra entonces una particular relevancia en las empresas de segunda generación. Por tanto, no sólo en las ensambladoras automotrices (cabeza de la cadena del producto) se adapta este sistema, sino también en los otros segmentos de la cadena como es el caso de las maquiladoras de ensamble y manufactura de autopartes.

Asimismo, la vinculación de hecho del sector productivo Maquiladoras automotrices en México: clusters y competencias y el educativo se fortalece de manera importante. El papel de los ingenieros y la diversidad de funciones que realizan va consolidando un segmento de trabajo calificado, el cual será central para el futuro desarrollo de la tercera generación de empresas maquiladoras. Aunque las empresas de esta segunda generación representan una proporción menor del total de establecimientos, son el motor central del dinamismo y modernización sectorial y regional.

Tercera etapa (1994 en adelante), etapa de subcontratación vertical centralizada territorialmente bajo la forma de comercio intra-firma, se establece una nueva generación de empresas caracterizadas por el trabajo basado en competencias intensivas en conocimiento, mediante el establecimiento de centros de investigación, desarrollo y diseño. Los eslabonamientos se fortalecen de manera importante, pero aún no a través del desarrollo de proveedores locales, sino del establecimiento de "proyectos" de largo alcance con fuertes empresas nacionales y, sobre todo, integrando distintas fases de la cadena de valor del producto dirigidas por divisiones específicas dentro de las propias transnacionales. Los eslabones intra-firma se consolidan de este modo dando paso a la formación de clusters industriales, con el desarrollo fundamentalmente del comercio intra-firma. Este tipo de eslabonamientos, al igual que en la segunda etapa, está basado en el sistema JIT y el Control Total de la Calidad. Los

ingenieros asumen, en este caso, el rol central dentro del proceso de eslabonamiento, y la vinculación de hecho entre el sector productivo y el educativo se fortalece.

Por tanto, se pueden señalar dos causas que hicieron apartarse a las empresas maquiladoras del tradicional modelo de subcontratación vertical: por un lado, las condiciones de ajuste macroeconómico y las condiciones de fortalecimiento de los sectores empresarial, educativo y gubernamental, orientadas a facilitar y apoyar el proceso de industrialización; por otro lado, y sin lugar a dudas de mayor importancia, el gran dinamismo del propio proceso de industrialización; las trayectorias de aprendizaje organizacional de las firmas y la transformación de los mercados de trabajo.

La nueva división espacial productiva está relacionada con la aplicación del sistema JIT/CTC; de tal manera que la propia decisión de las firmas de localizarse en las zonas industrialmente nuevas en el norte de México, constituye una estrategia competitiva en sí misma, en donde resulta "... que la industria crea su propio espacio y no viceversa como mantiene el pensamiento ortodoxo" (Ramírez, 1995: 123-26). El papel que juega la filial en México y su vínculo con la economía local es una estrategia de la casa matriz. En otros términos, cada uno de los establecimientos transnacionales operando en el norte de México desde 1979, forma parte de la táctica de competitividad para recuperar el mercado estadounidense. En este proceso actual de encadenamiento del sector automotriz exportador con integración vertical, las relaciones intra-firma tienen una importancia muy superior a cualquier otra (por ejemplo entre ensambladoras y maquiladoras o entre maquiladoras). En este sentido, los eslabones productivos basados en proveedores locales que apoyan estos nuevos complejos industriales son extremadamente relevantes debido a que al proveer a las corporaciones transnacionales de "clase mundial", tienen una gran oportunidad para elevar la calidad de los abastecedores nacionales, acompañando de esta manera el nivel de transferencia de tecnología que es mucho más profundo que la capacitación de los trabajadores.

Encadenamiento en empresas no maquiladoras

Las empresas no-maquiladoras, generalmente proveedores nacionales, se pueden dividir en dos segmentos principales: las grandes empresas de autopartes que exportan directamente a las ensambladoras o que están vinculadas con plantas exportadoras en México, y las empresas pequeñas y medianas que surten al mercado nacional original o de repuesto. Las del primer segmento pertenecen a importantes grupos económicos nacionales, caracterizados por una clara estrategia de integración vertical y horizontal con sus propias empresas, y que han iniciado importantes inversiones conjuntas con CTN americanas como Ford y GM. Algunos de estos grandes productores mexicanos adoptaron el régimen de maquiladora tan sólo para poder proveer a las ensambladoras exportadoras.

En este caso, al igual que en las maquiladoras, los encadenamientos hacia atrás (aparte de aquellos entre plantas de sus propias firmas) son muy escasos. También aquí aparecen algunos reducidos nichos de vinculación para empresas pequeñas como los talleres de maquinado. En términos generales, las oportunidades de suministrar a las plantas orientadas al exterior dependen generalmente de sus lazos con esos suministradores mayores de componentes principales, es decir que sus vínculos con ensambladoras transnacionales dependen de empresas nacionales de autopartes. Por este motivo, muy pocas empresas en México pueden sobrevivir exitosamente como proveedores independientes, a menos que tengan una posición monopólica en el mercado doméstico.

Como consecuencia del posicionamiento en la cadena productiva de una red específica, los suministradores de estas plantas de autopartes también presentan desigualdades tecnológicas. La diferencia varía de acuerdo con tipo de proceso y producto, origen del capital y capacidad competitiva de la firma. Existe una importante diferencia en la organización de los suministradores: algunas empresas despliegan una intensa relación de cooperación horizontal, y trabajan en forma secuencial practicando

el más sofisticado JIT, lo que obliga algunas veces a desarrollar determinados programas, en coordinación no únicamente con los ensambladores sino también con sus suministradores. Se reúnen para discutir planes de cooperación y toma de decisiones, y para llevar a cabo acciones correctivas y mantener una integración sincronizada.

En conclusión, como ya hemos visto vincularse al exterior en términos generales, para las empresas de menor dimensión presenta reducidas oportunidades, ya que mucho depende de sus relaciones con suministradores mayores de componentes principales, es decir de sus vínculos con ensambladoras transnacionales, las cuales dependen de empresas nacionales de autopartes. Por este motivo, muy pocas empresas en México pueden sobrevivir exitosamente como proveedores independientes, a menos que tengan una posición monopólica en el mercado doméstico y aunque el mercado doméstico ofrece múltiples beneficios y una cierta comodidad para los empresarios del ramo automotriz, tratar de salir al exterior vinculándose parece tarea complicada ya que muchos vínculos parten del modelos de calidad y aunque México impera por su gran calidad en el ramo, para una empresa pequeña vincularse con una trasnacional implica múltiples requerimientos que les es difícil cumplir, pero relacionarse con estas grandes trasnacionales no es la única manera de vincularse al exterior, es la forma que conocemos y que se efectúa, pero no es la única forma de vinculación existente para este sector, veremos pues tales aseveraciones.

IV. Los vínculos empresariales entre china y México. El caso de la empresa T, S.A de C.V.¹⁹

Finalmente en este cuarto apartado de la tesis, presentada para obtener el grado de Licenciatura en Contaduría, trataré un estudio de caso, por medio del cual pretendo hacer un corolario de ideas y ligar la teoría con la realidad, el caso de una empresa mexicana de menor dimensión en el sector automotriz, que tiene vínculos empresariales con su simil en China.

El presente trabajo se desprende del proyecto "Las redes de cooperación empresarial internacionales. Creación de valor para la PYME mexicana" registrado en el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) con clave de registro IN308008. El cual es un trabajo conjunto que parte de un arduo seguimiento de múltiples investigaciones efectuadas sobre las relaciones América Latina – Unión Europea, mediante el programa AL-INVEST, del que a continuación se presentan los resultados más relevantes para el periodo que abarca la citada tesis, en un esfuerzo por marcar un eje rector que guía las presentes líneas expuestas en esta tesis.

AL-INVEST III²⁰

El programa AL-INVEST de la Unión Europea fue creado hace 14 años, justo cuando las políticas de liberalización del comercio empezaban a facilitar la expansión del comercio internacional. Las relaciones comerciales entre la Unión Europea y Latinoamérica reflejan el crecimiento experimentado: en 1995, las exportaciones de Latinoamérica a la UE ascendieron a 32.000 millones de euros, cifra que en 2007 se elevó a 71.000 millones de euros, es decir, un aumento del 122%¹. A lo largo de todo este tiempo, los retos a los que deben enfrentarse las pequeñas y medianas empresas

¹⁹ El nombre de la empresa ha sido modificado a fin de conservarle en el anonimato

²⁰ Los datos contenidos en el presente apartado provienen del reporte AL-INVEST III 2004-2008, Resultados del Programa, BANCOMEXT, AICO, AILA, CAINCO, AESE, <http://www.al-invest3.org>, 2009.

(PYMEs) han evolucionado mucho y, ahora, con los medios y socios adecuados, hasta la empresa más pequeña puede internacionalizarse.

En el marco de las relaciones comerciales entre la UE y Latinoamérica, en el año 2004 se lanzó el programa AL-INVEST III con el objetivo de ayudar a las PYMEs a abordar los nuevos retos surgidos con la globalización. La estrategia para lograrlo implicó: ampliar el abanico de actividades financiadas relacionadas con la internacionalización de las PYMEs (incluida la capacitación y la asistencia técnica), y potenciar la capacidad institucional de las asociaciones empresariales participantes para así mejorar los servicios de asistencia que ofrecen a las PYMEs. Además, la CE traspasó la gestión diaria del programa a los propios beneficiarios.

La fórmula ya ha dado frutos: con el programa a punto de finalizar, las metas se han alcanzado y sobrepasado y algunos objetivos, como el fortalecimiento de la cooperación económica entre Europa y Latinoamérica, se han cumplido con claridad. En estos últimos 4 años, en el marco de ALINVEST se han puesto en marcha 559 proyectos en los que han participado más de 41.000 PYMEs y más de 2.000 asociaciones empresariales.

A pesar de estos éxitos, la tercera fase del programa no ha logrado un equilibrio en cuanto a participación geográfica. Los países menos desarrollados del programa AL-INVEST de la Unión Europea fue creado hace 14 años, justo cuando las políticas de liberalización del comercio empezaban a facilitar la expansión del comercio internacional. Las relaciones comerciales entre la Unión Europea y Latinoamérica reflejan el crecimiento experimentado: en 1995, las exportaciones de Latinoamérica a la UE ascendieron a 32.000 millones de euros, cifra que en 2007 se elevó a 71.000 millones de euros, es decir, un aumento del 122%¹. A lo largo de todo este tiempo, los retos a los que deben enfrentarse las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) han evolucionado mucho y, ahora, con los medios y socios adecuados, hasta la empresa más pequeña puede internacionalizarse.

En el marco de las relaciones comerciales entre la UE y Latinoamérica, en el año 2004 se lanzó el programa AL-INVEST III con el objetivo de ayudar a las PYMEs a abordar los nuevos retos surgidos con la globalización. La estrategia para lograrlo implicó: ampliar el abanico de actividades financiadas relacionadas con la internacionalización de las PYMEs (incluida la capacitación y la asistencia técnica), y potenciar la capacidad institucional de las asociaciones empresariales participantes para así mejorar los servicios de asistencia que ofrecen a las PYMEs. Además, la CE traspasó la gestión diaria del programa a los propios beneficiarios.

La fórmula ya ha dado frutos: con el programa a punto de finalizar, las metas se han alcanzado y sobrepasado y algunos objetivos, como el fortalecimiento de la cooperación económica entre Europa y Latinoamérica, se han cumplido con claridad. En estos últimos 4 años, en el marco de ALINVEST se han puesto en marcha 559 proyectos en los que han participado más de 41.000 PYMEs y más de 2.000 asociaciones empresariales.

A pesar de estos éxitos, la tercera fase del programa no ha logrado un equilibrio en cuanto a participación geográfica. Los países menos desarrollados de Latinoamérica, más en concreto de América Central y de la Comunidad Andina, no se han beneficiado tanto del programa como otros países. AL-INVEST IV va a abordar directamente estas deficiencias, además de responder a ciertas nuevas prioridades políticas establecidas en el Reglamento (CE) 1905/20062. Así pues, la nueva fase de AL-INVEST, que se podrá en marcha en 2009, va a dar prioridad a la integración regional y subregional; además, gracias a una ampliación de la definición de internacionalización utilizada hasta ahora, con el fin de potenciar la competitividad internacional de las PYMEs de Latinoamérica, se va a dar financiación a una gama inmensa de instrumentos: las actividades financiadas van a ir desde la asistencia en el diseño y la fabricación de productos hasta el establecimiento de sistemas y normas de calidad, al asesoramiento sobre los mercados de la UE o a la información sobre la legislación de la UE, entre otros, todo ello con el fin último de ayudar a las PYMEs a aprovechar los miles de

oportunidades que les brinda un comercio cada vez más liberalizado y una economía internacional cada vez más integrada.

Tras cuatro años de actividades y un sin fin de objetivos cumplidos, aprovecho la oportunidad para felicitar al consorcio y a la red AL-INVEST III por el buen trabajo realizado. En concreto, quiero agradecer al equipo de AL-INVEST su trabajo incansable y el esfuerzo que ha dedicado a gestionar con eficacia uno de los programas pioneros de cooperación al desarrollo de la CE.

AL-INVEST, 2004-2008: inicialmente programa de 4 años, con una extensión de 6 meses, que centro su grupo objetivo en las PYMEs y organizaciones empresariales en la Unión Europea y América Latina.

Dentro del programa un total de 559 eventos fueron organizados; 455 eventos empresariales para las PYMEs, y 104 actividades de desarrollo de capacidades para las organizaciones empresariales.

Cronología del programa

2005-2008 Ampliación y fortalecimiento del programa mediante la incorporación de otros programas de cooperación UE-LA, como ATLAS, y cesión de la responsabilidad de gestión a los propios miembros de las organizaciones empresariales.

Resultado: nueva perspectiva y mayor eficiencia de las acciones.

2000-2004 Consolidación del programa, lo que en términos prácticos significa que se implanta un "método de trabajo común" que redundará en mejores proyectos y resultados para las PYMEs.

1996-2000 El programa y su red se expanden para proporcionar la máxima cobertura geográfica en ambos continentes.

1994-1995 Fase piloto del programa ALINVEST, los objetivos comunes y los intereses compartidos empiezan a dar forma a la red de Coopecos y Eurocentros.

1992-1993 Identificación de la idea de crear un diálogo y vínculos permanentes entre las PYMEs a escala regional.

Los eventos y proyectos se han sido llevados a cabo por los miembros de la red AL-INVEST, formada por 75 Eurocentros en Latinoamérica y 200 Coopecos en Europa.

Al principio de AL-INVEST III, existían 75 organizaciones europeas, denominadas Coopecos, en 14 países europeos. Al final de AL-INVEST III, las organizaciones europeas ya eran 200 y estaban repartidas por 22 países. Además, de ellas, diez estaban radicadas en siete nuevos Estados miembros de la UE.

En Latinoamérica, al principio de AL-INVEST III existían 42 organizaciones, denominadas Eurocentros, en 17 países. Al final de AL-INVEST III, ya eran 75 organizaciones. Se prestó especial atención a poner en marcha Eurocentros en las regiones que previamente no están representadas en el programa.

Participación por países

En Latinoamérica tuvieron lugar 323 eventos y proyectos. Todos los países latinoamericanos que participan en ALINVEST III albergaron además eventos u otros proyectos y enviaron compañías a Europa para participar en los eventos europeos.

Del lado europeo se llevaron a cabo 236 eventos y proyectos en 13 países. En los eventos de AL-INVEST III participaron empresas de 19 países europeos.

Vinculos de cooperación una oportunidad para la PYME Automotriz Mexicana



Fuente: AL-INVEST III 2004-2008, Resultados del Programa, BANCOMEXT, AICO, AILA, CAINCO, AESE, <http://www.al-invest3.org>, 2009.

Las actividades de AL-INVEST III han promovido la capacitación a largo plazo de las PYMEs y las organizaciones empresariales. Eso ayudará a crear más y mejores oportunidades de negocio para las PYMEs locales.

AL-INVEST III ha permitido que las economías latinoamericanas se integren más profundamente en el sistema de comercio global, cosa que ya había propiciado su integración regional.

Como contribución política, AL-INVEST III realizó un estudio sobre las barreras al comercio, y contribuyó a la Declaración de la Cumbre Comercial de Viena (2006).

AL-INVEST III y otras organizaciones afines; búsqueda de beneficios en el contexto de la cooperación internacional AL-INVEST III ha buscado activamente la cooperación con otras instituciones, a escala horizontal y vertical. El objeto de esta cooperación institucional con organizaciones de ideas afines y otras IFI pasa por avanzar en el cumplimiento de la Declaración de París, por complementarse mutuamente en objetivos de interés común y por identificar sinergias que permitan desarrollar proyectos sin solapamientos en su desarrollo. En un plano más general, mediante una cooperación de este tipo se busca maximizar las prestaciones para los beneficiarios.

Algunos ejemplos de colaboraciones fructíferas

1. PIAPYME – Programa financiado por la UE para asistir a las PYMEs de México. La idea de la cooperación consistió en mejorar la capacitación de las PYMEs mexicanas antes de que éstas participaran en los eventos sectoriales de AL-INVEST, con el fin de garantizar mejores resultados en sus encuentros.

2. CII – Corporación Interamericana de Inversiones. Como resultado de la cooperación, las empresas participantes en AL-INVEST III han podido solicitar financiación del CII para sus proyectos.

3. EEP/AEA – Energy and Environment Partnership/Alianza en Energía y Ambiente tiene la misión de financiar proyectos de energías renovables. Como resultado del trabajo en equipo entre AL-INVEST III y AEA, la red de Eurocentros de Latinoamérica ha podido incorporarse a AEA, lo que supone una contribución al desarrollo del sector de las energías renovables.

4. CESES – Confederation of European Senior Expert Services. El principal objetivo de la cooperación entre CESES y AL-INVEST III consistió en ayudar a que los miembros de CESES pudieran mejorar la capacitación de las PYMEs latinoamericanas antes de que éstas tomaran parte en visitas de prospección y encuentros sectoriales, a fin de garantizar el éxito de estas actividades

AL-INVEST, define 5 pasos hacia la internacionalización de las empresas, los cuales de forma breve se constituyen a continuación:

1 Capacitación para PYMEs / CAPYME

- Estrategias de internacionalización y capacitación técnica sectorial
- Seminarios, talleres y otras actividades de formación
- Valoración general de los participantes: 7,78

2 Semanas europeas – Semanas latinoamericanas / SEU/SLA

- Visitas de prospección a ferias internacionales al otro lado del Atlántico
- Servicios de información sobre mercados y sectores
- Valoración general de los participantes: 9,05

3 Encuentros sectoriales / ES

- Encuentros personalizados organizados con antelación
- Seminarios técnicos y visitas técnicas
- Valoración general de los participantes: 8,61

4 Facilidad para el desarrollo de negocios / FDN

- Búsqueda activa y personalizada de socios del otro continente
- Desarrollo de planes de negocio conjuntos
- Valoración general de los participantes: 8,24

5 Colaboración entre PYMEs / CEP

- Asistencia técnica y apoyo a empresas europeas y latinoamericanas en la etapa de seguimiento de acuerdos comerciales
- Valoración general de los participantes: 9,04

Al amparo de este programa multinacional, se desarrollo el proyecto "Las redes de cooperación empresarial internacionales. Creación de valor para la PYME mexicana", con el fin de estudiar los procesos de cooperación como medio para internacionalizarse en las empresas de menor dimensión, concretamente del sector automotriz, para ubicar la población objetivo el proyecto se desarrollo en diversas etapas partiendo del modelo AL-INVEST y de los estudios previos realizados, en donde para 2004 se habían logrado contactar para este sector en específico empresas de menor dimensión que habían tenido contactos al exterior por medio de BANCOMEX (hoy PROMEXICO), población que al retomar la investigación 4 años después mostró los resultados siguientes:

Población objetivo: 33 empresas del sector de negocios automotriz con las que se logró el contacto, de las que 30 contaban con vínculos activos y en operación, 27 derivados de AL-INVEST, de los que aunque 22 presentan actos de oportunismo, de los que 30 reaccionaron afirmativamente al cuestionamiento de si tendrían vínculos de cooperación en el futuro, las razones no son de gran estudio en la mayor parte de ellas, solo estas abiertos al intercambio, 5 empresas se concentran en la exportación en más del 50% de sus operaciones.

Los datos concretos son expuestos en la tabla integrada en los anexos a efecto de ejemplificar adecuadamente los datos obtenidos.

Del análisis de la información proporcionada y evaluando a viabilidad y características de las diferentes empresas se seleccionó a la empresa T, S.A. de C.V. como caso de estudio pues cumplía cabalmente con las premisas de búsqueda y estudio, manejando un panorama impresionante, lo que solo manifestó que la realidad es más preciada y perfecta que los modelos teóricos, para su análisis, de igual manera se seleccionaron dos empresas que en la misma región presentaban características sin igual como punto de comparación. Esto nos permitió construir un caso atípico.

Los casos atípicos o extremos suelen revelar más información porque activan más actores y más mecanismos básicos en la situación que se estudia. Además, desde una perspectiva tanto orientada a la comprensión como a la acción, suele ser más importante clarificar las causas profundas de un determinado problema y sus consecuencias que describir los síntomas del problema y la frecuencia con la que éstos ocurren. Las muestras aleatorias que acentúan la representatividad raramente podrán producir este tipo de conocimiento; es más apropiado seleccionar algunos casos por su validez. (Flyvbjerg, 2004: 45)

El *caso crítico* se puede definir como un caso con importancia estratégica para el problema en general ¿Cómo podemos identificar un caso crítico? Esta pregunta es más difícil de contestar que la pregunta de qué es un caso crítico. Localizar un caso crítico requiere experiencia y no existe ningún principio metodológico universal para poder identificar con certeza un caso crítico. Flyvbjerg señala que para encontrar casos críticos es buena idea buscar los casos «más probables» o los «menos probables», es decir, casos que tienen muchas probabilidades bien de confirmar claramente o bien de falsear irrefutablemente las proposiciones y las hipótesis. (Flyvbjerg, 2004: 46) A continuación pasamos a la narración del mismo

Exposición de caso

Una empresa que en voz de su gerente de exportación está abriéndose camino a todo el mundo, incluso al nuevo y desconcertante mundo al estilo chino porque "dice el dicho: ten a tus amigos cerca, pero a tus enemigos aún más cerca"

T S. A. de C. V., surge hace 17 años a partir de cubrir las necesidades de exportación de su empresa madre C, S.A deC.V., la que se dedica a la fabricación de repuestos para carburadores, de la mano de diversos programas gubernamentales tales como: ECEX (Empresa de Comercio Exterior), ALTEX (Empresa Altamente Exportadora) fue que T, S.A de C.V. se convierte en un holding de empresas que comercializa productos fabricados dentro del grupo y fuera de el.

En 2005 se instala en la ciudad de Guangzhou, la que sirve como punto de enlace para empresas mexicanas que buscan proveedores o clientes en la apartada China.

En la visita concertada con el representante de exportación, realizada en sus instalaciones el pasado 30 de junio de 2009, como parte de los trabajos de investigación del proyecto "Las redes de cooperación empresarial internacionales. Creación de valor para la PYME mexicana" con clave de inscripción al PAPIIT 308008, del cual deriva la presente tesis.

En donde el citado proyecto pretende identificar las fuerzas que motivan a una empresa de menor dimensión a internacionalizarse, así como su reacción ante actos de oportunismo, midiendo también el impacto en la localidad y otros aspectos financieros, sociales, culturales y fiscales.

En concreto mi investigación en esta empresa se centra en el aspecto de identificar como, mediante la brecha de intereses, dos empresas aparentemente competidoras pueden establecer vínculos de cooperación, intercambiando por el lado mexicano, calidad, y por el lado chino la entrada a un mercado más grande.

Para contrastar el análisis de esta empresa, refiero asimismo las impresiones recabadas y las investigaciones hechas a dos empresas ubicadas en la misma región, con visiones muy distintas de la internacionalización.

Una en la flagrante posición de "los costos de ser llamados internacionales", que como veremos no presenta vínculos de cooperación, ya que para el no hay competidores hay enemigos.

Por el otro lado tenemos una empresa de mucho mayor dimensión, creada en principio con recursos de la federación y que apenas esta incursionando en el mercado chino.

La empresa T, S. A de C.V. es una empresa considerada mediana, ya que su planta productiva (mano de obra) se encuentra dentro de esta clasificación, empresa T, es audaz y al mando de unos empresarios que han decidido tomar el riesgo y conocer al competidor antes de que el los sorprenda, han descubierto que, con sus consideraciones, los empresarios chinos y los mexicanos pueden relacionarse, cooperar y fortalecerse ambos sin perder de vista que la cooperación es crear valor y compartirlo, no un asunto de altruismo y una acción de "pon la otra mejilla" cooperar en el mundo de negocios es relacionarse mejor creando valor para ambos, cuidando con esmero cada borde que define a cada empresa en lo individual y que ha sido lo que cada una ha encontrado en la otra, en la cooperación para competir con mayor éxito.

Asimismo la empresa T, S. A de C.V, ha ido más lejos y no solo comercializa sus productos o los del grupo, sino además funciona como oficina comercial para empresas que como ella son de menor dimensión y quieren entablar relaciones en el lejano país, pero que debido a su tamaño y a las complicaciones que moverse en lo individual le representarían, deciden por medio de la empresa T, S. A de C.V. relacionarse con empresas chinas.

Cuenta con dos oficinas de representación en china en Huan Yhong y otra más en Hong Kong.

Pero el logro de tal empresa, ha representado un trabajo arduo de intensa investigación, ciertamente la barrera del idioma es una complicación de considerable magnitud pero los chinos han trabajado en ello y ahora ya pueden tener personal que se relaciona en español, si bien dicen que "Dios no les da alas a los alacranes (...) los chinos están construyendo sus propias alas".

La consolidación se logro a través de los apoyos de ProMéxico logrando su representación en la feria de Shangai 2009, donde su proyección en tal país se vio multiplicada.

La actitud del empresario mexicano en este caso es de considerarse, en donde con un fuerte estudio que respalda su incursión en diversos mercados en los cinco continentes, no pierde el deseo por aprender de su contraparte en otro país, tan es así que para China y la India, sus más recientes mercados, reitera que los empresarios chinos tienen mucho que enseñarnos en la forma de negociar, ya que ellos mismos han decidido romper sus barreras y acercarse al resto del mundo.

Pero la empresa ha pasado tragos amargos en las relaciones internacionales, con socios americanos, vivió los estragos del oportunismo, en donde la empresa actuó con absoluta posición de competencia creando un mercado paralelo, es decir comprando mercancías de la mexicana y regresando un porcentaje de esa venta al país, generando un problema para la empresa mexicana.

Curioso es decir que en ese encuentro donde la empresa T, S. A de C.V. consolida su entrada a China, nuestra segunda empresa coincide, una empresa de gran tamaño, en palabras del empresario de la empresa T, S.A. de C.V., " el monstruo de los aceites" ya que la empresa a la que llamaremos ML S. A de C.V., es una empresa que en su

creación tuvo gran apoyo gubernamental, siendo de participación mayoritariamente estatal, y que mediante diversas modificaciones a su estructura es ahora una empresa privada ML, S. A de C.V., a pesar de su gran tamaño ha caído en lo que la empresa T, S.A. de C.V., identifica muy bien "tenemos un serio problema los empresarios no tenemos visión global" aunado a ello "las peculiaridades del mercado automotriz mexicano hacen que vender dentro de nuestro mercado es más rentable que vender en el exterior, ya que un margen de utilidad del 50% en el interior se hace de hasta el 7% en el mercado exterior", por tanto aumenta la cerrazón y negación al mercado exterior, aumenta la comodidad que el mercado interno provee.

La empresa ML, S.A. de C.V., tiene una tibia incursión en el mercado chino, dejando completamente fuera el mercado indú, ya que "ellos no les interesan", pensar en un enemigo o socio pequeño ha enseñado a muchos empresarios que ello puede llevar a grande sorpresas y eso es un elemento que ML, S.A de C.V. no está en posición de olvidar, hasta el más grande pierde el piso con el más pequeño.

EMPRESA T, S.A. de C.V.

Antecedentes

La empresa T, dedicada a la comercialización de autopartes, como ya se ha mencionado surge hace 17 años, aunque su trabajo remonta desde la empresa madre creada hace 30 años, la cual a la fecha perdura. En esta se tuvo la visión de ampliar el mercado no solo a México sino a Sudamérica en donde tras 13 años de intenso trabajo logro vender sus productos en dicho mercado y gracias a diversos apoyos y la reunión de las condiciones apropiadas es que en 1997 se crea esta empresa.

Su estrategia de venta esta basada en visitas directas o con representantes locales en el país de que se trate, siempre buscando una red de importaciones restringida, limitada

a aquellos que reúnen características financieras, comerciales o estratégicas que proporcionen la oportunidad de incrementar la presencia y ventas de la empresa T.

En su página de Internet, se manejan 9 productos en 9 marcas que comercializa la empresa, la mayoría enfocadas a filtros. La empresa T tiene presencia en los cinco continentes en 23 países entre los que se cuentan dos ciudades de China.

Ofrece así mismo una gama de servicios agrupados en 4 grupos: Consolidación del Producto, Cotización de marcas Mexicanas y Norteamericanas, Logística y Presentación de Comprador internacional en México.

Empresa ubicada en la región conocida como el Sur del Valle del Silicio (The South Silicon Valley).

En visita sostenida en las oficinas centrales de la empresa T, S.A. de C.V, a quienes amablemente agradecemos su apoyo al brindarnos la confianza de entrar en su historia, en la historia de éxito de una empresa que decide "cooperar para competir con éxito", que dijo sí a un proyecto desarrollado por nuestra Universidad Nacional Autónoma de México. De las impresiones recabadas en tal entrevista se extrajeron las consideraciones siguientes que espero den una visión clara de los aspectos más relevantes de su caso.

Aspectos financieros

Comenta que no aplica los financiamientos y apoyos del gobierno, ya que es un trámite largo, desagradable y simplemente infructífero y no en afán de queja transmite tal impresión, si no más bien con la idea de que transmitamos las realidades a las que un empresario mexicano se enfrenta cuando desea salir al extranjero.

En una cierta feria organizadas por la mayor entidad dedicada a la proyección de México en el mundo, al que asistió nuestro empresario vio con desencanto que el "stand" de tan flamante entidad del gobierno mexicano es bellissimo pero no es funcional, no hay exponentes, ante tal situación el representante de la empresa tomo fotografías y las envió a diferentes organismos, lo que genero que para el próximo evento se les invitara a esta empresa y a muchas más, de las que en las juntas previas sobre la naturaleza del evento, de la invitación a aproximadamente 500 empresas solo acudieron 14 a la citada junta de las que al evento, ya como expositores asistieron solamente 2 empresas.

Es triste tal situación y un poco que el trámite es complicado y un poco que la perspectiva de las empresas asistentes es "ver quien les compra o quien les financia", hay que reestructurar dichos programas ya que en ocasiones los productos que estas entidades ofrecen son buenos pero son caros ya que no están al nivel que las diferentes empresas requieren y comparados con otras opciones no es muy atractivo.

Los empresarios mexicanos, al menos en esta región, desde el punto de vista de este propio empresario, no cuentan con la visión global, ¿por qué?, "para el mercad automotriz en el exterior los precios no son tan competitivos como en el mercado local, lo que aquí se puede vender con un 50% de utilidad el total de lo producido salir implica sacrificar mucha utilidad de hasta el 7% y no vender todo lo que se produce, de ahí que no vemos al mercado internacional como una opción, porque lo vemos como un negocio no como una oportunidad".

La empresa emplea convenios de comercialización con diversas empresas. En tales convenios en una ocasión una empresa ubicada en Miami, hizo una figura llamada mercado paralelo es decir regresaba el producto que se le exportaba, a México, de lo que la empresa radicada en México se da cuenta y corta el convenio de exportación con la empresa T.

La empresa directamente no cuenta con alguna forma de evitar ese tipo de prácticas, pero debido a los convenios de libre comercio en la zona México-EUA- Canadá, solo queda la unificación de precios, pero solo lo pueden llevar empresa grandes con presencia en las tres naciones.

Una forma de minimizar este riesgo es diversificar, además que dicho en las palabras de su propio gerente de ventas "esa es una puerta que tarde que temprano se volverá a abrir".

Aspectos culturales

La primera barrera es el idioma, pero los chinos tratar de derribar esa barrera, bien dicen que "Dios no les da alas a los alacranes, pero los chinos se están construyendo sus propias alas", ejemplo es que ya se negocia en español, el mismo empresario se impresiona sobre los avances tan extraordinarios que hacen para acercarse al mundo, el día que China logre una empatía cultural con el lado occidental, China va a llegar muy lejos, entonces es mejor estar cerca de ellos, pues bien dicen "ten a tus amigos cerca para a tus enemigos aún más cerca".

Ahora bien los Chinos tienen una forma muy especial de hacer negocios son muy cálidos en el trato, por ejemplo en comparativa con los americanos, los cuales por cortesía si la cita es en la noche te invitan un trago, para llegar a la empresa lo haces como puedes y si llegas a la hora del *lunch* tendrás que esperar, no importa de donde vengas. Pero en China, te llevan a cenar, te conducen al hotel, suben a tu cuarto y revisan contigo el sitio hasta que uno de el visto bueno del lugar, los chinos persiguen que te sientas cómodo, bien dice nuestro enlace en la empresa, que hace la mención a todos aquellos que van por primera vez a China "que no te sorprenda si casi te arropan y te ponen la pijama así son los chinos".

Ellos se esmeran más que nosotros en la atención, nosotros lo hemos perdido por la cercanía con Estados Unidos.

Pero cuidado, en China no hay la posibilidad de tener la nacionalidad, en China se tiene la política de que "gastas en China pero no ganas de China", todos los apoyos son para chinos, los que nacieron en China de padres chinos. Existe una clara división entre los chinos y el resto del mundo, claro esta de una forma muy diplomática, pero no hay esa mezcla que conforma países como E.U.

Aspectos geográficos

Existen relaciones en Centro América, Europa, Asia, África y Australia, y es la propia empresa quien va y ofrece su producto en dichos mercados.

Aspectos sobre cooperación internacional

Los chinos cobijados en su "aparente candides" ocultan lo que en voz de nuestro empresario es que "los chinos son tranzas", cuando ellos dicen no dicen "maybe yes, maybe no".

En contraste con los tratos con los empresarios de medio oriente, los cuales reducen su trato a lo convenido, ellos te ponen la mercancía en la frontera pagas y ellos sueltan la mercancía.

Con China es más "de buena fe" pagan y se hace la entrega de la mercancía, ahora bien para elegir al proveedor, en el caso de China, lo más importante es la visita, porque todos tienen certificación pero "certificación china" al estilo chino no reconocidos por ningún organismo internacional, solo conocidos para ellos, ejemplo de ello es la visita que efectuaron a una fábrica en donde tuvieron la experiencia durante el recorrido de que al ver la línea de ensamblaje en donde en la banda tenían las fibras que pasaban a otra máquina para que esta los plegara y de ahí pasaran a otra que colocaba las grapas de aseguramiento, para finalmente empaquetar los filtros, sucedió pues que se plegaba la fibra y directo se pasaba al empaque sin las grapas, al hacer la observación al traductor de que ese procedimiento no se llevaba a cabo adecuadamente, surgió una trifulca en la que estando presente el director de la empresa, en primera instancia se dijo: *"una máquina no sirve pero ya la están arreglando"*, a lo que respondieron asombrados los representantes de la empresa T, *"¿y por qué no se ha parado la línea de producción?"*, una vez más gritos y discusiones entre ellos, finalmente dijeron: *"es un error pero ya los van a quitar de la línea"*.

Y curioso esa empresa tenía certificación de su control de calidad, lo que no obstante este evento, la empresa insistía en su competitividad por el precio atractivo, pero su calidad no era atractiva. Por tanto la visita es un elemento elemental para seleccionar al proveedor.

De tan curioso evento la empresa visionariamente adoptó una nueva función: oficina de compras y control de calidad, de las empresas chinas a cambio de una comisión o un descuento sobre la compra.

Con respecto a la representación en Hong Kong, esta es muy conveniente muchas empresas en China tienen su parte manufacturera en la China continental, y en Hong Kong tienen las oficinas de ventas. Asimismo la mexicana mantiene por estrategia comercial las oficinas de ventas en Hong Kong y los proveedores en la China continental.

Empresa ML, S.A. de C.V.

Antecedentes

“Una empresa 100% mexicana, líder en venta de lubricantes automotrices e industriales, aditivos y grasas, con avanzada tecnología de producción, instalaciones certificadas, una amplia línea de productos de la más alta calidad y un equipo humano profesional, comprometido a superar las expectativas de los mercados más exigentes”, reza la presentación de su portal digital.

La empresa ML surge como resultado de la inversión conjunta de accionistas privados y una entidad de gobierno, creando así una paraestatal, dedicada al negocio de aceites y grasas lubricantes, quien desde sus inicios lleva a la par un acelerado desarrollo tecnológico y comercial, siempre con la visión de invertir en desarrollo y sistemas de producción, lo que abrió las puertas a la visión e impulso de inversionistas privados.

Dentro del apartado actividades y servicios contempla:

- Infraestructura de Producción. Siempre a la vanguardia y preocupada por el medio ambiente.
- Desarrollo de Productos. Laboratorio de productos y control de calidad, para lo cual mantiene contacto permanente con importantes centros de Investigación en el extranjero, para medir el desempeño de sus productos en atención a las necesidades del cliente.
- Servicio Técnico. Desarrollado en dos vertientes:
 - Soporte Técnico Calificado

- Programa de análisis continuo de mantenimiento

Cuenta con una amplia gama de productos con una línea nueva de productos, su fuerte en producción. Además de contar con múltiples certificaciones internacionales de calidad por organizaciones del ramo y por diversas marcas automotrices que le han otorgado sus certificaciones. Para ML, la calidad es una fuerza importante.

Su red de distribuidores se distribuye en los 31 estados de la república y el DF, y con presencia en 7 países 6 en Centro América y uno en Europa, contando una red dinámica y de continuo reforzamiento. Actualmente, cuenta con dos plantas de producción.

Aspectos sobre cooperación internacional

Su estrategia para al acceder a otros mercados es hacerlo de forma solitaria no se vincula con otra empresa para en el mercado donde desea acceder, aunque para el caso de China llegaron con el apoyo de PROMÉXICO. Las relaciones que desarrolla a nivel exterior son meramente de tipo comercial, no se complican en aspectos de inversión.

En cuanto a Europa su relación esta con países del norte y este, la relación con ellos es de maquila, manifiestan que la relación es muy buena en términos de pago puntual, básicamente su programación y organización es inmejorable, sencillos directos y concretos. Estos contactos se logaron en ferias, en donde se prepara material y traductores ya que el inglés no es el idioma predominante.

En estas ferias la dinámica es la siguiente, se coloca el *stand* se proporciona el material y de los posibles compradores se evalúa su viabilidad, contactos e infraestructura.

Referente a su estructura, en términos de medir el impacto que genera una empresa con una posición en México, inmejorable al tener prácticamente el monopolio de ventas,

esta cuentan con una estructura en términos de su representante "conservadora" no requiere más personal ya que tienen distribuidores.

La empresa compite con las grandes trasnacionales, en menor medida con empresas nacionales, del tamaño son pocas y la competencia es mucho menor, por lo que o representan un lazo que se desee desarrollar.

Para el caso particular de las recientes relaciones establecidas en China aún se evalúan las posibilidades, se esta en proceso de desarrollar las estrategias.

Sobre el porque llegar a China en este momento y no antes diserta sobre que "los negocios están al norte" "es un cierto miedo a lo desconocido" ahora ya China esta en voga, las universidades ya han llegado a China ya hay representación y poco a poco se va abriendo camino, la política de ellos es negocios rápidos "sí te compro o no te compro" en China los negocios son lentos, además que la estrategia de los Chinos es vender, igual que la de México, así que cuesta trabajo madurar las relaciones, en cuanto a la India como un mercado potencial menciona que no se ha presentado la oportunidad de una Joint Venture así que no se ha entablado una relación por el momento.

Como vemos la posición que maneja es de franca comodidad tiene una posición preponderante en el país con competencias menores, no tiene la intención de expandirse o ver nuevas oportunidades, si se presenta se toma si no para que, es una posición mucho más calculada pero riesgosa a la vez, depender de un solo mercado en un 95% es riesgo grande.

Aspectos financieros

Sobre si han tenido alguna mala experiencia al vincularse, manifiestan que han tenido "algunas eventualidades en cuanto a devaluaciones en países sudamericanos", en estas situaciones si el distribuidor afectado tiene posibilidades de crecer y les interesa

el mercado lo ayudan en cuestión de adquisición de acciones, aunque estas eventualidades no afectan su operación ya que estas operaciones con el extranjero solo representan el 5% de toda su operación.

Aspectos administrativos

Empresa de mediano tamaño, paraestatal con representación gubernamental minoritaria. Posición conservadora con visión del exterior como negocio, no como oportunidad.

Empresa BI, S. A de C.V.

Antecedentes²¹

Política de calidad

Fabricar productos dentro de un sistema de gestión de calidad, cumpliendo con los requisitos del cliente, con las normas internacionales y con los requisitos de Birlos Internacionales, aunado a nuestra cultura de mejora continua y de servicio al cliente, fomentando el desarrollo constante de nuestra organización y comprometidos a buscar siempre nuevos objetivos.

Misión

Somos una empresa formada por personas con valores en Honestidad, Calidad, Compromiso, Confianza, Servicio y Trabajo en Equipo, aplicando nuestros conocimientos y aptitudes, apoyados con tecnología de punta para fabricar, birlos, tuercas y capuchones para empresas armadoras, distribuidores y usuarios de todo tipo de vehículos en México y el mundo; ofreciendo calidad, seguridad y confianza a todos

²¹ La información contenida en el presente apartado proviene del portal de la empresa.

los usuarios de nuestros productos y a los distribuidores la gama más completa, existencias permanentes el servicio necesarios para hacer que nuestros productos provoquen y apoyen el desarrollo de nuestros negocios.

Visión

Ser para el 2011 una empresa Líder en México en la Fabricación y Comercialización de Birlos, tuercas y capuchones apoyados con:

- El reconocimiento de nuestros clientes por nuestra calidad y servicio.
- Una estructura sólida, organizada y sencilla, con métodos modernos de trabajo
- Un sistema de Gestión de Negocios Confiable
- Operando con tecnología de punta procesos certificados y desarrollo integral del personal.

La página de la empresa cuenta con una herramienta muy moderna llamada carpeta, que es como un tríptico de las funciones de la empresa así como una breve historia.

Además es de mencionarse un catálogo en línea que le aporta una gran proyección a la empresa. Logrando con ello una solides financiera que permita el crecimiento en toda América y permanencia del negocio.

La historia de la empresa pasa por varios puntos desde que en 1978 inicia bajo el nombre de Tuercas de Occidente, en 1992 se convierte en Sujetadores Internacionales y en 1998 adopta el nombre que hoy tiene de "Birlos Internacionales" en 2002 tuvo el reconocimiento premio a la calidad en París, en el 2003 se logra la certificación ISO 9001-2000 en todos sus procesos y en 2008 es merecedora del Premio Nacional de Calidad Automotriz.

Aspectos sobre cooperación internacional

Los acuerdos comerciales que llevan con empresas de Centro y Sudamérica los realizan con empresas que compran volúmenes pequeños como complemento de lo que ellas importan de China, siendo que la empresa BI, solo les proveen de esas cantidades pequeñas además que al mantener almacén pueden entregar de forma inmediata, su forma de contacto es vía ferias en donde presentan su producto, casi todas sus relaciones son de por lo menos 5 años, no hay nuevos contactos.

En cuanto a alguna problemática con estas naciones, se comentó que presentan barreras de idioma y culturales, además de que al tener problemas en pago se presentan renuentes a seguir con el contacto por lo que el mercado exterior es un mero accesorio, sobre si tienen formas de cubrir dicho riesgo, prefieren la comodidad del mercado nacional.

El mercado en México es suficiente, el mercado internacional es para dar prestigio pero no es la fuerza de la empresa, "como en Sudamérica hay mucho auto asiático para que estar adivinando esa investigación cuesta mucho dinero y no vale la pena".

Respecto a las relaciones que guarda con empresas del ramo en la zona hay 2, "una es su enemiga", parte de una práctica desleal según palabras de nuestro contacto con el cual se llevo la entrevista y que reproduce fielmente las políticas de la compañía.

Esta empresa competidora, es enemiga ya que invadió el mercado de BI, ya que BI le permitía vender mientras no representara una amenaza real, una competencia en el sentido formal, al momento de expandir su mercado y crecer surge la inconformidad y empieza la pugna personal. No existe forma de relacionarse ya que la calidad es diferente, además de que "la competencia si sale al exterior y es de mucho mayor tamaño".

Respecto de la segunda empresa que se encuentra en el mismo mercado quien es por cierto la que se inicio en el negocio, como esta tiende a desaparecer no hay relación, "la idea es salir solitos".

La empresa siempre ha buscado exportar pero debido a múltiples complicaciones ha optado por el camino más fácil consolidar su posición en México.

En su relación con Asia, el problema es que ellos de igual manera producen y además compran chatarra, la transforman y la revenden, además que enfrentarse a la mano de obra tan barata es una línea difícil de superar.

Aunado a ello, estas empresas asiáticas tienen productos desarrollados para modelos asiáticos y ellos solo elaboran para autos americanos o japoneses si acaso.

Un tema interesante es como saber que birlos deben ser manufacturados para lograr tener un almacenaje permanente y cumplir con su promesa de embarcar en el mismo día del pedido, pues bien la fabricación se lleva tomando de los datos de los modelos de autos más vendidos y sobre de ello elaboran su producción.

Ahora bien la empresa opera al 50% de su capacidad instalada debido al embate de la crisis, aunque ya se están gestionando créditos del gobierno y apoyos que este prometió como apoyo a la industria automotriz.

Del como elige a sus enlaces en otros países, es una técnica ardua pero no muy compleja, la empresa BI cuenta con una lista de prospectos, dicha lista es elaborada básicamente de la recolección de datos en la sección amarilla de cada país.

Conclusión.

Ni que decir, bien lo ha dicho nuestro empresario de la empresa T, S.A. de C.V., "no tenemos visión global, vemos al exterior como un negocio no como una oportunidad".

De la revisión que esta misma charla en un contexto mucho más dirigido y franco realizado con nuestra población objetivo (33 empresas del ramo automotriz), casi todas han caído en la misma cuenta, la pelea por el mercado interno es grande, pero hay mucho mercado, salir es un riesgo, aunque desean relacionarse, pero partiendo de la comodidad ¿cómo internacionalizarse si no se sale?, si no se participa, si no se vincula, el empresario mexicano de menor dimensión en el sector automotriz trabaja y trabaja mucho pero no tenemos visión de que el mundo no está solo en voltear al norte, como estamos acostumbrados. El mundo es más que EU, y después de esta crisis que afectó pesadamente a ese vecino país y por cadena a nosotros que dependemos mucho de él comercialmente hablando, es momento de reflexionar si es conveniente tener tanta dependencia.

La mayoría ha respondido que sí, pero hay unos pocos como T, S.A. de C.V. que decidió vincularse con el enemigo en términos de cooperación no de competencia, competir contra sueldos menores y condiciones gubernamentales que protegen y han impulsado un crecimiento desmedido de una nación, es una meta difícil de alcanzar, cambiar todo nuestro esquema regulatorio o quejarnos de él no es el objetivo de la presente tesis, el objetivo es mostrar como a través de la experiencia de esta empresa se puede internacionalizar a una empresa de menor dimensión que se relaciona a través de la brecha de intereses con un competidor, pues ambos venden pero hay que aprender a vender juntos.

El momento en que el mexicano le detecta errores al chino y le ofrece venderle este servicio está aprovechando una brecha de intereses haciéndola una oportunidad, pasando de ser un competidor en un socio cooperador, es así como un empresario con

visión tridimensional que puede aprovechar el escenario para jugar el juego que el quiere no el que se le presenta. Teniendo siempre presente que hay que conocer muy bien al socio, si lo pierdes de vista puede tomar una posición de competencia y arrebatar el valor de la empresa mexicana.

Ser empresario en el mundo de negocios actual exige aprender, aprender de la competencia, saber que la competencia no es ser enemigos, es evaluar las posibilidades y el mercado, no tomar una posición de comodidad, es mirar tridimensionalmente las relaciones comerciales, ver lo profundo en un vínculo de cooperación.

Adicionalmente, y como se expresó en la introducción, los vínculos empresarial han proporcionado el medio para crear valor y compartirlo entre competidores de diferentes regiones. Los vínculos de cooperación son el enlace de intereses complementarios, mediante estos se han negociado y puesto en marcha actividades entre las PYMES mexicanas y las emergentes chinas. Actividades que en ausencia de los vínculos habrían sido prácticamente imposibles

Finalmente, podemos volver a las preguntas planteadas en el trabajo:

¿Qué hace que competidores del sector automotriz con barreras culturales (México-China) logren coincidir en intereses complementarios y con ello creen vínculos de cooperación internacionales?

Cómo se analizó en el trabajo, y como se respalda en la evidencia, la necesidad de ser más competitivos conduce a que el empresario coopere. El nivel de apertura comercial, la entrada de competidores extranjeros y la crisis en el sector automotriz ha orillado a las empresas a buscar vínculos con el extranjero. Esta situación ha transformado la visión de a empresa, al tratar a un competidor como aliado y ha considerar complementarse aún con las distancias culturales, idiomáticas y geográficas.

En relación con la segunda pregunta

¿Cómo se convierte la cooperación en un factor preponderante en la industria automotriz mexicana para lograr la internacionalización?

Podemos comentar que la cooperación permite salvar las barreras derivadas del choque cultural oriente-occidente, El principio de cooperación insta a enfrentar y resolver los conflictos que surgen entre las empresas, así como a aprender de los fracasos previos. Es por ello que concluimos para la segunda pregunta que

La cooperación es un factor preponderante en la industria automotriz mexicana para lograr la internacionalización ante las diferencias culturales, idiomáticas y geográficas

Bibliografía

Sáez de Viteri Arriz, Demetrio, Cabanelas Omil, José. (1997). Cooperar para competir con éxito. Madrid, Ediciones Pirámide 150p.

Nalebuff, Barry J, Brandenburger, Adam M., (1999), Coopetencia, Madrid, Grupo Editorial Norma, 400p.

Lax, David A., Sebenius, James K., (2007). Negociación Tridimensional, Bogotá. Grupo Editorial Norma, 420p.

AL-INVEST III 2004-2008, Resultados del Programa, BANCOMEXT, AICO, AILA, CAINCO, AESE, <http://www.al-invest3.org>, 2009

Álvarez Medina, Lourdes, Sepúlveda Reyes, Elizabeth. (2006), "Reformas económicas, inversión extranjera directa y cambios en la estructura de la industria automotriz china (1980-2004). 218, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.

Vicencio Miranda, Arturo. (2007). "La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas. 221, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.

CEPAL, (2009) "Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. Crisis y Espacios de cooperación regional, 2008 – 2009". CEPAL.

www.amia.com.mx

www.cepal.org