



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

T e s i s

**“Estrategias adoptadas en Estados Unidos por la
Industria Automotriz a partir de la crisis de 2008”**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en:
Administración (Organizaciones)**

Presenta: Arturo Otlica Rodríguez

Tutor: Dra. María de Lourdes Álvarez Medina

México, D.F.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedico este trabajo a:

**Mis padres y a mis hermanos por su gran apoyo
y a motivarme a seguir adelante.**

Agradecimientos:

**A mi tutora Dra. Ma. de Lourdes Álvarez Medina,
al Maestro Juan Martín Sandoval de Escurdia
por su apoyo, sus consejos
y la ayuda brindada para el desarrollo
de este trabajo.**

A mis compañeros.

A la UNAM.

CONTENIDO

CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	vii
INTRODUCCIÓN	8
Capítulo 1. La industria automotriz	17
1.1. Historia del automóvil.....	17
1.2. Modos de producción.....	25
1.2.1. Taylorismo.....	26
1.2.2. Fordismo	30
1.2.3. El posfordismo	31
1.2.3.1. Especialización flexible	32
1.2.3.2. Schumpeterismo	33
1.2.3.3. Escuela de la regulación	33
1.2.4. Toyotismo.....	34
1.2.5. Producción en masa personalizada (Modular).....	36
1.3. Entorno de la industria automotriz.....	37
1.3.1. Producción Mundial	41
1.3.2. Light Truck el cambio de preferencias del consumidor	45
1.3.3. La industria automotriz en Estados Unidos.....	48
Capítulo 2. Crisis económicas.	55
2.1. Ciclos económicos	55
2.2. Crisis económica de superproducción.....	58
2.3. La crisis económica mundial actual.....	60
2.4. La crisis en la industria automotriz	70
2.5. Crisis petrolera.....	76

Capítulo 3. Dirección estratégica	85
3.1. Aspectos generales	85
3.2. Concepto de estrategia	85
3.3. Tareas de la administración estratégica	88
3.4. Dimensiones de la estrategia	90
3.5. Criterios para una estrategia eficaz	92
3.6. Tipos de estrategias	93
3.6.1. La estrategia planeada	93
3.6.2. La estrategia empresarial	93
3.6.3. La estrategia ideológica	93
3.6.4. La estrategia sombrilla	94
3.6.5. El proceso de la estrategia	94
3.6.6. La estrategia desarticulada	94
3.6.7. La estrategia de consejo	95
3.6.8. La estrategia impuesta	95
3.6.9. Integración hacia delante	96
3.6.10. Integración hacia atrás	96
3.6.11. Integración horizontal	96
3.6.12. Penetración en el mercado	96
3.6.13. Desarrollo del mercado	97
3.6.14. Desarrollo del producto	97
3.6.15. Diversificación concéntrica	98
3.6.16. Diversificación conglomerada	98
3.6.17. Diversificación horizontal	98
3.6.18. Empresa en participación	98
3.6.19. Reducción	99
3.6.20. Desinversión	99
3.6.21. Liquidación	99
3.7. Creación de una estrategia	99
3.8. Niveles de estrategias de una compañía	100
3.8.1. Estrategia Corporativa	100
3.8.2. Estrategia de Negocios	101
3.8.3. Estrategia funcional	101

3.8.4. Estrategia de operación.....	102
3.8.5. Estrategia a nivel global	102
3.9. Enfoques de la administración estratégica	102
3.9.1 Enfoque normativo y la matriz de portafolio.....	103
3.9.2. Enfoque descriptivo	106
3.10. Proceso de la planeación estratégica.....	106
3.11. Estrategia competitiva.....	109
3.12. Las estrategias competitivas genéricas.....	112
3.13. Cadena de Valor	114
3.14. FODA.....	116
3.15. Factores Clave de Éxito	119
Capítulo 4. Estrategias de la industria automotriz.....	121
4.1 Estrategias adoptadas por las principales empresas automotrices	128
4.1.1. Estrategias de negocios	129
4.1.2. Estrategias de operación.....	133
4.1.3. Estrategias de mercado.....	137
4.1.4. Estrategias ambientales	139
4.1.5. Estrategias en participación	141
4.1.6. Estrategias de tecnología	143
4.1.7. Estrategias de reducción	145
4.1.8. Estrategias de responsabilidad social.....	146
4.2. Matriz de estrategias adoptadas por la industria automotriz.....	149
CONCLUSIONES	151
FUENTES DE INFORMACION	155

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Primer vehículo con motor de vapor de agua. Carromato de José Cugnot.....	18
Figura 1.2 Primer vehículo de motor de combustión interna (Daimler-Benz)	19
Figura 1.3 Gráfico comparativo por país 2004-2008	44
Figura 1.4 Gráfico porcentaje de variación por país 2004-2008.....	44
Figura 1.5 Mapa de distribución de la industria automotriz en Estados Unidos	51
Figura 2.1 Precio del petróleo desde 1861.....	79
Figura 3.1 Matriz del Boston Consulting Group.....	104
Figura 3.2 Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial.....	111
Figura 3.3 Las tres estrategias genéricas	113
Figura 3.4 Cadena de valor.....	114
Figura 3.5 Matriz FODA para la formulación de estrategias.....	118

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Producción mundial de automóviles	42
Cuadro 1.2 Producción mundial por marca	43
Cuadro 1.3 Producción mundial por país	43
Cuadro 1.4 Empleo directo en la industria automotriz mundial (2004)	45
Cuadro 1.5 Producción mundial por marca de LT	48
Cuadro 1.6 Participación de ventas en Estados Unidos por compañía	52
Cuadro 1.7 Empleados en la industria automotriz norteamericana	53
Cuadro 2.1 Plantas cerradas en febrero-marzo 2008	72
Cuadro 2.2 Estándares CAFE	82
Cuadro 2.3 Vehículos híbridos disponibles en Estados Unidos	83
Cuadro 4.1 Matriz de estrategias adoptadas por las siete principales empresas automotrices	149

INTRODUCCIÓN

Debido a las difíciles condiciones económicas que actualmente predominan a nivel mundial, en medio de una crisis económica ocasionada por problemas en el sector inmobiliario de Estados Unidos que han arrastrado al mundo a una contracción de la actividad económica, una feroz competencia entre empresas de origen asiático por precios y calidad, una mala administración por parte de directivos principalmente norteamericanos y una falta de regulación por parte de los Gobiernos, un extenso número de empresas importantes a nivel mundial se han ido a la bancarrota y se han llevado consigo miles de millones de dólares (mdd). Un ejemplo de esto es el fraude millonario de Bernard Madoff por 50 mil mdd; o el de Robert Allen Stanford, por poco más de 6 mil mdd.

Dentro de la última década tenemos como las quiebras más importantes la de Enron en 2001, Worldcom en 2002, Lehman Brothers Holdings en 2008 y Thornburg Mortgage en 2009.

La actual crisis económica aún no toca fondo, con una gran pérdida en los mercados bursátiles, un alto costo de rescates e inyecciones de capital por parte de los organismos financieros mundiales y de los diversos gobiernos, se han gastado más de tres billones de dólares y, por lo menos 12 billones más están comprometidos y no se ve para cuándo se recupere la economía (Correa, 2009).

Las empresas que aún permanecen en el mercado deben actuar rápidamente, se requieren cambios estructurales en el sistema productivo así como una exhaustiva regulación por parte de los gobiernos para reducir los riesgos económicos en este sistema de empresas que cada vez se encuentran más vinculados, en donde lo que sucede con una empresa puede afectar en gran medida las economías de los diversos países en los que tienen presencia.

El uso irracional del crédito por parte del gobierno estadounidense, las empresas y en general de todos los consumidores, es considerado uno de los factores principales de la crisis de EU, la cual ha impactado en la mayor parte del mundo.

La desaceleración económica afecta a aquellos gobiernos, empresas y personas que tengan más deuda, por esto los deudores deben reducir drásticamente sus gastos. Asimismo, provocan que muchos créditos dejen de pagarse. Con estos problemas, la demanda de bienes y servicios cae vertiginosamente y en las empresas se disminuyen sus ventas e ingresos. Por ello, los despidos masivos aparecen en la mayoría de las empresas como reflejo de la caída de la actividad económica.

Debido a esto varias empresas han redefinido sus estrategias para permanecer competitivas dentro del mercado a causa de la reciente crisis. El sector automotriz no ha sido la excepción, existe una grave crisis y se debe en parte a muchos de estos factores, en los últimos años varias empresas productoras de vehículos han venido realizando paros técnicos, que implican amplios recortes de personal a nivel mundial, además se han enfrentado a una disminución en sus ventas. Ford por ejemplo, perdió en el primer trimestre de 2009 1,430 mdd (www.eluniversal.com.mx, 2009, 24 de abril), a pesar de esto es la única empresa de las “tres grandes” de Estados Unidos¹ que continúa reestructurando sus operaciones sin ayuda gubernamental. En cambio, el presidente Obama obligó a Chrysler a solicitar su bancarrota el 30 abril de 2009, como resultado de la reorganización, el fabricante de autos está creando una alianza con el fabricante italiano Fiat. Se espera que el gobierno estadounidense inyecte un total de 12,000 mdd, sin embargo no es la primera vez que Chrysler se encuentra en esta situación, en 1979 apenas pudo evitar la bancarrota cuando el gobierno estadounidense accedió a garantizar 1,500 mdd en préstamos, que fueron pagados en 1983. Por otra parte, General Motors se declaró en quiebra el 01 de

¹ Las tres grandes son General Motors, Ford y Chrysler.

junio de 2009, estará controlada por el Tesoro de EU que desembolsará inicialmente 30 mil 100 mdd (cnnextension, 2009, 01 de junio).

Es necesario destacar que en un país en donde rige el liberalismo económico el gobierno tenga que intervenir, tan es así que como parte del acuerdo de la fianza con General Motors, el gobierno de Estados Unidos será dueño de cerca del 72% de la nueva compañía, y el Sindicato de Trabajadores de la Industria Automotriz (United Auto Workers), será dueño del 17.5% (*Ídem*).

La producción mundial de vehículos descendió de 73,152,696 unidades de 2007 a 70,526,531 unidades en 2008, lo que representa una disminución de 2,626,165 unidades, un porcentaje del 3.58%. El principal productor a nivel mundial de 2006 a 2008 es Japón, en 2008 China desplazó a Estados Unidos del segundo lugar, los datos son preocupantes para EU ya que en 2006 era el líder indiscutible y ha ido en retroceso. El fabricante más importante en la última década ha sido General Motors, sin embargo en 2008 aparece como nuevo líder mundial el fabricante japonés Toyota.

Así es como encontramos el panorama general de la industria automotriz. Por lo que esta investigación surge ante la necesidad de conocer cuáles son aquellas estrategias que ha adoptado la industria automotriz estadounidense a partir de la crisis de 2008 y que aún continúa en 2009.

Asimismo, partiendo de que la información disponible sobre el tema de investigación se encuentra dispersa, difícilmente estructurada y es actual, este trabajo constituye un esfuerzo por conjuntar toda esta información dándole la coherencia, pero sobretodo identificando hacia dónde se dirigen y cuáles son las estrategias adoptadas por las productoras automotrices de EU a partir de la crisis de 2008.

Preguntas de investigación.

De acuerdo a lo analizado anteriormente, nos surgen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el entorno actual de la industria automotriz a nivel mundial?
2. ¿Cuáles son las principales características de la industria en Estados Unidos?
3. ¿Cuáles son las características de la crisis actual iniciada en 2008?
4. ¿Cuáles son las estrategias implantadas por las siete principales empresas productoras de automóviles en Estados Unidos a partir de la crisis de 2008?

Delimitación del problema

El tema económico mundial tiene muchas variantes y es muy amplio, por lo que el presente trabajo se limita a un estudio teórico general de temas como la industria automotriz, crisis económica, y la dirección estratégica, pero siempre obteniendo una idea general del funcionamiento de los ciclos económicos y su repercusión en el sector automotriz, además de aquella información que tiene relación con la investigación y que nos permite responder a nuestras preguntas de investigación. Por otra parte enfocamos el estudio principalmente a los Estados Unidos, ya que es el país en el que se presentan problemas significativos, aunque debemos destacar que es una industria global, y a los años 2008-2009 que son los años representativos de la actual crisis económica, además corresponden a los datos oficiales más actualizados. De esta forma analizamos las estrategias disponibles de las siete empresas automotrices más importantes: 1. Toyota, 2. General Motors (GM), 3. Volkswagen (VW), 4. Ford, 5. Honda. 6. Nissan y 7. Chrysler, ésta última ocupa en 2008 la posición 13 del ranking de fabricantes, sin embargo por la importancia que tiene en el mercado norteamericano decidimos incluirla.

Justificación

A lo largo de la historia la industria Automotriz ha sido considerada uno de los sectores productivos más importantes de la economía mundial en virtud de los diferentes beneficios que genera: empleos a gran escala, grandes recaudaciones fiscales, modernización tecnológica, uso de nuevas herramientas administrativas, desarrollo económico, participación en el Producto Interno Bruto, y crecimiento automático en aquellas ramas industriales que, en general, se encuentran vinculadas con el sector, esto debido a la demanda derivada², si el sector se encuentra en recesión³ las demás ramas industriales enfrentarán la misma suerte.

A partir de esto se explica por qué la producción y comercialización de automóviles, con todos los tipos de vehículos automotores, han ocupado lugares estratégicos en las políticas nacionales de protección industrial y fomento al desarrollo.

El presente trabajo es relevante ya que nos permite conocer la forma en que la industria automotriz está adoptando sus estrategias a partir de una situación económica adversa, además la industria emplea de manera directa a más de 8 millones de empleados sumando un total de 60 millones con los empleos indirectos, y crea cadenas productivas que están en torno a la industria, el volumen de ventas a nivel mundial alcanza más de 2 billones de euros, invierte más de 84 millones de euros en Investigación, desarrollo y producción, y contribuye a los ingresos del gobierno en más de 400 mil millones de euros (OICA, 2009).

² En vista de que la demanda de un recurso se deriva de la demanda que tenga la producción final, cualquier cambio en la demanda de la producción afectará la demanda del recurso.

³ Retroceso relativo de toda la actividad económica en general.

Objetivos

1. Conocer el entorno actual de la industria automotriz a nivel mundial.
2. Conocer las principales características de la industria en Estados Unidos.
3. Conocer las principales características de la crisis actual iniciada en 2008.
4. Identificar las estrategias implantadas por las siete principales empresas productoras de automóviles en Estados Unidos a partir de la crisis de 2008.

Hipótesis

Las estrategias adoptadas por la industria automotriz Estadounidense después de la crisis de 2008 se han dirigido a mejorar la tecnología ambiental, de seguridad, producción y a la reducción de costos mientras que antes de la crisis sus estrategias se enfocaban al mercado produciendo SUV's⁴ sin importar el consumo de grandes cantidades de gasolina y queriendo aprovechar las grandes utilidades que se lograban al producirlas.

Tipo de estudio

Para el logro de nuestro objetivo realizamos una investigación en fuentes secundarias: como libros, tesis, revistas de investigación, periódicos, informes anuales y páginas de internet sobre el tema y con esto se estructuró un marco de referencia.

El tipo de investigación realizada, corresponde a un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo. Asimismo, se empleó el método hipotético deductivo, que va de lo general a lo particular y planteamos una hipótesis.

⁴ Del Inglés *Sport Utility Vehicle*, Vehículo Deportivo Utilitario.

El diseño de esta investigación corresponde a un estudio no experimental, ya que no existe manipulación de variables, dado que se recolectaron los datos en un solo momento; corresponde a un estudio de tipo transversal.

Las etapas de la investigación son las siguientes:

1. Revisión bibliográfica sobre administración estratégica y crisis económica.
2. Formulación del marco de referencia de la investigación.
3. Formulación del tipo de estrategias a estudiar.
4. Revisión de los informes anuales de siete empresas que son responsables de aproximadamente el 57% de la producción mundial de automóviles para detectar las estrategias adoptadas.
5. Formulación de una matriz de estrategias adoptadas.

Este trabajo consta de cuatro capítulos y sus conclusiones, y ha sido estructurado de la siguiente forma:

En el primer capítulo se describe brevemente el origen de la industria automotriz con el fin de conocer su proceso evolutivo a lo largo de la historia, se describen los tres principales sistemas de producción empleados por la industria que la han llevado a ser uno de los sectores más productivos e importantes de la economía mundial. Asimismo, se presenta una descripción de cómo se encuentra la industria automotriz hoy y sus principales características.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico sobre las crisis, los ciclos económicos, cómo se desarrolló la actual crisis económica mundial, así como las principales crisis que se han presentado en la industria automotriz a lo largo de la historia, también se describe la principal crisis petrolera que ha afectado a la industria automotriz.

En el tercer capítulo se presentan las bases de orden teórico conceptual de la investigación acerca de los principales conceptos de la dirección estratégica, los tipos de estrategias, cómo se crean las estrategias, las herramientas más utilizadas dentro de la administración estratégica como la matriz del portafolio, la cadena de valor y el análisis FODA.

En el cuarto capítulo se describen las principales estrategias que han sido adoptadas por la industria automotriz en el pasado, la selección de las estrategias a estudiar que de acuerdo con la revisión son las más comunes y por último un análisis de las estrategias que han sido adoptadas por el sector a partir de la crisis de 2008.

Se concluye que las empresas tomaron decisiones a corto y largo plazo. A corto plazo se han tenido que estructurar y reducir operaciones mediante recortes de personal, paros técnicos, cierres de plantas y préstamos por parte del gobierno y en el largo plazo se impulsaron estrategias de nuevo portafolio de productos eléctricos e híbridos. Los fabricantes se están enfocando a mercados emergentes como Brasil, Rusia, India China, y Medio Oriente sin dejar de lado el mercado norteamericano. Se han tenido que crear alianzas estratégicas con otros fabricantes. Se optó por una mayor aplicación de las tecnologías principalmente para el uso eficiente de combustibles, para el cuidado del medio ambiente y reducir la dependencia del petróleo, así como un mayor uso de la electrónica. Se están creando productos innovadores, haciendo uso de nuevos materiales, servicios para la comodidad de los usuarios (Teléfono, TV, Sistemas de alarma y seguridad), Internet y GPS (Sistema de Posicionamiento Global). Y el uso de plataformas modulares con el fin de desarrollar nuevos modelos con plataformas existentes. Se optó por crear alianzas estratégicas con otros fabricantes.

Por último, hemos podido comprobar que las principales empresas automotrices están re-direccionando sus estrategias a mejorar la tecnología ambiental, seguridad, producción y a una reducción de costos. En el pasado las empresas

automotrices estaban enfocadas a la producción de camionetas grandes sin considerar el consumo de gasolina y los costos de producción porque era más rentable producirlas y generaban un mayor beneficio. Pero, en la actualidad eso está cambiando, sobre todo por la actual crisis y el incremento en los precios del combustible que ha originado un cambio en las preferencias del consumidor por vehículos más pequeños. VW por ejemplo piensa optimizar y reducir los motores de combustión a tal grado, que incluso, en el caso de los SUV's y los grandes sedanes usarán motores de cuatro cilindros en el futuro.

Capítulo 1. La industria automotriz

El principal objetivo de este capítulo es presentar el marco histórico de la industria automotriz con el fin de conocer su proceso evolutivo, además de conocer la importancia y las características de la industria que la han llevado a ser uno de los sectores más productivos e importantes de la economía mundial.

1.1. Historia del automóvil

La palabra automóvil tiene un origen francés, ya que en 1875 se utilizaba en Francia la palabra "**voiture automobile**" (coche que se mueve por sí mismo), para designar a los primeros vehículos que funcionaban por sí mismos y sin necesidad de raíles⁵.

El vocablo "**automobile**" a su vez derivaba de otro aparecido en 1808, "**locomobile**", que estaba compuesto por dos partículas: una de origen latino, "**locus**" (lugar), y otra de origen latino medieval, "**motivus**" (relativo al movimiento). La traducción más correcta del vocablo "**locomobile**" es pues la de ser libre de moverse de un lugar a otro y sin necesidad de un soporte fijo en el suelo.

Al añadir el vocablo primitivo, la partícula griega "**autos**" (por sí mismo), apareció el adjetivo "**automobile**", para designar a los primeros vehículos (*voitures*) que funcionaban con motor propio y por tanto eran independientes de la fuerza exterior (animal o humana).

La sustantivación del vocablo automóvil apareció hacia 1890 en Francia y poco a poco fue generalizándose a los demás países. Hacia finales de siglo ya se

⁵ El diccionario María Moliner en su versión electrónica define a raíl como cada una de las piezas de hierro que forman las vías del ferrocarril (vía).

designaban por automóviles, o simplemente autos, a los primeros coches que funcionaban con motor de explosión (Font, 2004: 1.1).

La historia de la automoción coincide con el desarrollo industrial de los últimos cien años de la Humanidad, y sería totalmente inabordable si se quisiera tratar con detalle, no obstante vamos a tratar de hacer un resumen muy esquemático de la evolución del automóvil que nos dé una idea general de las grandes transformaciones que ha sufrido, no sólo en su concepto, sino también en la industria y la infraestructura.

Hay que destacar que ha habido un protagonista dentro del conjunto automóvil que prácticamente no ha sufrido, en su concepto, variación alguna, y si un progresivo perfeccionamiento: el "motor alternativo de explosión" (*Ibíd.*, p. 1.2).

El automóvil en sí mismo nació en la segunda mitad del siglo XIX, pero ha habido en la historia numerosas tentativas para evitar la dependencia de la tracción animal o humana, siendo muchos los mecanismos probados a partir del siglo XVII. El primer motor de tracción mecánica fue el motor de vapor que se instaló sobre una plataforma con ruedas. En el periodo de 1770-1790 surgieron los primeros vehículos accionados con este tipo de motores (Figura 1.1).

Figura 1.1 Primer vehículo con motor de vapor de agua. Carromato de José Cugnot



Fuente: <http://www.autocosmos.cl/noticias/13694/impresionante-documento-historico-conoce-el-cugnot-de-1769.aspx>

A partir del vapor fueron también desarrollados los motores de gas. El primer motor de gas fue, probablemente patentado en 1833 por el británico Wellman Wright. Estos motores presentaban el inconveniente de tener que transportar un generador de energía quedando la relación peso potencia muy alta, dejando muy pocas posibilidades de carga útil.

En 1876 empezó a funcionar el primer motor de combustión interna fabricado por Nicholas Otto y que utilizaba gasolina en vez de gas (CO). Este motor respecto a los anteriores, simplificaba enormemente la relación peso-potencia y el montaje del mismo (*Ibíd.*, p. 1.3).

Hasta principios del siglo actual los automóviles de vapor eran mucho más silenciosos que los de motor de combustión interna, daban un mejor rendimiento en las subidas, y no requerían cambio de velocidad y reducción fija al diferencial. Sin embargo, poseían una autonomía menor a causa de los repetidos abastecimientos de agua.

Carl Benz fue el primero en fabricar el automóvil de gasolina. La evolución de los primeros automóviles, exigió tanto el perfeccionamiento de los sistemas de alimentación del carburante como de los dispositivos para el encendido de la mezcla de aire y carburante, necesarios para poder construir motores que girasen a un número de revoluciones cada vez más elevados, más pequeños y menos pesados (Figura 1.2).

Figura 1.2 Primer vehículo de motor de combustión interna (Daimler-Benz)



Fuente: <http://www.tecnologiahechapalabra.com/mercadeo/motor/articulo.asp?i=3530>

Gracias a la invención de los carburadores de gasolina pulverizada (por Bernadi, Italia 1889-1892 para motores monocilíndricos y Maybach, en Alemania y Forest, en Francia, 1893 para motores policilíndricos), con cubeta y flotador para el carburante, fue posible pasar a la construcción de motores de combustión interna automovilísticos, que desarrollaban potencias motrices de 12 a 16 CV⁶, e incluso superiores en el último decenio del siglo XIX (*Ibíd.*, p. 1.4).

En 1900, después de la muerte de Daimler, ocurrida el 6 de Marzo de aquel mismo año, surgió la obra maestra de Maybach: el motor de cuatro cilindros en línea y verticales, que incluían todas las innovaciones técnicas de años precedentes, desarrollando 35 CV y rendimiento térmico excepcional para aquella época. Montado en el primer Mercedes, señaló el ocaso del automovilismo de vapor. De esta manera la técnica motorística evolucionó rápidamente hacia el motor policilíndrico vertical en línea en posición delantera en los automóviles.

La evolución termodinámica de los motores de combustión interna, que funcionaban a cuatro tiempos según el ciclo de Beau de Rochas-Otto, se inició solamente cuando se comenzaron a emplear distribuciones de válvula de cabeza sobre los cilindros. Esta adopción llevada a cabo en los primeros decenios del siglo XX, permitió reducir la superficie interior y el volumen de las cámaras de combustión, que fueron adquiriendo forma hemisférica y permitieron un aumento progresivo de la relación de compresión y un aumento de los diámetros de las válvulas de distribución, mejorando por consiguiente, tanto el barrido como el llenado de los cilindros (rendimiento volumétrico) y por consiguiente el aumento termodinámico del motor.

La evolución de los automóviles dotados con motorización diesel ha sido mucho más lenta. La primera patente concedida a Rudolf Diesel se fechó el 4 de Febrero de 1892. El primer motor diesel que funcionó con resultados industriales positivos

⁶ Caballo de vapor, unidad tradicional para expresar la potencia mecánica, es decir, el trabajo mecánico que puede realizar un motor por unidad de tiempo.

fue uno monocilíndrico y de cuatro tiempos, de enormes dimensiones (250*400 mm), que con una presión final de compresión de unas 32 atmosferas, daba 18 CV a unas 154 rpm; sin embargo, todavía pasaron varios decenios antes de que los motores Diesel pudiesen aplicarse satisfactoriamente. Fue necesario poner a punto la inyección directa en vez de neumática, y así se pudo generalizar entre 1920 y 1922, fabricándose motores no tan pesados como los primeros.

A partir de este momento, podemos decir que el concepto en si no ha cambiado, aunque ha sufrido un continuo perfeccionamiento y evolución hasta conseguir la personalidad que caracteriza al automóvil de hoy. Durante la historia del automóvil, han sido muchos los intentos de encontrar más tipos de motores como fuentes de energía, pero todavía no hay ninguna alternativa de romper con los motores alternativos de combustión interna de ciclo Otto y Diesel (*Ibíd.*, p. 1.5).

En cuanto a la producción de automóviles se refiere, ésta comenzó sin mucha sofisticación, pero con artesanos altamente especializados. A comienzos del siglo XIX, en Inglaterra, James Watt y Richard Trevithick daban los primeros pasos en la fabricación de motores de vapor, abriendo el paso hacia la investigación automotriz mundial, en la cual se destacaron países como Francia, donde Lenoir en 1862 mostraba la innovación con motores de gas, en Alemania, Cothelo, Daimler y Benz fabricaban el primer motor de combustión interna de cuatro tiempos de petróleo. A finales del siglo XIX en Europa se estableció cerca de París una de las principales empresas líder, Panhard & Levassor (P&L) produciendo varios cientos de automóviles por año, sin embargo ya existían empresas que fabricaban automóviles y carruajes jalados por caballos como la Daimler o Peugeot, pero en realidad no eran competencia para las grandes fábricas que producían automóviles bajo pedido, con diferentes diseños, según la preferencia del cliente, y con altos precios. Sin embargo, los altos precios no impidieron que la demanda de autos fuera cada vez mayor, y las empresas buscasen formas de aminorar los costos en la producción y aumentar el número de vehículos

producidos, primero para satisfacer la demanda interna, y posteriormente, la externa. (Soto, 2002)

En Estados Unidos, Henry Ford empezó a hacer experimentos con una máquina de combustión interna y desarrolló un motor de dos cilindros en 1893, y tres años después diseñó un motor de cuatro tiempos de dos cilindros con cuatro caballos de fuerza provocando que en 1903 se fundara la Ford Motors Company. En 1912 Charles Catering diseñó el primer arrancador automático y en ese mismo año William Durant formó una compañía que fabricó los automóviles diseñados por Louis Chevrolet (*Ídem*).

Gran Bretaña centró sus investigaciones en los motores de combustión interna — en lugar del vapor o la electricidad— antes que Estados Unidos, debido en gran parte al ejemplo francés y a que la eliminación de las restricciones de patentes fue anterior a la estadounidense. En 1911, en las carreteras de Estados Unidos había más de 600,000 automóviles, bastantes más que en los países europeos, pero muchos estaban propulsados por vapor o electricidad. Aunque tardó en arrancar, la industria británica acortó distancias con la francesa después de 1909. Entre 1909 y 1913 la producción francesa creció un 30%, mientras que en Gran Bretaña aumentó un 200%. En 1913, la producción de automóviles y vehículos comerciales era de 34,000 anuales, frente a los 45.000 de Francia y los 23,000 de Alemania. Sin embargo, la producción total europea era menos de una cuarta parte de la estadounidense. (Encarta, 2009)

La combinación de una renta per cápita mayor, unas técnicas eficaces de producción en serie y una población dispersa hizo que el mercado y la industria automovilística de Estados Unidos superaran con rapidez a la del resto del mundo, lo que en 1914 representaba fundamentalmente Europa. En ese año, en Estados Unidos había un vehículo por cada 77 personas, en Gran Bretaña había uno por cada 165, en Francia uno por cada 318 y en Alemania uno por cada 950. Esto también significaba que Gran Bretaña era el mayor mercado europeo (*Ídem*).

La producción en serie no fue inventada por Henry Ford. En 1798 Eli Whitney introdujo la producción normalizada de mosquetes, y las fábricas de carne de Chicago habían introducido cadenas de producción en la década de 1860. En 1902, el automóvil Oldsmobile ya se fabricaba en serie. A partir de 1908, cuando se introdujo el modelo de Ford, Henry Ford empezó a combinar esos factores y reunió las enseñanzas de un siglo de forma espectacular. Entre 1913 y 1915 en la fábrica de Ford de Highland Park se combinaron la producción normalizada de piezas de precisión (que hacía que fueran intercambiables) y la fabricación en cadenas de montaje, que simplificaba las operaciones y las dividía en zonas de trabajo. La eficacia de la producción era tal que los precios de los automóviles bajaban sin cesar. Los automóviles salían de la cadena de montaje cada 10 segundos, con un ritmo anual de 2 millones. Esto hizo que Estados Unidos se motorizara de forma masiva en la década de 1920. Los fabricantes europeos aprendieron la lección, en especial el británico Morris, el francés Citroën, el alemán Opel, el italiano Fiat y, naturalmente, las fábricas de Ford situadas fuera de Estados Unidos. A pesar de todo, en la década de 1920 Estados Unidos y Canadá producían más del 90% de los automóviles fabricados en el mundo. La mayoría de estos vehículos se vendían en Norteamérica, pero las exportaciones suponían un 35% del mercado mundial de automóviles (*Ídem*).

En este periodo de expansión del capital internacional, la industria automotriz se perfiló como una de las más promisorias, de manera conjunta mantenía relaciones con otros sectores industriales de la época, contribuyó a diversificar las actividades industriales y coadyuvó al mejoramiento de la ciencia y la tecnología. Grandes masas de capitales se invirtieron directa e indirectamente en el sector automotriz convirtiéndola en una de las industrias más importantes en cuanto a los niveles de eficiencia en el trabajo, productividad, diseño, atracción de capital, modos de organización y mejoras en la ciencia y la tecnología. Para 1915 la industria ya había alcanzado proyectarse a nivel internacional, posteriormente lo

que harían las grandes empresas automotrices sería consolidar su poderío. (Soto, 2002)

En 1925, el general Sloan hizo su aparición con la firma General Motors, el cual hizo algunas modificaciones a la parte administrativa y de mercado de los sistemas de Ford, haciendo a ésta más rentable. Para 1928, Walter P. Chrysler quien trabajaba en la Buick decide formar su propia empresa y adquiere Maxwell Motors Co., constituyéndose como Chrysler, posteriormente tendría el control de Dodge y Plymouth (*Ídem*).

Sin embargo, debido a la gran crisis a principios de 1929 la venta de automóviles caía 10% trimestralmente y en septiembre, un mes antes del colapso, la caída de uno de los símbolos de los años rosa de la década de 1920 —la industria automovilística— en nueve meses retrocedía un preocupante 33 por ciento. (Krugman, 2009: 20)

La producción de vehículos fuera de Estados Unidos sobrevivió en gran medida porque “las tres grandes” establecieron plantas de fabricación en el extranjero, pero sobre todo porque los gobiernos europeos protegieron su industria automovilística de la competencia estadounidense mediante aranceles y cuotas. En 1932, los aranceles eran del 33,3% en el Reino Unido, del 25% en Alemania, entre el 45 y el 70% en Francia y entre el 18 y el 23% en Italia. En 1929 se fabricaron 4,8 millones de vehículos en Norteamérica, frente a 554,000 en Europa occidental. (Encarta, 2009)

El Sistema de Producción en Masa se instauró en toda Norteamérica y Europa, al menos por medio siglo se mantuvo, dándole la supremacía a Estados Unidos. La aplicación del sistema Fordista de producción repercutió en la ciencia como en la tecnología y sobre todo en ésta última, este sistema ha hecho no sólo que crezca la industria automotriz mundial, sino todos los sectores industriales. La producción en masa para la compra de automóviles llegó a casi todos los países del mundo.

En 1955, empezó a decaer la producción automotriz en Norteamérica y a crecer la de Japón y Europa con el arribo de las empresas europeas y japonesas, lo cual fue tardío debido a los estragos que había dejado la guerra mundial y surge el Toyotismo como un sistema integral de producción y gestión surgido en la empresa automotriz japonesa del mismo nombre.

Actualmente la industria automotriz mundial es madura con alta rivalidad, todos los jugadores se conocen, el crecimiento es bajo a nivel mundial y especialmente en los países desarrollados mientras es alto en los países en desarrollo. (Verdejo, 1994)⁷

1.2. Modos de producción

La administración de operaciones se entiende como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y servicios primarios de una empresa (Chase, 2009: 7).

Asimismo la administración de operaciones se encarga de los procesos de transformación que utilizan los recursos de la empresa para convertir los insumos en un producto deseado que a su vez nos va a permitir crear gran valor para el cliente, al mismo tiempo que se disminuye el costo de entrega del producto o servicio (*Ibid.*, p. 8).

Esto nos permite ver la importancia que han tenido a lo largo de su historia los sistemas de producción dentro de la industria automotriz. Pasemos a estudiar algunos de los más importantes sistemas de producción para la industria automotriz.

⁷ Citado en Cuadros, Laureán L. (2009) *Competencia México- China en la industria automotriz: El caso del mercado de repuesto*. Tesis de Maestría. México UNAM p. 31.

1.2.1. Taylorismo

El taylorismo corresponde a la división de las distintas tareas del proceso de producción. Este fue un nuevo método de organización industrial, cuyo fin era aumentar la productividad y evitar el control que el obrero podía tener en los tiempos de producción.

El taylorismo fue iniciado a comienzos del siglo pasado por Frederick W. Taylor ingeniero industrial, nació en Filadelfia, fue influido por Robinson Towne. Se desarrolló en la industria metalúrgica. En 1878, ingresó en la Midvale Steel Company; en 1884 ascendió a jefe de diseño de modelos, donde realizó importantísimos estudios, base de sus teorías. Murió en Estados Unidos. En 1900, ante la American Society of Mechanical Engineers, presentó los estudios realizados en la Midvale Steel Co.

Aportaciones a la administración:

Se ha calificado a Frederick W. Taylor como "padre del movimiento científico", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. El estudio de dichas operaciones lo realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los operarios; de sus observaciones desprendió la hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis ayudado por empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó mejoraban la producción y fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios, Taylor concluyó que todo esto era aplicado a cualquier organización humana, tal como se aprecia en la siguiente cita:

Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales.

Taylor llegó a las siguientes conclusiones:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Con la ayuda de un reloj cronómetro y obtuvo métodos ideales de trabajo, basándose en el perfeccionamiento de los mejores elementos humanos del proceso. Buscó suprimir movimientos equivocados, lentos e inútiles. En su obra Principios de administración científica, relata lo siguiente:

Nuestro primer paso fue la selección científica del obrero. Al tratar con los obreros bajo este tipo de administración, es una regla inflexible la de hablar y tratar con uno solo por vez, puesto que cada obrero tiene sus capacidades y restricciones especiales [...] no estamos tratando con obreros en masa, sino que tratamos de llevarlos individualmente a su más alto rendimiento y prosperidad.

Principios de dirección de operaciones

- *Selección científica y preparación del operario.* A cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes. Hoy, el enfoque de competencias laborales a nivel mundial retoma este principio.

- *Establecimiento de estándares de producción.* Cada trabajador y fase del proceso debe tener un volumen exacto de producción, en caso de mejorarlo.
- *Incentivos salariales.* Por exceder la norma sin afectar la calidad del producto, propuso un incentivo.
- *Planificación centralizada* La generación del estándar corresponde a la dirección; los operativos tienen que capacitarse y dominar las habilidades requeridas para alcanzar las normas e indicadores de producción. Este último concepto ha sido severamente criticado, debido a que consideró al hombre como un apéndice de la máquina y menospreció la creatividad del obrero, basándose en su baja preparación escolar y sus malos hábitos de trabajo.
- *Por la importancia que le dio a la planificación.* Taylor sostuvo que ésta debería separarse de la operación y constituirse en una unidad independiente bajo la responsabilidad de técnicos altamente calificados con grados de ingeniería, los cuales deberían diseñar y seleccionar las máquinas y herramientas; fijar las cuotas de producción; los tiempos y movimientos, así como los flujos de las operaciones, todo ello sin la intervención de los obreros.
- *Involucración del obrero al proceso.* La selección debe ser objeto de un estudio previo de las operaciones que deben llevarse a cabo sólo por ingenieros altamente capacitados para calcular, con precisión matemática, las dimensiones y requisitos que debe tener el producto. Señala que si no se logra la colaboración de los obreros, no alcanzarán la calidad adecuada. Por ello, rectifica diciendo que su principio de planificación centralizada debe tomar en cuenta la visión del operario.
- *Supervisión línea funcional de la producción.* Taylor señaló que las funciones del supervisor deberían desconcentrarse, dividirse por áreas y ser ejecutadas por los encargados de puestos que él sugirió, tales como: inspector, medidor de tiempos, medidor de rapidez, subjefe de tramo de

producción o proceso, escribiendo de circulación. Además estableció dos principios:

- *Principio de control.* Se debe verificar el trabajo para asegurarse que éste se dé de acuerdo con las normas y planes establecidos.
- *Principio de excepción.* Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios sólo cuando se desvían de lo planeado.

Estos principios constituían la administración científica, que es más conceptual y filosófica que mecánica.

Otras aportaciones y recomendaciones de Taylor.

1. Reglas de cálculo para ahorrar tiempo (hoy computadoras).
2. Tarjetas de instrucción de normas de operación para cada puesto.
3. La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados.
4. Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.
5. Un sistema de rutas de producción (antecedente del lay-out).
6. Sistemas de costos estándar de materia prima, mano de obra y gastos indirectos.

Su influencia en el pensamiento administrativo fue y es de gran trascendencia, su pensamiento se divulgó con rapidez en Francia, Italia, Alemania, Japón y Rusia; hoy está en todo el mundo, aunque modificado y humanizado.

El abuso de su sistema ocasionó reacciones; la Federación Americana del Trabajo lo denominó "un esquema diabólico para reducir a los hombres a la condición de máquinas". Hoy en día, es la base para organizar las empresas altamente competitivas. Por desgracia, algunas de ellas ya sólo trabajan a través de computadoras con lo que han eliminado casi al 100% la mano de obra. En 1912, el Congreso estadounidense investigó el sistema Taylor, y hacia 1915 se adoptó una enmienda a la ley de asignaciones para el ejército, prohibiendo el cronometraje y

el pago de primas u otras compensaciones en los arsenales de guerra. Esta ley estuvo vigente hasta la segunda guerra mundial.

Otro punto muy vulnerable de la teoría de Taylor es haber separado al obrero del trabajo creativo y haberlo relegado al papel de apéndice de la máquina, ya que toda la tarea, en su sistema, es planeada por la dirección (Hernández y Rodríguez, 2002: 53-55).

1.2.2. Fordismo

Henry Ford (1863-1947), Ingeniero estadounidense, fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, Ford Motor Co., aplicador de las teorías de Taylor al desarrollar un modelo de automóvil con piezas autocambiables (repuestos) estandarizadas para facilitar tanto el ensamblado como la reparación. Logró vender diez millones de unidades de su famoso modelo T o Ford 1928.

Convencido de los principios de la administración científica tras su lectura de los escritos de Taylor, llevó a cabo las siguientes aplicaciones a la administración de la producción:

- Banda transportadora en la línea de producción automotriz, que optimizó la producción en serie a tal grado que, en 1913, alcanzó una producción de 800 unidades diarias.
- Garantizó un salario mínimo por día y por hora y una jornada laboral de ocho horas, con lo que disminuyó de dos a cuatro horas diarias.
- Fue el primero en lograr el desarrollo integral, tanto vertical como horizontal. Verticalmente, produciendo desde materia prima hasta el producto final; horizontalmente, desde la manufactura hasta la distribución.
- Creó un método revolucionario de comercialización, semejante al autofinanciamiento.

Se autofinanció con los salarios de sus obreros a quienes les vendió autos por anticipado. Además, repartió entre sus colaboradores acciones de la compañía.

Fundamentó sus prácticas administrativas en tres principios:

1. Disminución de los tiempos de producción mediante uso eficiente de la maquinaria y las materias primas.
2. Reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno denominado justo a tiempo).
3. Aumento de la productividad, gracias a la especialización de los operarios y el uso de una línea de montaje (*Ibíd.*, pp. 58-59).

El esquema se caracteriza por la aceleración de la producción gracias a un trabajo rítmico, coordinado y económico. Ford fue uno de los iniciadores en serie, en masa, a través de la estandarización de la maquinaria y del equipo, de la mano de obra y de las materias primas y, por consiguiente, de los productos. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios (Chiavenato, 1998: 80-81).

1.2.3. El posfordismo

El Posfordismo es el sistema de producción que encontramos en la mayoría de los países industrializados actualmente.

El Posfordismo se caracteriza por los siguientes atributos:

- Nuevas tecnologías de información.
- Énfasis en los tipos de consumidor, en contraste con el previo énfasis en las clases sociales.
- Surgimiento de los servicios y trabajadores de “cuello blanco”.
- La feminización de la fuerza de trabajo.

- La globalización de los mercados financieros.

El modo posfordista influye en el sistema de producción, proceso de fabricación, trabajadores, organización empresarial y la comercialización.

El posfordismo se puede aplicar en un amplio contexto para describir todo un sistema de procesos sociales modernos ya que describe el mundo tal y como es hoy, varios pensadores han expresado sus diferentes puntos de vista sobre la implicación del posfordismo en la sociedad actual, aunque como la teoría continúa evolucionando, han surgido tres escuelas de pensamiento diferentes que analizan el posfordismo, estas son: la de la especialización flexible, el neo-schumpeterismo y la escuela de la regulación (Wikipedia, 2009).

1.2.3.1. Especialización flexible

Crean que los cambios fundamentales en la economía internacional, especialmente al principio de los 70, hicieron cambiar la producción en masa con un nuevo “*modus operandi*” conocido como especialización flexible. Factores como la crisis del petróleo de 1973, incrementaron la competencia con los mercados extranjeros (especialmente los del sudeste asiático) y factores tales como la globalización, el fin de la posguerra, y el aumento de las privatizaciones hicieron al viejo sistema de producción en masa incompetente.

En lugar de producir bienes genéricos, las empresas ven ahora más rentable producir diversas líneas de productos orientadas a diferentes grupos de consumidores, apelando a su sentido del gusto y de la moda. En vez de investigar con cantidades enormes de dinero la producción en masa de un solo producto, las empresas necesitan ahora construir un sistema inteligente de trabajo y máquinas que sean flexibles y puedan responder rápidamente a los caprichos del mercado.

De la misma manera, la estructura de producción empezó a cambiar en el sector. Pasando de una única estructura de montaje en línea a un proceso de producción fragmentado en el que cada área se encarga de una tarea específica. Como evidencia de esta teoría de la especialización, los investigadores ponen de ejemplo los distritos industriales que han aflorado en lugares como Silicon Valley, Jutland, Småland y algunos lugares de Italia (Wikipedia, 2009).

1.2.3.2. Schumpeterismo

El neo-schumpeterismo está basado en la teoría de los ciclos económicos de Kondratiev, teoría actualizada por Joseph Schumpeter. La teoría defiende que un “paradigma técnico-económico” caracteriza cada ciclo económico. El fordismo fue el paradigma técnico-económico del cuarto ciclo de Kondratiev, y el posfordismo es así el paradigma técnico-económico del quinto ciclo, ciclo dominado por la Tecnología de la Información y la Comunicación (Wikipedia, 2009).

1.2.3.3. Escuela de la regulación

Esta aproximación (también llamada la Escuela de Regulación Francesa o Neo-Marxista) intenta explicar la paradoja de por qué el capitalismo tiene tendencias hacia la crisis, el cambio y la inestabilidad así como una habilidad para instaurar instituciones, reglas y normas. La teoría está basada en dos conceptos clave, los regímenes de acumulación o sistemas de producción y consumo (Fordismo, Posfordismo, etc.) y los modos de regulación, que se refieren a las reglas sociales que controlan el régimen de acumulación y determinan su forma.

De acuerdo con la teoría de la regulación, todo régimen de acumulación alcanzará un punto de crisis en el cual el modo de regulación no podrá sostenerse, y la sociedad estará forzada a encontrar nuevas reglas y normas, formando un nuevo sistema de regulación. Esto da comienzo a un nuevo régimen de acumulación, que eventualmente desarrollará una crisis, y así sucesivamente (Wikipedia, 2009).

1.2.4. Toyotismo

Cuando el sistema económico keynesiano y el sistema productivo fordista dan cuenta de un agotamiento estructural en los años 73-74, las miradas en la producción industrial comienzan a girar al modelo japonés; modelo que permitió llevar a la industria japonesa del subdesarrollo a la categoría de potencia mundial en sólo décadas. Los ejes centrales del modelo lograban revertir la crisis que se presentaba en la producción en cadena fordista (Wikipedia, 2009).

Estos puntos son:

- Flexibilidad laboral y alta rotación en los puestos de trabajo/roles.
- Estímulos sociales a través del fomento del trabajo en equipo y la identificación transclase entre jefe-subalterno.
- Sistema *just in time*; que revaloriza la relación entre el tiempo de producción y la circulación de la mercancía a través de la lógica de menor control del obrero en la cadena productiva y un aceleramiento de la demanda que acerca al "stock cero" y permite prescindir de la bodega y sus altos costos por concepto de almacenaje.
- Reducción de costos de planta permite traspasar esa baja al consumidor y aumentar progresivamente el consumo en las distintas clases sociales.
- La manera en que se manifiesta idealmente esa nueva concepción vinculación/ejecución tiene que ver con una economía que tenga un crecimiento aceptable y un control amplio de mercados externos. A pesar de que sólo un pequeño grupo de países cumplen con ese escenario, el toyotismo también ha manifestado formas híbridas en otros países con el objetivo de perseguir la reducción de costos y el estímulo social a los trabajadores.
- Toyotismo como eje industrial del neoliberalismo.
- Desaceleramiento en la innovación tecnológica en términos de creatividad y reconfiguración permanente de la cosmovisión (idea de los "grandes

inventos"). En ese escenario, el crecimiento se da en el plano de la nanotecnología (reducción progresiva del tamaño de los chips para mayor confortabilidad y ahorro) y la biotecnología.

- La caída generalizada de salarios, desprotección creciente del otrora Estado de Bienestar, potencialización del individualismo y el desempleo estructural (entre otros factores) minan la contención ideológica del trabajador de la época toyotista bajando la productividad esperada. Si bien es cierto que este sistema ha llevado al siglo XXI al control social, de extracción de plusvalía y de pérdida de los tiempos productivos del obrero más altos de la historia del hombre, aún no se ha podido controlar finalmente al obrero en un escenario totalizante del tipo un mundo feliz. Esto posibilita la "fuga" de productividad y eventuales crisis que llevan a muchas empresas a fusiones, planes agresivos de reducción cuando no directamente a declararse en quiebra para repactar su déficit.
- La crisis ecológica y el agotamiento de las materias primas tradicionales aumentan el riesgo en la empresa contemporánea e impiden la perfección del modelo toyotista, aun cuando en muchas empresas sí se logre su implantación.

El método de administración de la producción más importante de los últimos 50 años es la producción esbelta que fue creada en Japón e integrada en el Sistema de Producción de Toyota.

En resumen, la producción esbelta es un conjunto integrado de actividades diseñado para lograr la producción utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y bienes terminados. Las piezas llegan a la siguiente estación de trabajo "*justo a tiempo*", se terminan y se mueven por todo el proceso con rapidez. La producción esbelta se basa también en la lógica de que no se va a producir nada hasta que se necesite. La necesidad de producción se crea con base en la demanda real del producto (Chase, 2009: 404).

1.2.5. Producción en masa personalizada (Modular)

El término producción en masa personalizada se ha usado para describir la capacidad de una compañía de entregar productos y servicios altamente personalizados a diferentes clientes en todo el mundo. La clave de la producción en masa personalizada es posponer la tarea de diferenciar un producto para un cliente en particular hasta el último momento posible en la red de suministro. Para este fin, las compañías deben volver a pensar e integrar los diseños de sus productos, los procesos con que se hacen y entregan tales productos, y la configuración de toda la red de suministro. Al adoptar este enfoque general, las compañías pueden operar a máxima eficiencia y cumplir rápidamente con los pedidos de sus clientes, con el mínimo inventario. Tres principios de diseño de la organización forman los elementos básicos de un programa eficaz de producción en masa personalizada (Chase, 2009: 376):

- Un producto debe ser diseñado de manera que conste de módulos independientes que puedan ser ensamblados en diferentes formas del producto de manera fácil y barata.
- Los procesos de manufactura y servicio deben diseñarse de manera que consten de módulos independientes que puedan moverse y reordenarse fácilmente para corresponder a diversos diseños de la red de distribución.
- La red de suministro (el posicionamiento del inventario y la ubicación, número y estructura de las instalaciones de servicio, manufactura y distribución deben diseñarse para que ofrezcan dos capacidades. La primera debe ser capaz de abastecer en forma costeable el producto básico a las instalaciones que realizan la personalización, La segunda debe tener la responsabilidad y capacidad de respuesta para aceptar pedidos de los clientes y entregar rápidamente productos terminados a la medida.

1.3. Entorno de la industria automotriz

Refiriéndonos al comportamiento de las facturaciones, las utilidades, el empleo y la producción física de las 500 empresas globales más importantes, nos permite observar que el núcleo de empresas que forman las 20 grandes empresas automovilísticas representan el segmento más importante de la actividad industrial manufacturera internacional. Las corporaciones automotrices generan poco más de 10% de las facturaciones totales de las 500 empresas globales más importantes. (Juárez, 2005: 25).

Actualmente la industria está representada por Estados Unidos y varios países Europeos, Japón y China. La competencia ha sido feroz y se ha desarrollado en tres fases a partir de la segunda guerra mundial (Colin, 2004: 748):

- Durante los años 40`s, 50`s, y 60`s las empresas norteamericanas como Ford y General Motors fueron las que ampliamente dominaban el mercado.
- El alza en los precios del combustible en los años 70`s incrementó la competitividad de los japoneses liderados por Toyota particularmente en vehículos más pequeños y más baratos. Hoy Toyota y Honda continúan liderando la producción.
- Para finales de 1980 la industria norteamericana estaba en crisis lo que la llevo a imitar los exitosos métodos japoneses de producción como el *Just in time*, los círculos de calidad y el *outsourcing*. Para los años 90`s algunas empresas japonesas estaban en problemas. Los productores Europeos también reaccionaron extendiéndose hacia otros mercados. Hoy la capitalización de mercado de Toyota excede el valor combinado de Ford y General Motors, pero una proporción creciente de su producción es fuera de Japón.

En los albores del siglo XX, la fabricación de automóviles en gran escala fue todo un acontecimiento económico y social. Al pasar de los talleres artesanales a la

producción en serie, el impacto en el conjunto industrial fue tan profundo que revolucionó las formas y dimensiones de integración de las principales ramas productoras de los materiales encabezados por los productos de hierro y acero. Con ello, la producción de automóviles se transformó en la industria más exitosa en los países con alto desarrollo (Juárez, H y Álvarez, T, 2009: 51).

Como muy pocas cosas que se producen y consumen, la propiedad del automóvil llegó a ser, con el tiempo, más importante que su propia utilidad concreta; es decir, pesaba más como indicador social que como mercancía destinada a satisfacer el transporte individual, cómodo, rápido y versátil. Se llegó al punto de que, en las sociedades capitalistas, su propiedad fue el inequívoco signo del éxito en la cotidiana búsqueda del ascenso en la pirámide social. Un automóvil y el éxito social han sido un binomio con mucho arraigo desde el siglo pasado (Juárez, H y Álvarez, T, 2009: 51).

El desarrollo y la expansión de la industria automotriz tienen efectos de arrastre que son prácticamente automáticos a ramas industriales que, en general, se ubican en la parte medular de los complejos manufactureros. A partir de esto, se explica por qué la producción y comercialización de automóviles, con todos los tipos de vehículos automotores derivados de las líneas de ensamble, han ocupado lugares estratégicos en las políticas nacionales de protección industrial y fomento al desarrollo (*Ídem*).

Como podemos observar hoy, la crisis financiera en los sectores inmobiliario y financiero de los EU ha afectado no sólo a fabricantes, sino también a proveedores de autopartes y otras pequeñas compañías a través de la cadena productiva mundial de la industria automotriz.

La industria automotriz presenta características de oligopolio, ya que 47% de la producción mundial se encuentra concentrada en seis ensambladoras: Toyota es el principal productor en el ámbito mundial porque participa con 13% del total de la

producción; en segundo lugar se encuentra General Motors (GM) que contribuye con 12%; le siguen, Volkswagen (VW), Ford y Honda con 9, 8 y 6%, respectivamente y por último Nissan con un 5%. Además, en los últimos dos años se han dado una serie de fusiones, alianzas y adquisiciones que han contribuido a concentrar aún más la industria.

En la actualidad, la manufactura de vehículos se lleva a cabo en el nivel regional; la producción se concentra en tres zonas geográficas, de las cuales el 44.32% en Asia, el 30.87% se realiza en la Unión Europea, el 18.40% en América del Norte, y el 6.42% en el resto de países productores. El principal destino de la producción mundial son los EU con un total de 83.4%, seguido de Europa con un 14.45%.

El desarrollo y producción de un nuevo automóvil lleva un largo periodo de tiempo y demanda un alto nivel de inversión. También es el producto de un grupo de diversos especialistas como ingenieros, mercadólogos, expertos financieros. Un error al juzgar el mercado puede llevar a las empresas a la bancarrota. El éxito de las empresas depende continuamente de actualizar y renovar los productos que ofrecen. Uno de los principales logros de los japoneses es la reducción del tiempo necesario para desarrollar un nuevo modelo.

Hay miles de componentes los cuales son necesarios para la fabricación de un automóvil, para lo cual se ha creado una red extensa de empresas proveedoras que necesitan entregar en tiempo y con una calidad aceptable. Hoy las cadenas de valor son internacionales. La industria se ha vuelto global. La minimización de costos a nivel mundial son el principal cambio y la mayor tarea, particularmente en un mundo de fluctuación en las tasas de cambio.

El ambiente en el que se desarrolla la industria automotriz puede cambiar rápida y dramáticamente, por ejemplo, los cambios en el precio del petróleo, la introducción de nuevos requerimientos ambientales, o simplemente el progreso tecnológico o cambios en los gustos del consumidor.

Después de una casa o un departamento, un automóvil es la compra más importante hecha por individuales y a menudo se requiere de algún financiamiento. Este financiamiento muchas veces es otorgado por una empresa vinculada con las automotrices o distribuidores. Una fuerte red de concesionarios para almacenar y vender vehículos es muy importante. A menudo hay un acuerdo exclusivo el cual le da a un distribuidor particular un monopolio de ubicación. Es difícil establecer cadenas de distribución.

La industria automotriz ha excedido la capacidad mundial, hay una importante capacidad de producción, pero no hay suficiente demanda, los gobiernos han tratado activamente de proteger las empresas existentes y crear nuevas empresas en donde no existen. A pesar de esto, desde una perspectiva global es una industria competitiva y exporta grandes volúmenes.

La ventaja competitiva cambia rápidamente de país a país, y de gran productor a gran productor. El precio es importante pero hay también una considerable diferenciación de producto.

En años recientes ha habido muchos intentos para cooperar, involucrando empresas de los diferentes países productores (Colin, 2004: 749).

La industria automotriz enfrenta importantes cambios sociales, económicos y organizacionales que afectan a los sectores terminal, de autopartes y a las maquiladoras. Estas transformaciones tienen como objetivo racionalizar los procesos productivos (reducir los costos de ensamblaje y de coordinación) y aumentar la velocidad de respuesta ante las variaciones en la demanda de los consumidores. Algunos de los principales factores que están influyendo en la reorganización económica y social de la industria automotriz son (Juárez, 2005: 304):

- La tendencia hacia la globalización y los procesos de regionalización que redefinen la estructura geográfica de la industria automotriz. La globalización ha logrado exacerbar las presiones competitivas y ha acelerado la concentración productiva, promoviendo alianzas y fusiones entre los distintos grupos corporativos del sector.
- La segmentación de los mercados. La globalización productiva abre nuevos nichos de mercado que modifican los gustos de los consumidores localizados en algunas zonas geográficas. Mientras que en otros sitios, donde los niveles de competencia inter empresa son elevados, la demanda de los usuarios exige productos de buena calidad a bajos costos y un excelente servicio.
- Los cambios tecnológicos. Las revoluciones informática y electrónica han impactado la industria automotriz y han generado nuevas competencias de tipo tecnológico y organizacional que impulsan el uso de materiales y el rediseño de productos, a la vez modifican las relaciones de cooperación y coordinación entre usuarios y proveedores.
- En el contexto institucional. Los cambios de la industria automotriz replantean los compromisos contraídos entre los distintos actores sociales a nivel intraorganizacional (empleados, accionistas y administradores) e interorganizacional (clientes y proveedores), así como el diseño de las políticas macroeconómica y de regulación.
- La adopción de estrategias de modularización, es decir, de la aplicación de tácticas, instrumentos y métodos de organización y de producción que se orientan a controlar las ventajas inherentes a la arquitectura modular de los bienes generados por las empresas.

1.3.1. Producción Mundial

La industria automotriz del mundo fabricó más de 70 millones de coches, furgonetas, camiones y autobuses en 2008. Estos vehículos son esenciales para el funcionamiento de la economía mundial y para el bienestar de los ciudadanos

del mundo. Este nivel de resultados es equivalente a un volumen de ventas (ingresos brutos) de más de 2 billones de euros.

Si la fabricación de automóviles fuera un país, sería la sexta economía más grande del mundo.

La industria del automóvil es también un gran innovador, invierte más de 84 millones de euros en investigación, desarrollo y producción. Esta industria desempeña un papel clave en el nivel de tecnología de otras industrias y de la sociedad. La fabricación de automóviles y su uso son también importantes contribuciones a los ingresos del gobierno en todo el mundo, contribuyendo así con más de 400 mil millones de euros (OICA, 2009).

La producción mundial de vehículos descendió de 73,152,696 unidades de 2007 a 70,526,531 unidades en 2008 lo que representa una disminución de 2,626,165 unidades y un porcentaje del 3.58% (Cuadro 1.1).

Cuadro 1.1 Producción mundial de automóviles

	Autos particulares	Autos comerciales	Total
2004	44,554,268	19,941,952	64,496,220
2005	46,862,978	19,619,461	66,482,439
2006	49,918,578	19,304,397	69,222,975
2007	53,049,391	20,103,305	73,152,696
2008	52,637,206	17,889,325	70,526,531

Fuente: Elaboración propia con datos de OICA, 2009

El fabricante más importante en la última década ha sido General Motors, sin embargo ya en 2008 aparece como nuevo líder mundial el fabricante japonés Toyota, al mismo tiempo que podemos observar que en 2008 Daimler-Chrysler ya

no aparece en los primeros cinco productores y Volkswagen supera a Ford (cuadro 1.2).

Cuadro 1.2 Producción mundial por marca

2004			2005			2006			2007			2008		
Fabricante	Total	%	Fabricante	Total	%	Fabricante	Total	%	Fabricante	Total	%	Fabricante	Total	%
1 GM	8,066,536	12.51	GM	9,097,855	13.68	GM	8,965,305	12.95	GM	9,349,818	12.78	Toyota	9,237,780	13.10
2 Toyota	6,814,554	10.57	Toyota	7,338,314	11.04	Toyota	8,036,010	11.61	Toyota	8,534,690	11.67	GM	8,282,803	11.74
3 Ford	6,644,024	10.30	Ford	6,497,746	9.77	Volkswagen	5,684,603	8.21	Volkswagen	6,267,891	8.57	Volkswagen	6,437,414	9.13
4 Volkswagen	5,095,480	7.90	Volkswagen	5,211,413	7.84	Ford	6,506,847	9.40	Ford	6,247,506	8.54	Ford	5,407,000	7.67
5 DaimlerChrysler	4,627,883	7.18	DaimlerChrysler	4,815,593	7.24	Honda	3,669,514	5.30	Honda	3,911,814	5.35	Honda	3,912,700	5.55
6 PSA Peugeot	3,405,245	5.28	Nissan	3,494,274	5.26	PSA Peugeot	3,356,859	4.85	PSA Peugeot	3,457,385	4.73	Nissan	3,395,065	4.81
7 Honda	3,237,434	5.02	Honda	3,436,164	5.17	Nissan	3,223,372	4.66	Nissan	3,431,398	4.69	PSA Peugeot	3,325,407	4.72
		59			60			57			56			57

Fuente: Elaboración propia con datos de OICA, 2009

Ahora veámos el comportamiento de la producción de los cinco principales países productores. Estados Unidos ha permanecido por muchos años a la cabeza de las listas de producción, en 2004 y 2005 aún aparecía como líder, sin embargo de 2006 a 2008 fue desbancado por Japón y para este último año ya ocupaba el tercer lugar superado por China (Cuadro 1.3).

Cuadro 1.3 Producción mundial por país

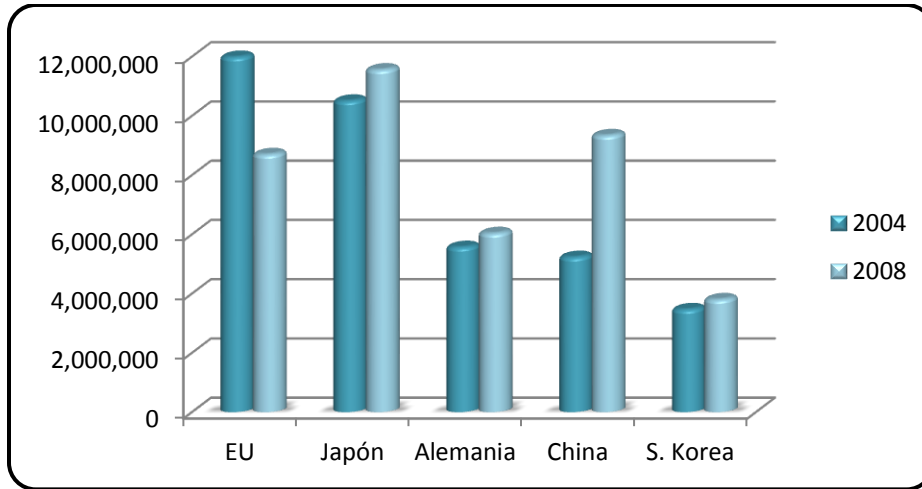
2004		Var. %	2005		Var. %	2006		Var. %	2007		Var. %	2008		Var. %
País	Total		País	Total		País	Total		País	Total		País	Total	
1 EU	11,989,387	-	EU	11,946,653	-0.36	Japón	11,484,233	6.34	Japón	11,596,327	0.98	Japón	11,563,629	-0.28
2 Japón	10,511,518	-	Japón	10,799,659	2.74	EU	11,263,986	-5.71	EU	10,780,729	-4.29	China	9,345,101	5.21
3 Alemania	5,569,954	-	Alemania	5,757,710	3.37	China	7,188,708	25.93	China	8,882,456	23.56	EU	8,705,239	-19.25
4 China	5,234,496	-	China	5,708,421	9.05	Alemania	5,819,614	1.08	Alemania	6,213,460	6.77	Alemania	6,040,582	-2.78
5 Francia	3,665,990	-	S. Korea	3,699,350	0.91	S. Korea	3,840,102	3.80	S. Korea	4,086,308	6.41	S. Korea	3,806,682	-6.84

Fuente: Elaboración propia con datos de OICA, 2009

En la figura 1.3 se detalla de manera gráfica un comparativo entre los años 2004 y 2008 en la que se puede observar que el único país que disminuyó su producción de los cinco principales fue Estados Unidos, de una producción de 11,989,387 en 2004 pasó a 8,705,239 en 2008 lo que representa una caída del 27.39% y en

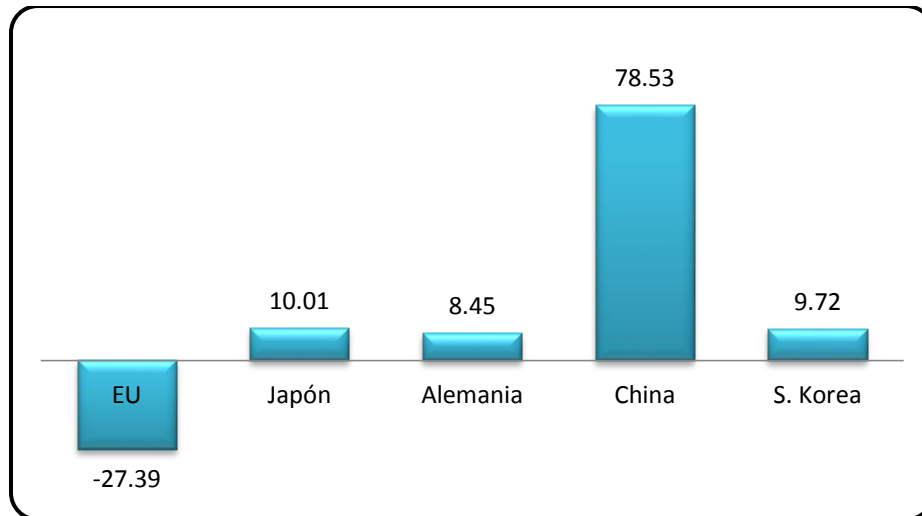
sentido contrario China aumenta su producción de 5,234,496 en 2004 a 9,345,101 en 2008 lo que le representa un incremento del 78.53% (Figura 1.4)

Figura 1.3 Gráfico comparativo por país 2004-2008



Fuente: Elaboración propia con datos de OICA, 2009

Figura 1.4 Gráfico porcentaje de variación por país 2004-2008



Fuente: Elaboración propia con datos de OICA, 2009

La industria a nivel mundial genera más de 8 millones de empleos directos, además existen aproximadamente 5 empleos indirectos por cada empleo directo, por lo que se estima que hay más de 60 millones relacionados con la industria automotriz mundial (Cuadro 1.4).

Cuadro 1.4 Empleo directo en la industria automotriz mundial (2004)

Argentina	12,166	Corea	246,900
Australia	43,000	Malasia	47,000
Austria	32,000	México	137,000
Bélgica	45,600	Países Bajos	24,500
Brasil	289,082	Polonia	94,000
Canadá	159,000	Portugal	22,800
China	1,605,000	Rumania	59,000
Croacia	4,861	Rusia	755,000
Rep. Checa	101,500	Serbia	14,454
Dinamarca	6,300	Eslovaquia	57,376
Egipto	73,200	Eslovenia	7,900
Finlandia	6,530	Sudáfrica	112,300
Francia	304,000	España	330,000
Alemania	773,217	Suecia	140,000
Grecia	2,219	Suiza	15,500
Hungría	40,800	Tailandia	182,300
India	270,000	Turquía	230,736
Indonesia	64,000	Reino Unido	213,000
Italia	196,000	Estados Unidos	954,210
Japón	725,000	Total	8,397,451

Fuente: (OICA, 2009)

1.3.2. Light Truck el cambio de preferencias del consumidor

La minivan de Chrysler Corporation, un proyecto originalmente rechazado por Ford Motor Co., que hace su aparición masiva en los primeros años de la década de 1990, va a capitalizar los cambios en las preferencias de los consumidores norteamericanos en el sentido de desplazar al auto clásico por un producto que se ajusta mejor a las necesidades de los ciudadanos de un país en donde el tiempo, el espacio, y la economía tienen nuevas relaciones. Las grandes corporaciones del automóvil han puesto en práctica políticas donde la investigación y el desarrollo de los prototipos alternos coexisten con una producción clásica cada

vez más sofisticada y segmentada, con políticas de mercado que se dirigen con modelos y líneas específicas a los estamentos de un mercado amplio y cada día más complejo. En este caso, se ha abierto el segmento de nuevos productos que se clasifican como *Light Trucks* (LT) minivan, utilitarios todo terreno, pickups destinados a nichos de consumidores de medianos y altos ingresos (Juárez, 2005: 51).

Este fenómeno asume el carácter de tendencia en el mercado más grande del mundo, el cambio se detecta entre los años 1990 y 1993, cuando la participación de la producción de LT pasa de niveles de 36 a 42%. En 1997, este segmento en expansión ya tiene una cuota de 51.1% que desplaza a los autos (48.9%) y su participación está en constante crecimiento, de forma que para el 2002 representa poco más de 60% de la producción total de unidades en Estados Unidos.

En el nivel de las empresas de distribución de las cuotas se muestra que los LT son un producto estratégico para las principales empresas fabricantes. Las plantas en Estados Unidos de las tres grandes en los últimos años, se han estado concentrando en la fabricación de LT. En términos de volumen, la producción de GM –la más importante del conjunto de empresas fabricantes en Estados Unidos– equivalente a 4.1 millones de unidades en el año 2002, contiene como principal componente la fabricación de diversos modelos de LT con una participación de 57%. En términos de especialización destaca Chrysler que fabrica 76% de LT de un total de 1.7 millones de unidades, seguida por Ford que fabrica 2/3 de un LT de una producción total de 3.4 millones de unidades en el año indicado. Las empresas japonesas con transplantes en Estados Unidos llegaron tarde. Para principio de la década de 1990 no tenían absolutamente nada (Juárez, 2005: 52).

Canadá es el país donde dos empresas norteamericanas fabrican los modelos LT más populares: la Minivan de Chrysler, y la Windstar de Ford (*Ibíd.*, p.54).

Las ventas de SUV's alcanzaron su pico en 1999, pero no han vuelto a ese nivel desde entonces, debido a los altos precios de la gasolina (Wikipedia, 2009).

Los autos grandes pueden ser más costosos para fabricar, pero a menudo cuentan con más características y contenido, además generan más beneficios y los compradores acostumbran pagar más por ellos. En el pasado, el volumen más grande de producción de los tres grandes era de LT (vehículos de lujo y utilitarios SUV's) de los cuales ha habido un probado beneficio en los últimos 10 ó 12 años. En algunos casos un fabricante necesita vender 10 carros pequeños para obtener el mismo beneficio que un LT. Las compañías deben ser capaces de producir autos medianos y pequeños más rentables para tener éxito (Priddle, 2009).

Pese a que el marketing de las LT habla de un nuevo producto para hacer frente a las necesidades del ciudadano norteamericano, en realidad se trata de un producto cuyo consumo ha sido inducido por las grandes corporaciones, en función de dos hechos (Juárez, H y Álvarez, T, 2009: 54):

- Durante la última década, el tiempo de trabajo necesario para ensamblar una unidad ha disminuido dramáticamente. En 1998 y 1999, los tiempos de fabricación de las LT más populares eran de más de 30 horas por unidad, lo cual se redujo en los últimos años a 10 horas en promedio. Esto significa que, al homologarse los tiempos de producción de LT con los de automóviles, los precios también lo hicieron. Esto propició el consumo masivo de unidades LT.
- Gracias al desarrollo de la producción modular que implica una altísima participación de proveedores, se calcula que las utilidades por LT promedian 10 mil dólares, lo que justamente las convierte en las unidades más rentables en el último periodo.

En el cuadro 1.5 podemos observar la producción de LT de los “tres grandes” en los últimos cinco años, en todos los casos la producción ha ido a la baja, el porcentaje de disminución más amplio corresponde a Ford con un 77.01% de 2004 comparado con 2008, para Chrysler del 76.25% y para GM una disminución del 72.98%.

Cuadro 1.5 Producción mundial por marca de LT

	2004	2005	2006	2007	2008	Var.	%
GM	3,530,767	3,383,084	3,124,352	3,055,575	2,229,833	1,300,934	-72.98
Ford	3,071,784	2,903,920	2,468,875	2,586,284	1,991,724	1,080,060	-77.01
Chrysler	2,368,437	2,353,989	1,796,253	1,779,269	1,356,610	1,011,827	-76.25

Fuente: Elaboración propia con datos de OICA, 2009

1.3.3. La industria automotriz en Estados Unidos

Estados Unidos es un país que se formó de varias culturas, razas, y países. Su poder económico lo sitúa como una de las naciones más industrializadas de la tierra.

La industria automotriz se constituyó desde principios del siglo XX como uno de los sectores más importantes en la economía de este país, ciudades del medio oeste como Detroit, Cleaveland y Pittsburgh se destacaron por ser sede de empresas como Ford, General Motors, y Chrysler que son las empresas más importantes en esta industria desde principios del siglo, la producción de estas empresas en la actualidad ha cambiado totalmente, este cambio en la fabricación es para enfrentar la amenaza potencial de la industria automotriz japonesa, pues cuando en 1975 Bill Hayden vicepresidente de la Ford regresó de una visita a la planta de Toyota en Japón se quedó admirado del avance tecnológico para aumentar la calidad y la productividad. Fue entonces cuando se dio cuenta que "el cambio que tenía que hacer en la industria automotriz americana debería de empezar desde el modo de pensar de los ingenieros, diseñadores, y obreros; y que la organización que estaba basada en una producción rígida (masa) dominada por economías de escala a través de largas corridas de productos estandarizados tendría que pasar a una producción flexible dominada por el rebalanceo de la línea

de producción con alta tecnología y fuerza de trabajo altamente calificada" (Nájera, 1998: 8).

Autores como Womack (1993) y Micheli (1994) plantean que la industria automotriz americana en la década de los ochenta tuvo que enfrentar retos para poder competir en el mercado tanto interno como externo, puesto que la demanda había cambiado rápidamente y el mercado se estaba dividiendo para ser repartido por la industria japonesa y la industria europea, esto hizo que de ser una industria inflexible y rígida desde el diseño hasta su fabricación, se empezara a cambiar a una industria adaptable a las necesidades específicas del cliente y con la misma calidad y productividad (*Ídem*).

Para lograr competir desde el principio se tuvo que cambiar la forma de pensar de los trabajadores americanos, "se cambió el modo de trabajar", se formaron grupos de trabajo donde todos eran parte de un equipo, se hicieron grandes inversiones en capacitación para lograr una comunicación entre ellos y un modo de trabajar en conjunto, cada empleado era parte fundamental del proceso y calidad del producto, ya no eran gente que supervisaba las máquinas sino parte de la máquina que fabricaba el producto, el orgullo de pertenecer a la compañía y de producir un producto sin errores empezó a formar parte de la mentalidad de los trabajadores (*Ídem*).

Actualmente en América del Norte el mercado de vehículos está saturado en un 97% por "las tres grandes" estadounidenses pero existen inversiones directas de ensambladoras asiáticas como Toyota, Honda, Mitsubishi, Suzuki en una participación conjunta con General Motors y Hyundai, las cuales realizan el 15% de la producción de los Estados Unidos y Canadá (*Ibíd.*, p. 9).

La tendencia de la industria automotriz en América del Norte se está dando de acuerdo a la capacidad de absorción de vehículos del mercado local y a la concentración en ciertas regiones de la producción de vehículos y camiones como

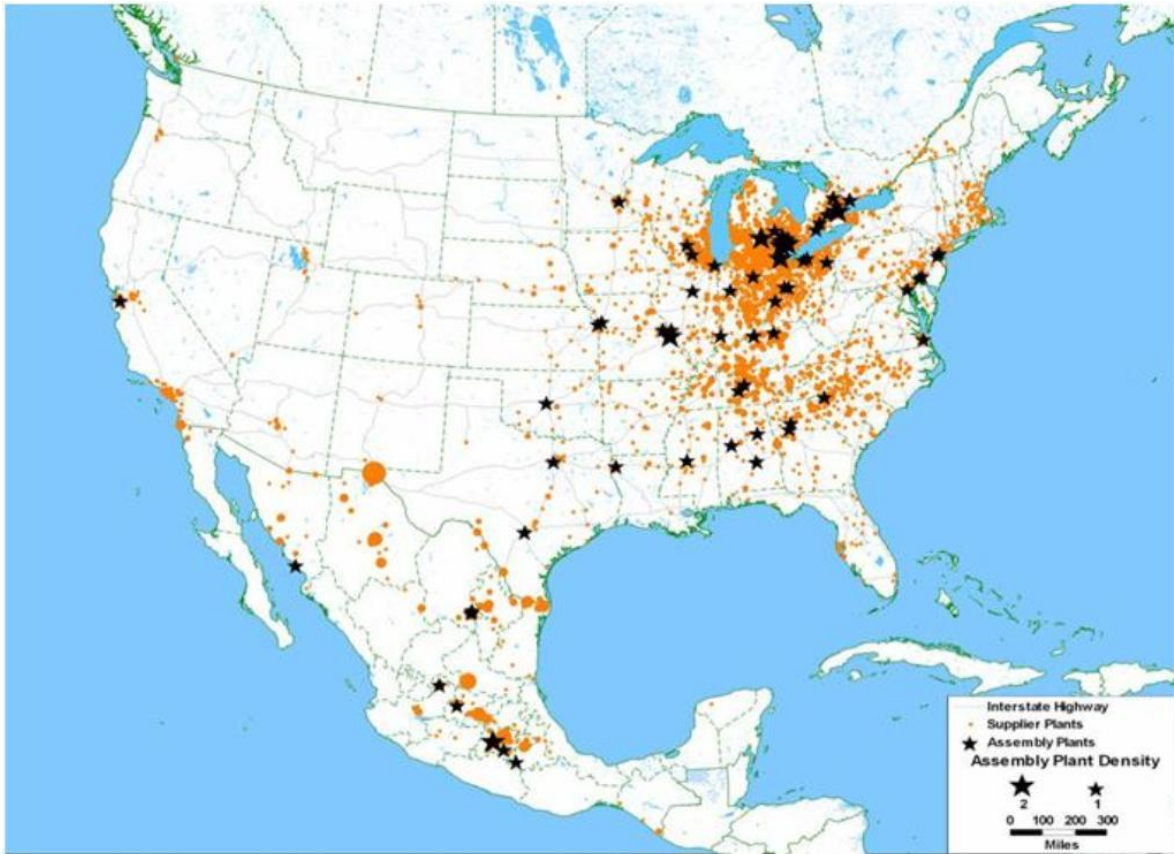
lo es el norte de México y el medio oeste de los Estados Unidos principalmente en el estado de Michigan y Detroit, las ensambladoras de Estados Unidos y Japón tienden a que sus plantas de componentes se ubiquen cerca de las plantas automotrices para facilitar el sistema de inventarios justo a tiempo, transfiriendo el costo de inventarios a las empresas de auto partes y componentes (*Ídem*).

En cuanto a la importancia de las regiones exportadoras, Estados Unidos utiliza casi toda su capacidad productora para el mercado local y la exportación alcanza solo el 0.3% de la fabricación total pero absorbe el mayor número de autos exportados por Japón y Europa cubriendo el 26.3% de su mercado nacional lo que sitúa a Estados Unidos como país importador (*Ídem*).

A partir de 1980 según, Shaiken (1982), las tres compañías americanas desarrollan programas conjuntamente con empresas japonesas y alemanas para la formación de nuevos modelos que atiendan a las necesidades del mercado mundial y que se diseñen bajo el concepto de auto mundial, un ejemplo de ello son los modelos Taurus-Sable y Fiesta de Ford que son diseñados en una participación conjunta con la compañía japonesa Mazda (*Ídem*).

En la figura 1.5 podemos observar cómo está distribuida la industria automotriz en Estados Unidos. En donde la mayor concentración se encuentra en Detroit y Michigan.

Figura 1.5 Mapa de distribución de la industria automotriz en Estados Unidos



Fuente: Klier, Thomas, Perspectives on Labor and the Auto Industry, LMI Directors Conference
Indianapolis, Indiana October 15, 2008

En el cuadro 1.6 podemos observar el porcentaje de participación de ventas en Estados Unidos por cada una de las principales empresas productoras, solo siete compañías cuentan con alrededor del 80%.

Cuadro 1.6 Participación de ventas en Estados Unidos por compañía

Participación de Ventas en Estados Unidos por Compañía						
Compañía	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1 GM	26.90	25.59	23.89	23.24	21.93	19.58
2 Toyota	11.92	12.98	14.95	15.96	16.47	16.73
3 Ford	17.99	17.01	16.04	14.59	14.19	15.29
4 Honda	8.06	8.38	8.85	9.43	10.59	10.86
5 Chrysler	12.75	13.21	12.57	12.62	10.77	8.79
6 Nissan	5.72	6.19	5.99	6.50	7.06	7.27
7 Hyundai	2.42	2.61	2.67	2.84	2.98	4.10
8 Kia Motors	1.56	1.58	1.73	1.86	2.03	2.83
9 Volkswagen	1.93	1.76	1.91	1.97	2.30	2.79
10 Daimler	2.04	2.16	2.37	2.14	2.41	2.43
11 BMW	1.71	1.76	1.84	2.04	2.25	2.28
12 Subaru	1.08	1.12	1.18	1.14	1.39	2.04
13 Mazda	1.53	1.48	1.58	1.80	1.96	1.96
14 Volvo (car)	0.80	0.71	0.68	0.65	0.54	0.58
15 Mitsubishi	0.93	0.71	0.70	0.78	0.72	0.51
16 International	0.52	0.58	0.68	0.42	0.50	0.50
17 Suzuki	0.43	0.47	0.59	0.62	0.63	0.36
18 PACCAR	0.34	0.38	0.48	0.29	0.30	0.28
19 Land Rover	0.21	0.26	0.28	0.30	0.22	0.25
20 Porsche	0.18	0.18	0.20	0.21	0.19	0.19
21 Volvo Truck	0.24	0.31	0.35	0.18	0.18	0.14
22 Jaguar	0.27	0.17	0.12	0.10	0.11	0.11
23 Saab	0.22	0.22	0.21	0.19	0.16	0.08
24 Isuzu	0.25	0.16	0.14	0.13	0.10	0.05
25 Otros	0.00	0.02	0.00	0.00	0.02	0.00
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
siete empresas del estudio	85.27	85.12	84.20	84.31	83.31	81.31

Fuente: Elaboración propia con datos de WardsAuto.com

En el cuadro 1.7 podemos observar que la plantilla laboral de la industria automotriz en Estados Unidos ha venido disminuyendo, a causa de la crisis económica, en el caso de vehículos automotores y partes de 2007 a 2008 ha disminuido un total de 3,926,600 lo que representa un 32.92%

Cuadro 1.7 Empleados en la industria automotriz norteamericana

Encuesta Nacional de Empleo, Horas, e Ingresos EU
Original Data Value. All employees, thousands (Seasonally Adjusted)

Sector: Durable Goods
Industry: Motor vehicles and parts

Year	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Annual
2000	1328.3	1330.3	1326.8	1324.8	1326.3	1329.8	1318.8	1306.8	1295.2	1296.0	1292.6	1286.1	15761.8
2001	1249.4	1256.9	1243.0	1235.7	1223.2	1210.7	1210.8	1205.9	1201.8	1174.2	1173.3	1170.0	14554.9
2002	1138.8	1155.1	1155.6	1153.9	1154.1	1157.4	1163.1	1152.4	1149.2	1148.5	1145.8	1141.2	13815.1
2003	1146.8	1139.7	1136.2	1114.9	1125.2	1127.5	1123.1	1119.7	1116.7	1119.1	1118.9	1115.8	13503.6
2004	1118.9	1115.5	1114.0	1111.6	1112.8	1110.0	1098.5	1117.3	1111.7	1119.3	1112.3	1110.7	13352.6
2005	1107.4	1118.1	1111.0	1103.6	1107.4	1089.9	1085.8	1085.2	1090.5	1086.6	1087.0	1085.7	13158.2
2006	1097.8	1079.2	1081.5	1090.9	1083.1	1087.0	1070.6	1063.8	1059.1	1047.5	1038.4	1038.1	12837.0
2007	1021.7	1022.4	1023.1	1016.1	1004.8	997.6	989.5	990.2	984.6	964.4	960.9	952.2	11927.5
2008	950.3	946.5	920.1	902.7	902.8	900.1	892.0	854.9	834.6	820.3	801.9	776.4	10502.6
2009	696.5	713.6	702.8	678.9	647.9	626.1	663.1	654.7	653.9	657.9	653.3	652.2	8000.9

Sector: Retail trade
Industry: Motor vehicle and parts dealers

Year	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Annual
2000	1829.8	1831.9	1840.4	1843.2	1844.1	1844.2	1848.2	1850.6	1854.4	1857.6	1857.7	1856.6	22158.7
2001	1856.2	1856.8	1853.6	1842.6	1844.9	1848.2	1847.5	1854.4	1856.9	1858.7	1865.0	1868.9	22253.7
2002	1869.1	1871.6	1870.9	1876.0	1879.2	1881.5	1882.7	1883.4	1882.8	1888.8	1885.6	1881.2	22552.8
2003	1881.5	1876.5	1872.7	1873.8	1877.3	1879.5	1881.7	1881.9	1888.5	1890.5	1894.2	1893.2	22591.3
2004	1896.9	1898.5	1903.6	1906.6	1909.1	1904.2	1901.5	1898.4	1899.7	1900.2	1905.9	1909.3	22833.9
2005	1911.5	1915.0	1916.6	1918.1	1919.7	1919.2	1924.6	1925.6	1926.3	1921.1	1915.1	1915.2	23028.0
2006	1909.7	1911.1	1911.1	1910.1	1907.6	1910.2	1907.5	1907.2	1907.5	1909.9	1911.8	1915.7	22919.4
2007	1914.7	1914.7	1914.9	1917.4	1911.9	1908.2	1903.7	1903.9	1903.3	1902.2	1903.1	1900.7	22898.7
2008	1901.3	1892.3	1890.7	1881.7	1871.6	1858.6	1837.7	1815.0	1798.4	1767.4	1738.1	1710.8	21963.6
2009	1692.5	1676.0	1657.8	1647.2	1637.6	1630.7	1624.9	1628.0	1621.2	1618.6	1620.4	1624.0	19678.9

Sector: Retail trade
Industry: Automobile dealers

Year	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Annual
2000	1203.0	1205.8	1212.2	1214.2	1215.7	1217.5	1218.9	1220.2	1221.7	1222.9	1223.2	1222.0	14597.3
2001	1222.3	1222.3	1222.3	1214.4	1219.4	1222.3	1221.6	1226.5	1227.8	1230.2	1233.8	1239.7	14702.6
2002	1242.8	1248.0	1248.4	1250.1	1252.1	1251.4	1252.6	1254.1	1255.5	1260.2	1260.8	1257.5	15033.5
2003	1254.1	1251.4	1249.3	1248.3	1250.0	1252.6	1254.4	1254.6	1258.2	1257.8	1258.7	1258.8	15048.2
2004	1261.0	1261.8	1263.0	1261.8	1260.6	1258.5	1255.6	1253.5	1250.7	1250.9	1254.7	1256.4	15088.5
2005	1257.7	1259.7	1262.2	1263.5	1264.8	1262.1	1265.0	1264.9	1267.5	1261.5	1255.5	1254.4	15138.8
2006	1251.1	1250.2	1247.7	1246.8	1245.5	1248.2	1247.1	1245.2	1244.0	1244.1	1246.0	1246.6	14962.5
2007	1246.0	1244.0	1245.0	1246.4	1244.3	1242.2	1239.4	1239.2	1238.7	1240.6	1240.8	1240.5	14907.1
2008	1239.1	1227.6	1227.0	1217.8	1209.3	1198.7	1181.4	1162.8	1150.6	1123.8	1099.5	1075.7	14113.3
2009	1061.6	1049.9	1036.6	1027.0	1019.4	1013.1	1008.9	1012.6	1007.3	1005.7	1007.8	1014.0	12263.9

Fuente: <http://www.bls.gov/iag/tgs/iagauto.htm>

Como se pudo observar a lo largo de este capítulo, el sector de la industria automotriz desde sus orígenes ha traído grandes beneficios para la economía mundial, así como la innovación en los sistemas de producción que ha generado un importante desarrollo en todos los sectores. Por otra parte, las tres principales empresas automotrices de EU en el pasado dominaban el mercado, pero últimamente se han visto en problemas financieros lo cual ha originado las bancarrotas de GM y Chrysler, empresas como Toyota han pasado a ser los líderes del sector lo que ha originado que las empresas norteamericanas tengan que adoptar nuevas estrategias para poder sobrevivir en el mercado. La Industria automotriz en Estados Unidos está concentrada en Detroit y Michigan, siete empresas dominan alrededor del 80% de las ventas en Estados Unidos y el empleo en el sector automotriz ha caído cerca de 33%.

Capítulo 2. Crisis económicas.

El fantasma de la crisis recorre de nuevo el mundo. Fábricas cerradas, millones de parados, oleadas de violencia, días de penuria, discursos impotentes, ideologías de austeridad, prácticas de rebelión... Otras tantas imágenes de la vida cotidiana en 1974-1976...(Castells, 1976: 5).

Con estas palabras comenzamos este capítulo ya que parece que Castells, autor de estas líneas, está hablando hoy, este nuevo ciclo de crisis se repite una vez más, pero esta vez con una crisis tan severa como de la gran depresión de los años 30 del siglo pasado.

Con el presente capítulo describimos el panorama general sobre las crisis económicas, lo que nos permitirá comprender cómo se encuentra la economía en la actualidad y sus efectos sobre la industria automotriz de EU.

Para comprender las crisis primeramente debemos comenzar con definir a los ciclos económicos ya que las crisis forman parte de un ciclo económico.

2.1. Ciclos económicos

Los ciclos económicos son fluctuaciones económicas de producción, el ingreso y el empleo nacional, que suelen durar de 2 a 10 años, caracterizados por expansión o contracción generalizada en la mayor parte de los sectores de la economía (Samuelson, 2006: 452).

Un ciclo capitalista es el movimiento de la producción capitalista a través de fases que guardan entre sí una relación de sucesión: crisis, depresión, reanimación y auge. El conjunto de fases entre dos crisis forma un ciclo capitalista. La base del desarrollo cíclico de la producción capitalista es la crisis, fase principal del ciclo capitalista. Cada crisis, culminación de un ciclo, inicia un nuevo ciclo. En la crisis

estallan las contradicciones que se han ido acumulando durante el precedente ciclo de la producción capitalista. A la crisis sigue la depresión, lo que se caracteriza por el hecho de que se detiene el descenso de la producción y se entra en un periodo de estancamiento. En la fase de la depresión, se crean las premisas de la subsiguiente reanimación y del auge. Los procesos fundamentales característicos de cada una de las fases del ciclo contribuyen a crear las condiciones que permiten pasar a la fase siguiente. El carácter cíclico constituye una propiedad orgánica del desarrollo de la producción capitalista. En el ciclo capitalista, todas las fases se hallan orgánicamente enlazadas entre sí: de una se pasa a la otra con el rigor de un fenómeno sujeto a ley. El movimiento cíclico de la producción capitalista se encuentra indisolublemente vinculado a las condiciones de la reproducción del capital fijo. A pesar de que los capitales individuales se movilizan en momentos distintos y de que los tiempos de rotación del capital fijo son diferentes en los períodos de crisis, este capital sufre una desvalorización en masa y una destrucción física. Por eso la crisis sirve siempre de punto de partida para nuevas grandes inversiones de capital, y a medida que este proceso adquiere carácter masivo se pasa de la depresión a la reanimación. En esta fase, la renovación del capital fijo alcanza tal volumen que se llega al nivel de la producción de antes de la crisis y hasta puede superarse. De ahí que el fundamento material del ciclo capitalista sea la reproducción del capital fijo. El carácter cíclico de la producción bajo el capitalismo es una prueba de que el proceso de su desarrollo es espontáneo, el curso de la reproducción es discontinuo y el carácter del modo capitalista de producción es, en último término, transitorio (Borisov, 1976: 26).

Por lo tanto una crisis es la fase donde termina un ciclo capitalista y comienza otro. Las crisis aportan soluciones temporales y crean las condiciones para un nuevo auge.

La crisis se caracteriza por una sobreproducción de mercancías que no encuentran mercado, bruscas caídas de los precios, especulación desenfrenada,

desempleo, desastres en las bolsas de valores, bancarrotas masivas, descenso de la producción, elevación del desempleo y caída de los salarios. La caída de los precios, el desempleo y la destrucción de máquinas y equipos, representan un aniquilamiento gigantesco de fuerzas productivas. A través de la ruina de un sinnúmero de empresas y consorcios, la crisis adapta brutalmente y en un lapso breve, la magnitud de la producción a la demanda efectiva. No todos esos síntomas aparecen en cada crisis. Así, en la actual, los precios no han bajado, ni los salarios nominales tampoco. Pero la mayoría de esos fenómenos se manifiestan, tarde o temprano. Durante el periodo de la depresión, la producción industrial se estanca, el comercio se deprime, el capital dinero abunda. Los inventarios acumulados son destruidos o realizados a precios reducidos. Usando el arma del desempleo, los capitalistas presionan a los trabajadores, introducen nuevos inventos y equipos, aumentan la productividad y restauran las tasas de ganancia. La economía está lista para iniciar una nueva carrera ascendente. Primero alcanzará los niveles anteriores a la crisis (reanimación) y después se lanzará a superarlos vertiginosamente (auge). En esa etapa, la economía capitalista aparece próspera y floreciente y sus ideólogos, optimistas, aseguran la eternidad del boom. Pero bajo la superficie se gestan ya las condiciones para una nueva crisis (Semo, 1975: 68).

Para maximizar sus ganancias, los burgueses hacen lo posible para reducir los sueldos al máximo y para aumentar la intensidad del trabajo. Los capitalistas tampoco aumentan su consumo, debido a que están forzados a acumular y a promover la expansión del capital. Esta contradicción entre las tendencias de la producción y el consumo, impide la realización de las mercancías durante un periodo prolongado. Una parte fundamental del mercado refleja, como espejo invertido, la tasa de explotación del trabajo. Cuanto más se expande esta última, aumentando las ganancias potenciales, más se contrae el primero, impidiendo la plena realización de las ganancias y su conversión en dinero. Tarde o temprano, tales contradicciones se resuelven en una crisis. Ésta lleva a la destrucción del valor de una parte del capital a través de bancarrotas, liquidaciones y relajamiento

de los precios. En algún punto la tasa de ganancias es restaurada y se crean condiciones para un nuevo ascenso. Pero la crisis no puede ser simplemente un ajuste. La destrucción debe ser lo suficientemente profunda para restaurar la tasa de ganancia sobre el capital sobreviviente (*Ibíd.*, p. 69).

Las crisis adoptan rápidamente un carácter internacional. Por eso no pueden ser combatidas por medidas nacionales en cada país (*Ibíd.*, p. 85).

2.2. Crisis económica de superproducción

De acuerdo con Borisov (1976:48) una crisis económica de superproducción es la fase del ciclo capitalista caracterizada por el estallido de todas las contradicciones de la economía capitalista. La crisis económica se manifiesta en la superproducción de mercancías y en el hecho de que se acentúan bruscamente las dificultades de venta. Las empresas o se cierran o reducen sensiblemente la producción de mercancías, crece el paro forzoso en masa, desciende en alto grado el nivel de vida de los trabajadores, se altera el comercio, se desequilibran las relaciones monetarias y crediticias, quiebran firmas industriales, comerciales y bancarias. Bajo el capitalismo, la superproducción de mercancías no es absoluta, sino relativa, pues significa que se da un exceso de mercancías tan sólo en relación con la demanda solvente. La causa de las crisis económicas de superproducción reside en la contradicción fundamental del capitalismo: la que existe entre el carácter social de la producción y la forma capitalista privada de apropiarse los resultados de la misma. Dicha contradicción se manifiesta en la anarquía de la producción capitalista, en la alteración constante de las proporciones en la economía de los países capitalistas, en la contradicción existente entre la producción y el consumo, entre la burguesía y el proletariado. En el curso de la reproducción capitalista, se pone inevitablemente al descubierto el antagonismo entre los fines de la producción capitalista y el medio de alcanzarlos. En su afán de ganancias, los capitalistas procuran ampliar sin límites la producción, lanzan al mercado una cantidad de artículos cada vez mayor. Al

mismo tiempo, elevan el grado de explotación de los trabajadores y reducen su nivel de vida. Ello hace que la demanda solvente de la población empiece a rezagarse de las posibilidades de producción, lo cual conduce, inevitablemente, a que surjan dificultades para realizar las mercancías producidas en las empresas capitalistas. Las mercancías no se venden, las empresas no pueden reponer sus gastos, se encuentran imposibilitadas de continuar la producción. En consecuencia, se altera el proceso de producción en las empresas, en la correspondiente rama y en toda la economía de la sociedad capitalista. El capitalismo sale de la crisis destruyendo parte de las fuerzas productivas (cierre de empresas, destrucción de mercancías), acentuando la explotación de los trabajadores y también renovando el capital fijo. Mas, como quiera que en el marco del capitalismo no es posible eliminar la causa fundamental de las crisis de superproducción, surgen éstas una y otra vez, aparecen en todas las esferas de la vida económica (en la producción, en la distribución, en el cambio y en el consumo, en la industria y en la agricultura) y se extienden a todo el mundo capitalista. La sustitución de la libre competencia por el dominio de los monopolios ha conducido a que las crisis económicas sean más frecuentes y prolongadas, y a que sean más cortos los períodos de auge. En las condiciones de la crisis general del capitalismo las crisis económicas de superproducción han pasado a ser mucho más agudas y destructivas. A la par que se agravan hasta límites extremos todas las contradicciones del capitalismo y sí ahondan las crisis económicas, en el ciclo capitalista se registran algunos cambios esenciales. En el período de la posguerra, la economía capitalista se distingue por la acentuación de la desigualdad en el desarrollo de los países capitalistas, por el aumento de la frecuencia con que se interrumpe el curso de la reproducción capitalista y por nuevos fenómenos críticos. El hecho se presenta con singular claridad en el ejemplo que ofrecen los Estados Unidos, que han pasado por cuatro crisis económicas después de la segunda guerra mundial, a saber: en 1948-1949, 1953-1964, 1957-1958, 1960-1961. El desarrollo del capitalismo monopolista de Estado, la militarización de la economía y la inflación han originado nuevas dificultades y contradicciones en el proceso de la reproducción capitalista. Como consecuencia se acentúan más aun la anarquía

de la producción capitalista, la desigualdad en el desarrollo de esta última, la explotación de los trabajadores, el conflicto entre el volumen de la producción y la escasa capacidad adquisitiva de la población. Las crisis económicas, por tanto, son una prueba de que el capitalismo se desarrolla a costa de despilfarrar las fuerzas productivas, a la vez que condena a millones de trabajadores a una existencia casi de hambre. En ellas se revela nítidamente la falta de correspondencia entre las relaciones de producción de la sociedad burguesa por una parte y el nivel y estado de las fuerzas productivas actuales por otra, se pone de manifiesto el carácter transitorio del modo capitalista de producción. Esto predetermina la inevitabilidad objetiva del hundimiento del capitalismo y la necesidad de sustituir este sistema por el sistema socialista de economía.

2.3. La crisis económica mundial actual

El Martes Negro del 29 de octubre de 1929, fue el día más aterrador en la historia económica de los Estados Unidos durante el siglo XX y probablemente del mundo occidental en todos los tiempos, nueve millones de estadounidenses de una población de 122 millones, que tenían sus ahorros en papeles de bolsa, vieron desintegrarse sus fortunas como la sal en el agua. Sólo ese día sus acciones perdieron 10 mil mdd (Krugman, 2009: 17).

La economía estadounidense quebró y su efecto arrastró a las economías de países como Inglaterra y Alemania, sólo seis días antes, 13 millones de acciones fueron vendidas a precios que caían minuto a minuto. El Martes Negro, 29 de octubre de 1929, durante las primeras horas de la jornada, 16 millones de acciones eran ofrecidas atropelladamente en venta pero no encontraban comprador y se anunciaba que otros 17 millones de acciones se ofrecerían más tarde (*Ibíd.*, pp. 18-19).

La década de 1920 fue fantástica para los Estados Unidos. Los años rosa. El triunfo militar en la primera Guerra Mundial había convertido a los

estadounidenses en los mayores proveedores internacionales de materias primas, agrícolas y de productos industriales. A su vez, era el mejor proveedor de créditos para la reconstrucción de Europa y Japón. La producción en serie de Ford era un símbolo del poderío tecnológico-industrial norteamericano. La venta de automóviles se triplicó en sólo 10 años. El dólar seguía siendo la única moneda convertible en oro y, en consecuencia, era el emblema del comercio internacional. Proliferaban los fondos de inversión para incrementar la venta de acciones empresariales con créditos a los ahorradores que podían lucrar de la noche a la mañana comprando millones de acciones al alza. Por falta de regulación y control los bancos y Wall Street ya desde 1926 venían propiciando el surgimiento de una burbuja accionaria, al fondear compras de acciones con un simple depósito de 10% de su valor y respaldando la compraventa con créditos bancarios.

La tasa de revalorización de las acciones adquiridas a crédito en muchos casos rondaba hasta 50% y con una cobertura mínima no superior a 10% generaba una pirámide monetaria y facilista de enriquecimiento a débito, sólo amparada en el hecho de que las acciones de las empresas siguiesen su tendencia alcista. La economía real, la empresarial y productiva, que es la esencia de una sociedad, fue desbordada por la especulativa economía financiera y bursátil. Pero las cifras reales de la economía eran diferentes y su decrecimiento era progresivo (*Ibíd.*, p. 20).

Los bancos les prestaban a quienes solicitaban crédito para invertir en las bolsas a lo ancho de los Estados Unidos. Y estos papeles de bolsa los recibían los mismos bancos como garantía para nuevos créditos. Las propias empresas invitaban al público a comprar sus acciones a precios que subían diariamente. Con estos recursos especulativos las empresas ampliaban sus plantas de producción, mientras el consumo no respondía a la sobreoferta. El crédito bancario costaba sólo 12% anual y las acciones de las grandes empresas incrementaban su valor a un ritmo de 50% anual. Cuatrocientos por ciento de beneficio. Pero no eran sólo los banqueros y algunos empresarios los que se especulaban en esa ruleta.

Nueve millones de norteamericanos ya estaban usufructuando este casino bursátil. Inevitablemente, la sociedad estadounidense tendría que precipitarse y pagar sus excesos durante los extenuantes 10 años siguientes de recesión. Los desbordes especulativos de algunos bancos, empresas y familias terminarían por producir un efecto dominó. La crisis surgió de las propias variables fundamentales que sostenían la economía, pues mientras la bolsa y los bancos propiciaban el auge de las acciones, el consumo general de la economía, trimestre a trimestre, iba descendiendo, pues los 100 millones de norteamericanos que no participaban de la bonanza bursátil no demandaban ni consumían la sobreoferta de productos industriales y agrícolas, se presentó una obvia caída de precios agrícolas al bajar la demanda, con la subsecuente crisis de los mercados agrícolas (*Ibíd.*, p. 21).

La crisis de consumo y la caída de la producción industrial arrasaron, durante los primeros seis meses de 1929, a 340 bancos, que fueron declarados en bancarrota. Luego del crash, esta cifra se multiplicaría descomunalmente, resquebrajando la confianza, que es sostén de un sistema bancario. El castigo al valor de las acciones siempre es la primera sanción que recibe una economía por el alza insostenible propiciada por la especulación bursátil. Después, el castigo a las bolsas; el castigo al precio alcista de las materias primas; el castigo al precio especulativo de la finca raíz, y el castigo a los bancos que pierden el "crédito" de sus propios ahorradores, y los banqueros que se equivocan y se convierten en personas censurables. El gobierno estadounidense y la FED⁸ optaron por no intervenir en los sucesos de 1929, fieles a los principios del libre mercado, que sostienen que éste se autorregula a sí mismo, y fieles también al principio del equilibrio permanente que opera entre la oferta y la demanda, del *laissez faire*, de la mano invisible que armoniza el mercado. Destacados economistas y profesores no previeron ni la recesión, ni la Gran Depresión que viviría la economía norteamericana durante la siguiente década. Pero un economista ruso, Nikolai Kondratieff, al analizar las largas series estadísticas del comportamiento de los precios de las materias primas como el carbón, el hierro y el acero desde 1790

⁸ Apócope de la Reserva Federal estadounidense.

hasta la década de 1920, encontró que existía una repetitiva y cíclica "onda larga de los ciclos de la economía" que indicaba la existencia de ciclos económicos, de 30 años de subida de precios y producción y 20 o 30 años de caída, y, por lo tanto, que el capitalismo occidental no sucumbiría. En consecuencia, aseguraba que el crash del 29 sería superado por un largo periodo de ascenso y crecimiento económico hasta lograr una nueva onda expansiva. Y así sucesivamente, cada crisis de sobreoferta y saturación, traía luego un ajuste recesivo. Las series estadísticas elaboradas por Kondratieff así lo demostraban (*Ibíd.*, p. 25).

El ruso Kondratieff con su magistral y científica onda larga de los ciclos de la economía, entendió los ascensos y descensos del capitalismo, pero no logró explicar el porqué del fenómeno. Fue el austríaco-estadounidense Joseph A. Schumpeter (1883-1950), nacido el mismo año que el inglés John Maynard Keynes (1883-1946), quien explicó las causas de estos ciclos de ascenso de la producción, seguidos por ciclos recesivos y de crisis. Según Schumpeter la variable determinante que, siglo tras siglo explica la esencia del desarrollo de un país, de una economía, es la innovación: los grandes descubrimientos tecnológicos integrados a los procesos productivos generan una renovación de productos, un racimo de nuevos frutos de consumo masivo que impulsan la modernidad y el progreso y conducen a los países más comprometidos en la investigación a periodos de auge económico. La innovación es el auténtico motor del desarrollo sustentable, de acuerdo con Joseph Schumpeter, quien lo explica con la teoría de los ciclos económicos: "Mi teoría general da una respuesta: el auge finaliza y la depresión comienza después del periodo de tiempo que debe mediar antes de la aparición en el mercado de los productos de las nuevas empresas. Y un nuevo auge sucede a la depresión cuando se termina el proceso de reabsorción de las innovaciones" (*Ibíd.*, p. 26).

John Kenneth Galbraith, resumió en cinco las causas del crash del 29: 1. La pésima distribución de la renta 2. La muy deficiente estructura de las sociedades anónimas. 3. La pésima estructura bancaria 4, La dudosa situación de la balanza

de pagos. 5. Los míseros conocimientos de economía de la época, las causas que son siempre las mismas: cuando la economía productiva recurre a una economía especulativa (*Ibíd.*, p. 27).

Roosevelt desatendió la receta de los expertos de dar todo el peso a la reformulación de políticas gubernamentales de control de gastos, a la disminución del déficit comercial y fiscal, y a la restricción monetaria para atajar la inflación, programó y ejecutó un presupuesto elevado en obras públicas, como recomendaba John Maynard Keynes, generó empleo en una economía cuyo sector privado estaba en recesión, y logró reactivarla con mayor gasto e inversión pública.

En aquella época los Rockefeller perdieron cuatro quintas partes de su riqueza. Goldman Sachs al igual que Lehman Brothers en el 2008 vio caer sus acciones en 99%, de 104 a algo más de un dólar por acción; General Motors sufrió la desvalorización de sus acciones en 97%, y General Electric en 91 %, mientras millones de norteamericanos perdían sus viviendas por no poder pagar sus hipotecas ante la recesión galopante (*Ibíd.*, p. 29).

La crisis de la industria de la construcción fue -con la del automóvil- el detonador de la recesión de 1974-1975. Iba forzosamente a provocar un hundimiento de los precios de los terrenos de construcción, por lo tanto la insolvencia de un gran número de sociedades especializadas en el financiamiento inmobiliario. Es la lógica misma del sistema la que lleva a esas quiebras en cadena. En Estados Unidos, las consecuencias de la especulación inmobiliaria para el sistema bancario fueron cuantitativamente más importantes, en vista de las reservas más amplias del sistema bancario. Entre 1969 y 1971, la boga de los REIT (Real-Estate-Investment-Trust, *trust*⁹ de inversiones en el inmobiliario) les permitió vender acciones por aproximadamente 6 mil millones de dólares. Durante la recesión, esas acciones perdieron un 70% de su valor. Aún el REIT vinculado a un

⁹ Tipo de combinación corporativa que se dedicaba a monopolios y restricciones del comercio y que operaban libremente hasta las leyes antimonopolio de fines del siglo XIX y principios del siglo XX.

banco tan poderoso como Chase Manhattan Bank que respaldaba el grupo Rockefeller –el Chase Manhattan Real Estate Investment Trust- asistió al hundimiento de sus acciones de 70 a 4 dólares. Los grandes bancos de Nueva York detentan préstamos inmobiliarios no garantizados por aproximadamente 7 mil millones de dólares, y por 4 mil millones de acciones de REIT, cuyo valor es más que incierto. Pero esos no son los únicos préstamos y activos dudosos de esos grandes bancos. En otoño de 1975, la brusca amenaza de una bancarrota de la municipalidad de Nueva York apareció en el horizonte. Resultó entonces que los 12 principales bancos de Nueva York detentaban más de 4 mil mdd de “malas deudas” (2 mil millones de obligaciones de la municipalidad de Nueva York; mil millones de préstamos a las líneas aéreas; 0.4 mil millones de préstamos a la W.T. Grant¹⁰ y más de 500 millones de dólares de préstamos a otros municipios amenazados de quiebra), que había que añadir a los 11 mil millones de préstamos inmobiliarios dudosos (Mandel, 1977: 89).

En 1987, en otro Lunes Negro de otro octubre, para precisar el 19 de octubre de 1987, también se desplomó la Bolsa de Wall Street y con ella las acciones de las 30 mayores empresas norteamericanas. Durante dos lunes negros de ese fatídico octubre de 1987 se perdieron en la bolsa 400,000 mdd en un derrumbe inesperado. Para conocer las causas de la crisis de octubre de 1987 se creó la Comisión Brady, la Comisión Brady encontró tres variables que causaron la crisis bursátil y económica de 1987: fundamentales, técnicas y psicológicas (Krugman, 2009: 29). Que son muy parecidas a las de la actual crisis.

Causas fundamentales:

- El déficit fiscal norteamericano como la causa estructural de la crisis.
- El déficit comercial
- Las altas tasas de interés,
- Un mercado de valores y acciones en juegos especulativos.

¹⁰ Almacén estadounidense de mercancías a un mismo precio.

- La baja del poder adquisitivo del dólar.
- Las proyecciones equivocadas de la economía norteamericana.

Causas técnicas:

- Transacciones especulativas de portafolios en las bolsas.
- Transacciones de carteras en el sector financiero sin medición de riesgos.
- Transacciones especulativas de fondos de inversión, fondos de seguros, fondos mutuos y fondos de pensiones.
- Baja capitalización propia de intermediarios financieros y corredores de bolsa.
- Mínima intervención de las juntas directivas de las bolsas.
- Compras y ventas de futuros.

Causas psicológicas:

- Temor y pánico.
- Pérdida de confianza
- Incertidumbre de los agentes financieros.
- Predicciones negativas del futuro económico.

Ahora veamos cómo se desarrollaron los actuales problemas económicos. La actual crisis comenzó con los fondos de inversión y los bancos que en búsqueda de más y más rentabilidad, encontraron una veta de oro artificial y adquirieron y revendieron de banco en banco, de país en país, paquetes de hipotecas que eran préstamos de viviendas colocados a usuarios "ninja" —que no tenían ingresos, ni trabajo fijo o suficiente— quienes recibían propiedades firmando pagarés a tasas impagables. Se habla de 7 millones de hipotecas "ninjas"¹¹, hipotecas-basura que, llevadas en paquete a las bolsas, permitieron a los fondos de inversión y a algunos

¹¹ (No income, no jobs or assets, NINJA): créditos concedidos a gente “sin ingresos, sin trabajo, ni bienes” a elevadas tasas de interés.

bancos de diversos continentes colocar en ellas parte de sus capitales y activos bancarios, y beneficiarse de sus tasas altas. Hubo hipotecas-basura renegociadas de mano en mano entre los sectores financieros hasta 35 veces la misma hipoteca. La crisis actual americana-europea-asiática y su recesión económica se esparcieron como metástasis cancerígena a lo largo y ancho de los continentes (*Ibíd.*, p. 32).

La crisis financiera mundial es resultado de la liberación financiera de las últimas dos décadas –que no fue acompañada de una nueva regulación adecuada– y del exceso de liquidez global generado principalmente por los EU. Ambas alimentaron una euforia financiera que distorsionó la percepción del riesgo, llevando a un exceso de apalancamiento que, sumado al sobreendeudamiento de familias y empresas y a la escasa regulación del sector bancario no tradicional, dieron lugar a burbujas, tanto inmobiliarias como de otros activos. El estallido de la burbuja inmobiliaria en Norteamérica precipitó la crisis y la globalización financiera la extendió rápidamente (*Ibíd.*, p. 144).

Los mercados financieros están plenamente globalizados, por lo que el problema rápido alcanzó a Europa, con quiebras bancarias en el Reino Unido, Alemania y muchas otras partes del mundo.

El nuevo modelo, basado en la titulación de activos, consistía en que los bancos de inversión (los nuevos intermediarios entre los bancos comerciales y los inversores) creaban derivados financieros estructurados (conocidos como Structured Investment Vehicles, SIV) que permitían que los bancos comerciales subdividieran y reagruparan sus activos, sobre todo hipotecas, y los revendieran en el mercado en forma de obligaciones cuyo respaldo último era el pago de las hipotecas (Mortgage Backed Securities, MBS), muchas veces fuera de su balance (*Ibíd.*, p. 145).

El estallido de la burbuja inmobiliaria en los EU y las primeras quiebras derivadas del mercado *subprime* se remontan a agosto de 2007, cuando el aumento de la morosidad generó importantes pérdidas en las instituciones financieras. En febrero y marzo de 2008, los rescates del banco comercial británico Northern Rock y del banco de inversión estadounidense Bear Stearns supusieron una primera llamada de atención sobre la gravedad de la crisis. Era la primera vez (en esta crisis) que un banco de inversión estadounidense era rescatado para evitar un colapso sistémico y que las autoridades británicas intervenían para evitar un pánico bancario. Pero fue en septiembre de 2008, con la quiebra de Lehman Brothers, cuando la crisis alcanzó una nueva dimensión (el rescate de los dos gigantes hipotecarios estadounidenses, Fannie Mae y Freddie Mac, también puso de manifiesto que el colapso inmobiliario norteamericano era de enormes proporciones, pero ambas instituciones tenían un estatus semipúblico, por lo que era de esperarse que el gobierno estadounidense utilizara fondos públicos para salvarlas). Dejar caer a Lehman Brothers ha sido, posiblemente, el mayor error que se ha cometido hasta la fecha y nunca se sabrá si el Tesoro estadounidense y la FED no lo rescataron porque su visión pro mercado (según la cual el Estado no debería ayudar a todas las instituciones financieras en problemas) les impidió analizar objetivamente las consecuencias de sus actos o porque no tenían información suficiente y adecuada para evaluar el impacto real de la medida. En cualquier caso, como Lehman Brothers era un actor tan relevante a nivel global, su desaparición, además de generar enormes pérdidas para sus acreedores, congeló el mercado monetario estadounidense a corto plazo (*Ibíd.*, p. 149).

El pánico global que desató la quiebra de Lehman Brothers también terminó de secar el mercado interbancario y dio lugar a una volatilidad en los mercados sin precedentes en los mercados. La quiebra de una institución sistémica desataba una crisis sistémica. El rescate y la nacionalización, días después, de American International Group (AIG), la mayor aseguradora estadounidense, no sólo significó una redefinición del papel de prestamista de la última década, sino que ocasionó todavía más incertidumbre sobre qué instituciones merecían ser rescatadas y

cuáles no. Lo anterior obligó al gobierno de Bush a lanzar un plan de rescate de 700,000 mdd al tiempo que desaparecía la banca de inversión (Bear Stearns y Lehman Brothers ya habían quebrado, Merrill Lynch fue adquirida por Bank of America y Goldman Sachs y Morgan Stanley solicitaron la transformación en bancos comerciales, sujetos a mayor regulación y capaces de captar depósitos) (*Ibíd.*, p. 150).

Según iba cayendo el precio de los activos inmobiliarios y sus derivados se iban haciendo públicas las pérdidas bancarias, las instituciones financieras se encontraban con demasiada deuda y poco capital. Entonces se veían obligadas a vender parte de sus títulos (la falta de liquidez les impedía pedir nuevos préstamos a otros bancos), lo que deprimía aún más los precios y causaban nuevas pérdidas, además de dejar sin crédito al sector productivo. Este círculo vicioso de desapalancamiento y descapitalización era a la vez imparable y global. Sólo una fuerte intervención pública podía frenarlo (*Ibíd.*, p. 151).

La actual crisis comenzó con una desviación especulativa al alza (ilusión) de la vivienda, lo cual condujo a un incumplimiento ampliamente difundido en el pago de las hipotecas y, como consecuencia, a grandes pérdidas en muchas instituciones financieras. Ese golpe inicial se agravó por efectos secundarios, como la falta de capital que obligó a los bancos a retirarse, lo cual condujo a caídas adicionales en los precios de los activos y, en consecuencia, acarrió más pérdidas y así sucesivamente –un círculo vicioso de “reducción del nivel de endeudamiento”–. Las pérdidas de confianza en los bancos reforzaron ese círculo vicioso. La espiral descendente se aceleró después de la caída de Lehman. Los mercados financieros, ya en dificultades, efectivamente cerraron (*Ibíd.*, p. 51).

Como podemos observar en un principio las dificultades se concentraban en los créditos *subprime* que representan el 15% del mercado hipotecario de EU, luego se extendieron a toda la vivienda, más tarde pasaron a las instituciones asociadas

por la vía de los bonos, posteriormente tocaron a grandes instituciones financieras como el City Bank (*Ibíd.*, p. 80).

2.4. La crisis en la industria automotriz

La primer crisis de la industria automotriz surge a principios de 1929, la economía real no podía ocultar las cifras: la venta de automóviles caía 10% trimestralmente y en septiembre, un mes antes del colapso, la caída de uno de los símbolos de los años rosa de la década de 1920 —la industria automovilística— en nueve meses retrocedía un preocupante 33 por ciento (Krugman, 2009: 20).

Aunque esta crisis es la mayor desde el *crash* de 1929, las dos son muy diferentes. En aquella ocasión la economía mundial experimentó deflación y las tasas de desempleo superaron 20% (*Ibíd.*, p. 151).

Posteriormente la industria automotriz posibilitó esencialmente el largo periodo de expansión de la posguerra en los países imperialistas. Por otra parte fue la que, junto con la construcción, detonó la recesión de 1974-1975. Desempeñó una vez más un papel de “motor” para estimular la reactivación de los años 1976-1977 en Estados Unidos, en Japón y en Alemania Occidental (Mandel, 1977: 64).

La rama más afectada en una crisis es la de los automóviles, por ejemplo, la producción en 1974 descendió alrededor de un 10 a un 25% con respecto al año anterior en los principales países productores: 22.49% en EU, 9.1% en Japón, 18.5% en la RFA, 10% en Inglaterra. En EU llegó a sus niveles más bajos en los últimos 20 años. En todas las regiones en las que se concentran las industrias automovilísticas, los niveles de desocupación y el descenso de la actividad económica es mucho mayor que en el resto del mundo capitalista. La profunda crisis de la industria automovilística anunciaba ya en esa época cambios estructurales importantes en el conjunto de la economía capitalista. Aun cuando a corto plazo no estaba en peligro la “civilización del automóvil”, se anunciaba ya

una reestructuración gigantesca en la demanda de bienes durables (Semo, 1975: 65).

A escala mundial, se podía hablar en los años 70s de una capacidad de producción permanente excedente, cuya amplitud se estimaba que oscilaba entre un 10 y un 20%. La nueva demanda parecía estar ampliamente saturada. La demanda corriente se reducía a una demanda de sustitución (de renovación), con tasas de expansión de automóviles modestas en su conjunto. En este marco, eran posibles evidentemente fuertes olas coyunturales, tras violentos retrocesos de ventas. No obstante, no dejaba de ser cierto que la existencia de una capacidad de producción excedente a escala mundial, aunada a la multiplicación de nuevos centros de producción en los países dependientes, impondría una reestructuración del sector en unos cuantos años posteriores. Algunas de las grandes firmas más débiles estaban sin duda condenadas a cierto plazo o bien a desaparecer, o bien a ser absorbidas por algunas de las transnacionales que habrán de resistir mejor el huracán de la recesión y de la reestructuración (Mandel, 1977: 65).

Ya en esos años podíamos observar problemas derivados de la crisis de mediados de los años 70s y que son muy similares a los que se han venido presentando en esta crisis de 2008.

Al igual que hoy en aquella ocasión el sector automotriz también fue afectado por el alza en los precios del combustible de 1974, sin embargo, ahora tendríamos que sumarle en lugar de problemas con la construcción, los problemas financieros a nivel internacional generados por las hipotecas *subprime* de EU, la quiebra de Lehman Brothers, el cuarto de los bancos de inversiones más grandes de EU, la restricción del crédito, la pérdida de confianza y todo lo que se derivó de ello, además de las erradas políticas de la industria norteamericana.

Así, el sector automotor fue debilitado, por el alza sustancial de los precios del combustible, relacionada al incremento del precio del petróleo desde 2004, que

ocasionó que los compradores evitaran adquirir vehículos deportivos utilitarios (SUV's) y pickups, principal sector de los "Tres Grandes". Además los fabricantes de automóviles estadounidenses también sufrieron de considerablemente mayores sueldos comparados con sus contrapartes no sindicalizadas, incluyendo salarios, beneficios, seguridad social y pensiones. A cambio de un ambiente laboral pacífico, la gerencia otorgó concesiones a sus sindicatos que les significaron una estructura de costos no competitiva. (Wikipedia, 2009).

Cuadro 2.1 Plantas cerradas en febrero-marzo 2008

PLANTA	UBICACIÓN DE PLANTA:	CERRADO HASTA:
Chrysler LLC	Conner Avenue (Detroit) Jefferson Nohh (Detroit) Steriin Heifihts, Michigan	8 de marzo 8 de marzo 8 de marzo
Ford Motor Co.	Cuautitlán, México Michigan Truck (Wavne)	1er. Qtr. 2010 Mediados 2010
General Motors	Detroit- Hamtramck, Michigan Flint, Michigan (Line 1) Flint, Michigan (Une 3) Fort Wayne, Indiana Lansing (Michigan) Delta Oshawa (Ontario) Car(Line 1) Oshawa (Ontario) Car (line 2) Oshawa (Ontario) Truck Silao, México Spring Hill. Tennese Toluca. México Wentzvilte, Missouri	15 de marzo 15 de marzo 19 de marzo 15 de abril 8 de marzo 15 de marzo 22 de marzo 8 de marzo 15 de marzo 8 de marzo 8 de marzo
Hyundai	Montgomery, Alabama	3 días/semana
Mercedes Benz	Vanee, Alabama	4 días/semana
Nissan	Todas en EU Cuernavaca, México	4 días/semana
NUMM1	Fremont, California (Car line) Fremont, California (Truck line)	4 días/semana 3 días/semana
AM General	Mishawaka, Indiana	5 de marzo
Mitsubishi	Normal. Illinois	10 de mayo
Nissan	Aguascalientes, México	8 de marzo
Volkswagen	Puebla. México	6 de marzo al 16 de marzo

Fuente: (Juárez, H y Álvarez, 2009: 54)

En el cuadro 2.1 podemos observar las plantas que fueron cerradas entre febrero y marzo de 2008 debido a los problemas presentados en la industria automotriz.

En su mayor parte, la crisis se debe a las malas políticas de los Tres Grandes fabricantes de automóviles estadounidenses, dado que las compañías asiáticas que fabrican automóviles en los Estados Unidos no están experimentando problemas similares. Un artículo del 22 de diciembre de 2008 del New York Times afirmaba que:

"Para la mayor parte, los así llamados auto-transplantes —compañías automotrices extranjeras con operaciones importantes en los Estados Unidos— tienen bolsillos profundos y amplio crédito, y no están enfrentando una bancarrota potencial, como General Motors y Chrysler."

En 2006, Consumer Reports informó que los 10 automóviles considerados como los 10 mejores son fabricados por compañías japonesas. Mientras que Míchigan perdió 83,000 empleos entre los Tres Grandes fabricantes de automóviles entre 1993 y 2008, más de 91,000 nuevos empleos en ese mismo sector fueron creados en Alabama, Tennessee, Kentucky, Georgia, North Carolina, South Carolina, Virginia y Texas durante ese mismo período. Los fabricantes estadounidenses pagaban sueldos considerablemente altos debido a sus fuerzas de trabajo sindicalizadas, los que incluyen salarios, beneficios, seguro social y pensiones. A cambio de tranquilidad laboral, las administraciones otorgaron concesiones a sus sindicatos que les ocasionaron una estructura de costos no competitiva. El Sindicato Unido de trabajadores de Automotrices negoció en 1984 un programa de "Banco de Trabajo" que, en 2005, pagó a 12,000 trabajadores para presentarse a diario y permanecer un turno completo, incluso si no había trabajo que hicieran. En diciembre de 2008, dicho sindicato acordó suspender el programa como una concesión para ayudar a los fabricantes de automóviles durante la crisis. La cuota de mercado de los "Tres Grandes" estadounidenses declinó de 70% en 1998 a 53% en 2008. (Wikipedia, 2009).

Al igual que con la crisis financiera, en el sector automotriz también se presentaron algunas quiebras y rescates por parte del gobierno de EU.

El primer caso se dio con la declaración de quiebra de Chrysler, la tercera empresa automotriz más importante de los EU, la cual se dio a conocer de manera oficial por el presidente estadounidense Barack Obama el día 30 de abril de 2009, en donde anunció que Chrysler y Fiat formaron una alianza, pero aseguró que el fabricante estadounidense se declaró en quiebra por culpa de un "pequeño grupo de especuladores".

Según los términos del acuerdo, Fiat facilitará a Chrysler tecnología y plataformas de vehículos pequeños para que el fabricante estadounidense los produzca en Norteamérica. La declaración de quiebra no impide a la empresa seguir operando. El presidente se refirió a un reducido grupo de fondos de inversión que se negó aceptar un acuerdo para canjear la deuda de Chrysler, estimada en 6 mil 900 mdd, por unos 2 mil 250 mdd en efectivo (www.eluniversal.com.mx, 2009, 30 de abril).

Se espera que el gobierno estadounidense inyecte un total de 12,000 mdd, sin embargo no es la primera vez que Chrysler se encuentra en esta situación, en 1979, Chrysler apenas pudo evitar la bancarrota cuando el gobierno estadounidense accedió a garantizar 1,500 mdd en préstamos, que fueron pagados en 1983 (cnnexpansion, 2009, 01 de junio).

Por otra parte la primera empresa automotriz de EU, General Motors, se declaró en quiebra el 01 de junio de 2009, estará controlada por el Tesoro de EU que desembolsará inicialmente 30 mil 100 mdd (cnnexpansion, 2009, 01 de junio).

GM presentó una petición voluntaria para ingresar al Capítulo 11 ante la Corte de los EU, para llevar a cabo un acuerdo de venta. Un acuerdo alcanzado con el Departamento del Tesoro de los EU, y los gobiernos de Canadá y Ontario para acelerar su reinvención, y crear así una "Nueva GM" más esbelta y fuerte, que se

posicione como una compañía rentable, autosustentable y competitiva hacia el futuro.

- Garantía, servicio y soporte al cliente continúan sin interrupción y serán respaldados por los gobiernos de los EU y Canadá.
- Los proveedores esenciales recibirán sus pagos de manera normal.
- Todos los empleados recibirán su remuneración de manera normal.
- Las operaciones fuera de los EU no están incluidas en la petición ante la Corte.

La Nueva GM incorporará los términos de los acuerdos más recientes de GM con el sindicato de trabajadores automotrices estadounidenses (UAW, por sus siglas en inglés) y el sindicato de trabajadores automotrices canadienses (CAW, por sus siglas en inglés), y estará a cargo el equipo directivo actual de GM.

En el marco de este plan, GM venderá sustancialmente todos sus activos a nivel mundial a la Nueva GM que será controlada por el Tesoro de los EU (Boletín de Prensa GM México, 2009, 01 de junio).

En el caso de Ford, registró una pérdida neta de 1,430 mdd o 60 centavos por acción, en el primer trimestre de 2009, comparado con una ganancia neta de 70 mdd del año anterior (www.eluniversal.com.mx, 2009, 24 de abril).

Sin embargo, es la única automotriz estadounidense que no opera con préstamos de emergencia del Gobierno, también ha seguido consolidando su red de concesionarias (cnnexpansion.com, 2009, 06 de mayo).

2.5. Crisis petrolera

El alza de los combustibles puede afectar ampliamente la economía mundial, ya que son usados por todos los sectores, incluso se ve en ello la causa esencial de la recesión de 1974-1975.

A mediados de los años 70s la incidencia real del alza del precio de petróleo en la coyuntura fue doble: por una parte, al acentuar la tendencia inflacionista general (tanto por el alza de los costos como por la amplificación de la liquidez), al alza precipitó el momento en que la inflación tuvo un efecto perverso en la coyuntura y en que los gobiernos se vieron obligados a tomar medidas para frenarla un poco. Por otra parte, al pesar sobre la tasa promedio de ganancia del capital industrial acentuó el movimiento de baja de esta última, que constituye la causa fundamental de la recesión. Algunos países, tanto imperialistas como semicoloniales, padecieron mucho más que otros el impacto del alza brutal del precio del petróleo. El Japón, que experimentó en 1973 un enorme déficit de su balanza de pagos debido al encarecimiento del petróleo, pudo absorber este déficit por un desarrollo espectacular de sus exportaciones. Se puede aplicar la misma observación a Alemania occidental y –hasta 1976– a Estados Unidos. Otros países fueron afectados de lleno y experimentaron efectivamente efectos deflacionarios, o bien porque tuvieron que restringir sus importaciones de energía y de materias primas para reducir el enorme déficit de su balanza de pagos, o bien porque tuvieron que practicar una política de deflación general del crédito y de la demanda, para tratar de acabar con ese déficit. En esos casos, los efectos indirectos del alza del petróleo contribuyeron a precipitar la recesión (Mandel, 1977: 47).

El alza del precio del petróleo de la OPEP determina la sustitución progresiva de energía a sus exportaciones (*Ibíd.*, p. 54).

En 1973 la OPEP decidió cuadruplicar el precio del combustible, fue sin duda, un hecho histórico. Desde fines del siglo antepasado y del pasado, el petróleo había venido asumiendo importancia como fuente de energía. Ese papel se acrecentó en el periodo entre las dos guerras mundiales, pero alcanzó una relevancia decisiva después del último de esos conflictos, cuando su uso se generalizó de manera extraordinaria, incluso a costa de fuentes como el carbón. O sea, entre el último año de la segunda preguerra mundial y 1978, la producción mundial de petróleo casi se multiplicó por 12. Ese enorme incremento se realizó a costa de los países subdesarrollados poseedores de ricos yacimientos del hidrocarburo –en particular los del Medio Oriente–. El auge del consumo de petróleo fue posible por tres factores (Castro, 1982: 42):

1. Las condiciones técnicas de la producción y consumo de fuentes de energía, que facilitaron e impulsaron el uso del citado hidrocarburo con preferencia, por ejemplo, al carbón.
2. El desarrollo del capitalismo monopolista de Estado que permitió fusionar provechosamente los intereses del Estado y de las grandes compañías petroleras imperialistas.
3. Las condiciones político-económicas en los países subdesarrollados poseedores de grandes reservas del combustible, las cuales permitían a las potencias apropiarse de la renta diferencial generada por la explotación –a bajísimo costo– de esos yacimientos de altísima productividad.

La acción de la OPEP consistió esencialmente en recuperar parte de la renta petrolera diferencial que hasta entonces se apropiaron los monopolios petroleros y los Estados occidentales. Dada la estructura del sector petrolero, además, esa recuperación no podía lograrse de otra manera que elevando los precios del petróleo, un proceso que hubo de continuar posteriormente con nuevas alzas, pues al movimiento más bien reivindicativo con relación a la renta diferencial se añadió el de impedir que las ganancias obtenidas se perdieron a través del deterioro en los términos del intercambio acelerado por la inflación capitalista (Castro, 1982: 42).

Pese a todo, el alza en los precios del petróleo beneficiaba a los intereses, norteamericanos en su competencia con las otras potencias imperialistas. El alza en los precios del petróleo generó una corriente financiera impresionante hacia los países de la OPEP. Esta corriente se distribuyó de manera desigual a las desproporciones en el volumen de exportación de combustible (*Ibíd.*, p. 47).

1. No hay escasez de energía en general, ni de petróleo en particular. Sobre todo si se tiene en cuenta la diversificación necesaria de las fuentes de energía.
2. La crisis de energía no es tal: se trata de una crisis del precio de la energía tras un alza del precio del petróleo.
3. Por otra parte, el alza de precio de los productores no representa más que una parte muy insignificante del precio de consumo, cuya parte esencial está constituida en proporciones variables según el país por las ganancias de las compañías, los gastos y las ganancias de distribución y los impuestos recibidos por el Estado. Hay que añadir, además, las grandes maniobras especulativas a las que se entregaron los *trust* petroleros.
4. El alza del precio del petróleo no representó más que una proporción reducida del alza de los precios en 1973, incluso teniendo en cuenta sus repercusiones en cadena (se trataría de una quinta parte del alza global).

Por consiguiente, no existe propiamente hablando, “crisis de energía”. Se trata de un efecto de aceleración de las tendencias estructurales a la crisis provocada por el advenimiento de la elevación del precio de la energía. Por otra parte, la mayoría de los gobiernos aprovecharon la ocasión para hacer socialmente visibles, bajo forma de “crisis de energía”, la crisis del sistema que se gestaba desde hacía varios años (Castells, 1976:16).

A partir de la crisis de inicios de los setenta y el incremento de los precios del petróleo se planteó la necesidad de elevar la economía del combustible de los vehículos automotores. El ahorro de energía se da a través de la inserción de

nuevos componentes, conceptos y diseños, entre los que se pueden citar: los sistemas computarizados electrónicamente en el motor; transmisiones automáticas más eficientes en el ahorro de energía; el uso más continuo de partes plásticas; el mejoramiento en el uso y aleación con metales ferrosos; el aumento en la calidad de lubricantes; llantas más resistentes; espacios más eficientes en la configuración del chasis y en la arquitectura del chasis y en la arquitectura del vehículo. Asimismo, se han reemplazado los sistemas mecánicos pesados por sistemas E/E (eléctrico-electrónico), disminuyéndose el consumo de energía (Juárez, 2005: 314).

Los altos precios del combustible no solo perjudican a los consumidores, también pueden ser letales para los fabricantes de autos (Pridle, 2009).

Figura 2.1 Precio del petróleo desde 1861



Fuente: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/42/Oil_Prices_1861_2006.jpg

En la figura 2.1 podemos observar que el precio del petróleo en Mayo de 2008 llegó a más de \$133.17 dólares por barril, 168.96 en mercado de futuros. En Junio de 2008 el precio superó los 140 dólares, 185 dólares en futuros. El último precio máximo se dio el 11 de Julio de 2008, y fue de 147.25 dólares el Brent, 146.90 dólares el WTI.

Desde nuestro punto de vista, existen muchos factores que influyen en el incremento de los precios del petróleo, como el que se dio en 1973 cuando los países de la OPEP anunciaron que se negarían a exportar crudo a países que habían apoyado a Israel durante la guerra del Yom Kippur¹² y aprovecharon su influencia para cuadruplicar el precio del mismo. Otro caso se presenta cuando los productores no pueden extraer suficiente petróleo para satisfacer la demanda refiriéndonos más específicamente a la ley de la oferta y la demanda lo que hace que se incremente el precio de cualquier producto escaso. El mercado de futuros que crea una especulación con el precio del petróleo también afecta. Atentados terroristas que crean una inestabilidad política y económica. O ataques o accidentes en las instalaciones petroleras de los países productores.

Asimismo, los sectores que dependen directa o indirectamente de este recurso se ven afectados con el incremento en los precios del petróleo y se obligan a buscar una menor dependencia.

En 1975 la política de conservación de energía agregó el Título V “Mejora de la eficiencia de combustibles” al Código de Comercio y Negocios de los EU, que se dispuso a mejorar la eficiencia del automóvil y la reducción de costos por lo que estableció el Corporate Average Fuel Economy (CAFE), referente a normas de consumo de combustible para vehículos de pasajeros y camiones ligeros, las cuales fueron aprobadas en respuesta a la crisis del petróleo 1973-1974, había un objetivo a corto plazo para duplicar la nueva economía del combustible de automoción por el año 1985. Sin embargo, desde entonces las normas se mantuvieron casi sin cambios. Pero en 2007 bajo la Independencia de la Energía y la Ley de Seguridad, las normas CAFE son significativamente estrictas para el año 2020.

¹² También conocida como Guerra del Ramadán o Guerra de Octubre, fue un enfrentamiento armado a gran escala entre Israel y los países árabes de Egipto y Siria dentro del denominado conflicto árabe-israelí. Supuso la última guerra total, en múltiples frentes, entre Israel y sus vecinos árabes, y un punto de inflexión en la historia de dicho conflicto.

El Reglamento exige que cada fabricante de automóviles debe cumplir con un estándar CAFE para el ahorro de combustible de todo vehículo vendido en los EU. La reducción de combustible, expresada en millas por galón (mpg) se define como el kilometraje promedio recorrido por un automóvil por cada galón de gasolina o cantidad equivalente de otro combustible.

Las normas CAFE son administradas por la National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA), una agencia dentro del Departamento de Transporte de EU. NHTSA es responsable de establecer y modificar las normas CAFE; promulgar reglamentos relativos a los procedimientos de CAFE, definiciones e informes; hacer cumplir las normas de economía de combustible y reglamentos, y todos los demás aspectos del programa Aire puro. La Agencia de Protección Ambiental (EPA) se encarga de calcular el gasto medio de combustible para cada fabricante.

Las normas CAFE de ahorro de combustible desde el comienzo del programa se muestran en el cuadro 2.2, en los primeros años existían normas separadas para los vehículos de dos ruedas y de cuatro ruedas, que fueron sustituidas posteriormente por un estándar combinado (dieselnet.com, 2009).

Cuadro 2.2 Estándares CAFE

CAFE Fuel Economy Standards, mpg				
Year	Cars	Light Trucks		
		Combined	2WD	4WD
1978	18.0			
1979	19.0		17.2	15.8
1980	20.0		16.0	14.0
1981	22.0		16.7	15.0
1982	24.0	17.5	18.0	16.0
1983	26.0	19.0	19.5	17.5
1984	27.0	20.0	20.3	18.5
1985	27.5	19.5	19.7	18.9
1986	26.0	20.0	20.5	19.5
1987	26.0	20.5	21.0	19.5
1989	26.5	20.5	21.5	19.0
1990	27.5	20.0	20.5	19.0
1991	27.5	20.2	20.7	19.1
1992	27.5	20.2		
1993	27.5	20.4		
1994	27.5	20.5		
1995	27.5	20.6		
1996	27.5	20.7		
2005	27.5	21.0		
2006	27.5	21.6		
2007	27.5	22.2		
2008	27.5	22.5		
2009	27.5	23.1		
2010	27.5	23.5		

Fuente: <http://www.dieselnet.com/standards/us/fe.php>

El cuadro 2.3 presenta una comparación de las características principales de los modelos de vehículo híbrido disponibles en Estados Unidos y algunas otras regiones del mundo, con base en evaluaciones realizadas por la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos.

Cuadro 2.3 Vehículos híbridos disponibles en Estados Unidos

Vehículo	Año modelo	Economía combustible en ciudad según EPA galón)	Economía combustible en carretera según EPA galón)	Costo anual de combustible ⁽¹⁾ (USD)	Huella de carbono CO ₂)	Calificación de contaminación del aire de la EPA ⁽²⁾
Toyota Prius 3ra. generación	2010	51	48	\$732	3.7	N/A
Toyota Prius 2da. generación	2009	48	45	\$794	4	8
Ford Fusion Hybrid	2010	41	36	\$937	4.7	N/A
Honda Civic Hybrid	2009	40	45	\$871	4.4	9
Honda Insight	2010	40	43	\$893	4.5	N/A
Nissan Altima Hybrid	2009	35	33	\$1,076	5.4	N/A
Ford Escape Hybrid ⁽³⁾ 2WD	2009	34	31	\$1,146	5.7	8
Toyota Camry Hybrid	2009	33	34	\$1,076	5.4	8
Saturn Vue Hybrid	2009	27	30	\$1,307	6.6	N/A
Toyota Highlander Hybrid	2009	27	25	\$1,409	7.1	8
Chevrolet Malibu Hybrid	2009	26	34	\$1,263	6.3	6
Lexus GS Hybrid 450h	2009	22	25	\$1,736	8	N/A
2WD	2009	21	22	\$1,742	8.7	6
Dodge Durango HEV	2009	20	22	\$1,742	8.7	N/A
Cadillac Escalade Hybrid 2WD	2009	20	21	\$1,830	9.2	6
Chevrolet Tahoe Hybrid 4WD	2009	20	20	\$1,830	9.2	6

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Veh%C3%ADculo_h%C3%ADbrido_el%C3%A9ctrico

- Notas: (1) Las estimaciones de gasto de combustible suponen 45% de conducción en carretera y 55% en ciudad, con 15.000 millas anuales de circulación. (2) En todos los estados excepto California y los estados del nordeste. (3) Las características son las mismas para los híbridos Mazda Tribute 2WD y Mercury Mariner 2WD (4) Las características son las mismas para los híbridos GMC Sierra 2WD, Chevrolet Tahoe 2WD, y GMC Yukon 2WD.

EPA: US Environmental Protection Agency (Agencia de protección Ambiental de los Estados Unidos)

Así, en este capítulo pudimos observar que existe una severa crisis financiera que se originó desde 2007 en los sectores inmobiliario con las hipotecas *subprime* y financiero de los Estados Unidos con la quiebra de importantes empresas, y que a partir de septiembre de 2008 se agravó y propagó rápidamente a todo el mundo, causando una drástica contracción del crédito derivada de las grandes pérdidas y débil capitalización de las instituciones financieras de Estados Unidos y Europa; una severa caída en la confianza del consumidor; y mayores niveles de desempleo; lo que repercutió negativamente en una fuerte reducción del crecimiento económico mundial afectando a todos los sectores, pero principalmente al automotriz. Asimismo, la variación de los precios en el combustible por diversos factores ha causado estragos en el sector, pero la

industria automotriz no sólo ha sido afectada por las variaciones en los precios del petróleo, también la han afectado las regulaciones por parte de los gobiernos que le han originado gastos adicionales.

Capítulo 3. Dirección estratégica

3.1. Aspectos generales

Partiendo de que la presente investigación se identifican las estrategias implantadas por las empresas productoras de automóviles en Estados Unidos frente a la crisis económica de 2008, en el presente capítulo se presentan los principales aspectos teóricos sobre la dirección estratégica que nos permitirá establecer un marco de referencia para el análisis de la industria automotriz.

3.2. Concepto de estrategia

¿Qué es la estrategia? Según Mintzberg (1993: 3), no hay ninguna definición universalmente aceptada, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores.

Por su parte Colin (2004: 5), nos dice que la estrategia es uno de los conceptos más importantes en el estudio de la administración y es una de las actividades más practicadas por los administradores, aún es un concepto difícil de definir y una actividad difícil de lograr con efectividad.

El origen de la palabra “estrategia” se remonta a los griegos que fueron conquistados por Alejandro de Macedonia y su padre. El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde paso a significar “el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global (Mintzberg, 1993: 4)

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

En palabras de Alfred Chandler, el primer estratega de los negocios modernos, estrategia en el área de negocios es definida como “la determinación de lo elemental, las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para el logro de los objetivos” (Colin, 2004: 5).

La administración estratégica evolucionó a lo largo del siglo pasado conforme las empresas crecieron y adoptaron nuevos conocimientos y tecnologías, fabricaron nuevos productos y compitieron en mercados con nuevas reglas. Los modelos de la administración estratégica se adaptaron a las situaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas. Se incorporaron diferentes conceptos, nuevas variables y se modificaron los enfoques de análisis para dar respuesta a los retos que les planteaba el cambio.

La administración estratégica se explica desde una perspectiva histórica: a lo largo del siglo pasado, los modelos propuestos se volvieron más complejos y sensibles en respuesta a los cambios cada vez más frecuentes. De acuerdo con Ansoff se pueden delinear cuatro modelos (Claude y Álvarez, 2005: 233-234):

- A. Durante la revolución industrial se crearon una gran cantidad de empresas en donde la toma de decisiones se hacía de forma intuitiva por el dueño y la dirección se basaba en los resultados. Para 1930, en Estados Unidos, se había consolidado la estructura industrial y se había establecido la producción en masa, lo que creó la necesidad de formalizar el proceso de toma de decisiones. El primer modelo estableció políticas o lineamientos de

acción que debían ser seguidos por los gerentes de distintos niveles jerárquicos, además de crear e implementar manuales de procedimientos y control financiero.

- B. Conforme el siglo avanzó, la dinámica del mercado se incrementó y hubo un mayor número de productos impulsado por cambios tecnológicos. Las empresas crecieron e incluyeron nuevas funciones que requerían de planeación y coordinación más eficientes. Sin embargo, hasta después de la Segunda Guerra Mundial se delineó el segundo modelo de planeación. En éste se contemplaba la necesidad de monitorear el cambio del ambiente externo, la planeación a largo plazo, el uso de herramientas matemáticas para la toma de decisiones y la elaboración de pronósticos.
- C. En la década de los años 70, conforme las empresas crecieron y se convirtieron en corporaciones multinacionales, se hizo necesario enfrentar retos en otros países. Tuvieron que resolverse problemas con tarifas arancelarias, tipos de cambio, tasas de inflación, nuevos mercados y culturas diferentes. Esto impulsó el tercer modelo en el que la palabra estrategia se incluía por primera vez. El modelo explicitaba la relación de la empresa con el ambiente y enfatizaba la necesidad de coordinar la estrategia con la estructura de la organización. En esta época, los directivos de las empresas en Estados Unidos tenían que cambiar su forma de dirigir y organizar las empresas, pero muchos de ellos se resistieron al cambio, a diferencia de lo que ocurría en Japón y en algunos países europeos.
- D. En la década de los años 80 se perfiló el cuarto modelo conocido como dirección estratégica. Se estudió la empresa con un enfoque sistémico, poniendo énfasis en la formulación de la estrategia y la forma de llevarla a cabo. Dentro de este modelo se desarrollan dos grandes perspectivas sobre la formación de la estrategia: la perspectiva de producto-mercado y la teoría basada en recursos.

La perspectiva de producto-mercado enfatizó los determinantes ambientales de la competitividad. Las técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia propuestas por Porter¹³ ayudaron a entender por qué algunas industrias son más atractivas que otras para el inversionista, y a analizar las acciones estratégicas de una empresa con relación a sus rivales, se determinaron también las acciones estratégicas que pueden afectar el atractivo general de la industria entre otras.

¹³ Profesor de la escuela de negocios de Harvard, ha sido distinguido con el McKinsey Foundation 1979 por el mejor artículo de la Biblioteca Harvard Business Review y especialista en Estrategia Competitiva.

La teoría basada en recursos criticó el determinismo de la perspectiva de producto-mercado y señaló la habilidad de la empresa para influir en el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos e innovación. La teoría cambió la atención que se tenía en estudiar las acciones e intenciones de la competencia para dar énfasis a la formación y difusión del conocimiento organizacional como preocupación teórica central. Se propuso localizar los determinantes de la competitividad en las características internas de la organización, porque el comportamiento competitivo no es el resultado del posicionamiento de la organización dentro de un medio ambiente más amplio, sino de ciertas características intrínsecas, únicas, diferentes en cada una de ellas.

Para efectos generales adoptaremos la definición que establece (Thompson, 2001: 2), “la estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”.

3.3. Tareas de la administración estratégica

Existen cinco tareas de la administración estratégica (Thompson, 2001: 2):

- A. *Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización*, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado. Una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar. La creación de una estrategia efectiva se inicia con un concepto de lo que la organización debe y no debe hacer y proporcionar una visión de hacia dónde necesita dirigirse la organización. Las compañías que carecen de una visión no están seguras de cuál es la

posición de negocios que están tratando de delimitar. El negocio de una compañía se define conforme las necesidades que está tratando de satisfacer, qué grupos de consumidores tiene como objetivo, las tecnologías que utilizará y las funciones que desempeñará al servir al mercado que es su objetivo.

- B. *Determinar objetivos*, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía. Los objetivos son criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de una organización. Representan un compromiso de la administración con el logro de indicadores de desempeño específicos dentro de un lapso de tiempo específico. Cada compañía necesita tanto objetivos estratégicos como financieros, los objetivos estratégicos necesitan enfocarse en el competidor, a menudo tratando de eliminar a un rival al que se considera como el mejor de la industria en una categoría particular.
- C. *Crear una estrategia*, con el fin de lograr los resultados deseados. La estrategia de una organización consiste en acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio. La estrategia de una organización versa sobre el plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable.
- D. *Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva*. Esto es fundamentalmente una actividad orientada a la acción; las actividades de desarrollo de competencias y habilidades, de preparación de presupuestos, de creación de políticas, de motivación, de creación de una cultura y de guía, son todas parte del proceso.
- E. *Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades*. La visión, los objetivos, la estrategia y el enfoque de la compañía a la puesta en práctica nunca son concluyentes; la evaluación del desempeño, la supervisión de los cambios en el medio

ambiente que la rodea y los ajustes son partes normales y necesarias del proceso de administración estratégica.

Cada administrador de la compañía tiene un papel de creador de la estrategia y de encargado de su puesta en práctica; es erróneo considerar la administración estratégica como responsabilidad exclusiva de un ejecutivo senior. La participación variada en ejercicios de creación de la estrategia en una compañía por lo común otorga una poderosa ventaja.

3.4. Dimensiones de la estrategia

El análisis de las estrategias militar y diplomática y analogías similares en otros campos proporcionan un conocimiento fundamental de las dimensiones básicas, la naturaleza, y el diseño de las estrategias formales (Mintzberg, 1993: 11).

Primero, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales; (1) las metas (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse, (2), las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. Como la estructura determina la orientación general y la acción central de la organización, su formulación no puede considerarse tan sólo como la mera generación y alineamiento de programas para lograr las metas predeterminadas. El desarrollo de metas es parte integral de la formulación de las estrategias.

Segundo, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales; otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia. Algunos cuestan más por unidad de ganancia que otros. No obstante, los recursos deben ser asignados en partidas que permitan disponer de recursos suficientes para que cada impulso tenga la posibilidad del éxito, sin importar su relativa

relación costo/utilidad. Las unidades organizacionales deben coordinarse y las acciones deben controlarse para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario, toda la estrategia fracasará.

Tercero, la estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Para las estrategias empresariales fundamentales, ningún analista podría predecir, de manera precisa, cómo las fuerzas que se contraponen actúan entre sí, o cómo serán distorsionadas o cambiadas por la naturaleza humana o las emociones, o modificadas por la imaginación y lo determinante de los contraataques de los contrincantes hábiles. Se ha comprobado que los sistemas de gran escala pueden reaccionar de manera contraria a la intuición ante acciones aparentemente racionales, o bien, ciertos eventos que parecían caprichosos pueden articularse para impedir o apoyar los éxitos.

En consecuencia, la esencia de la estrategia, ya sea militar, diplomática, de negocios, deportiva o política, es construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas extremas.

Cuarto, a semejanza de las organizaciones militares, las empresariales cuentan con múltiples rangos de grandes estrategias de frente de combate, de áreas, de batallas, de infantería y de artillería, otras organizaciones por igual complejas deberían también tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí. Cada una de estas estrategias debe ser más o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado. No obstante, cada una debe modelarse, como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel. A pesar que, por las razones citadas, el lograr una cohesión total entre las estrategias principales de una organización vendría a ser sin duda alguna una tarea sobrehumana para cualquier ejecutivo en jefe, es importante que existan los

medios para probar cada componente de la estrategia y revisar que cumpla con los principios fundamentales de una estrategia bien desarrollada.

Los criterios derivados de las estrategias militares y diplomáticas proporcionan un marco excelente para ello. Sin embargo, frecuente es comprobar que las supuestas estrategias formales que se pretenden crear en todos los niveles organizacionales de ninguna manera son estrategias; por el contrario, se trata más bien de una mezcla o mala mixtura de filosofías o simplemente, de un amontonamiento de programas pues ignoran los principios estratégicos más fundamentales. Carecen de cohesión, flexibilidad, impulso, sentido de ubicación ante adversarios hábiles, y de otros criterios que sugieren los analistas históricos deben contener las estrategias eficaces. Ya sea que se deriven formal o incrementalmente, las estrategias deben ser, por lo menos, evaluadas con cordura en función de criterios adecuados.

3.5. Criterios para una estrategia eficaz

Mintzberg (1993) nos dice que al diseñar una estrategia se deben tomar en cuenta algunos elementos estructurales básicos.

- Objetivos claros y decisivos.
- Conservar la iniciativa.
- Concentración.
- Flexibilidad.
- Liderazgo coordinado y comprometido.
- Sorpresa.
- Seguridad.

Estos son algunos de los elementos fundamentales de la estrategia, bien se trate de realizar negocios, estructurar un gobierno o hacer la guerra.

3.6. Tipos de estrategias

Existe un gran número de estrategias, algunos autores las llaman de distinta forma, de nuestro análisis depende identificar aquellas que se ajustan a nuestra situación, incluso podemos agruparlas y combinarlas de acuerdo a su relación y adoptarlas. Veamos algunos tipos de estrategias (Mintzberg, 1993: 17).

3.6.1. La estrategia planeada

Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.

3.6.2. La estrategia empresarial

Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.

3.6.3. La estrategia ideológica

Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.

3.6.4. La estrategia sombrilla

Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debiera permitirse que esos productos surgieran); como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

3.6.5. El proceso de la estrategia

El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, de decir qué estructura se trabajará, etc.), dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto a contenido), y deliberadamente emergentes.

3.6.6. La estrategia desarticulada

Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.

3.6.7. La estrategia de consejo

A través de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.

3.6.8. La estrategia impuesta

El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets "jumbo" para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada.

Por otra parte, cuando hablamos de estrategia podemos mencionar que existen dos grandes estrategias: la diversificación y la expansión. La diversificación es una estrategia que busca no concentrar las actividades de la organización en un solo producto o servicio. Según Johnson, "implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir o simultáneamente de sus mercados actuales y de los productos actuales" (Johnson, 2001).

Las Estrategias de Integración se pueden manifestar de tres maneras: hacia delante, hacia atrás y horizontalmente. La primera de ellas se presenta cuando una organización adquiere las empresas que distribuyen su producto (tangible o intangible) con el ánimo de disminuir costos (Estrategia Genérica de Porter), la integración hacia atrás se presenta cuando se quiere garantizar la calidad de las materias primas y al mismo tiempo disminuir costos y por último tenemos integración horizontal cuando se adquieren las empresas que constituyen la competencia.

3.6.9. Integración hacia delante

Este tipo de estrategia tiene que ver con el transporte, la distribución, las reparaciones y el mantenimiento.

3.6.10. Integración hacia atrás

Este tipo de estrategia, tiene que ver con los proveedores y los insumos. Esto es, las materias primas; la maquinaria y equipo, inclusive la mano de obra que se requiere.

3.6.11. Integración horizontal

Este tipo de estrategia tiene que ver con aquellas actividades que son complementarias a las de la organización. Por ejemplo, los productos sustitutos, complementarios o accesorios.

La diversificación no relacionada es aquella que sobrepasa a la organización: es decir, aquella que se introduce en nuevos mercados y experimenta con nuevos productos. El ejemplo de diversificación no relacionada más extrema, es la que crea nuevas competencias para nuevas oportunidades de mercado.

Existen otro tipo de estrategias como pueden ser las Estrategias Intensivas, las cuales buscan mejorar la posición competitiva de la organización con los productos o servicios actuales. En estas podemos distinguir tres tipos de estrategia: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

3.6.12. Penetración en el mercado

La Estrategia de Penetración en el mercado tiene como fin incrementar la participación en el mercado mediante una mayor comercialización de su producto,

lo cual puede lograrse incrementando la fuerza de ventas o a través de campañas publicitarias o promociones.

"Dentro de la categoría general de proteger y mejorar la posición de la organización, pueden existir oportunidades para aumentar la cuota del mercado." Es decir, se basa fundamentalmente en hacer que el producto o servicio participe más en la distribución en el mercado donde se desarrolla la organización con los productos que tiene en este momento. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo estacionamiento gratuito).

La estrategia de penetración del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial), el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultáneo de nuevos formatos en nuevos mercados).

3.6.13. Desarrollo del mercado

Por desarrollo del mercado se entiende la introducción de los actuales productos o servicios a otras zonas geográficas.

3.6.14. Desarrollo del producto

El desarrollo del producto consiste en éste, para esto se deben hacer inversiones en Investigación y Desarrollo (Diferenciación de Porter).

3.6.15. Diversificación concéntrica

Esta estrategia se refiere a la adición de productos nuevos pero relacionados. Esto es, supongamos una paletería que vende paletas heladas de todos sabores, si quisiera aplicar ésta estrategia, podría vender aguas frescas del mismo sabor de las paletas o vender helados del mismo sabor.

3.6.16. Diversificación conglomerada

Esta estrategia tiene que ver con la adición de productos o servicios nuevos no relacionados. Esto se presenta, por ejemplo, cuando una organización se encarga del outsourcing de personal operativo, pero crea otra unidad estratégica de negocios que ofrezca el servicio de soporte técnico para computadoras. Estos no tienen relación pero la organización se diversifica.

3.6.17. Diversificación horizontal

Ésta se refiere a añadir productos o servicios a los clientes actuales, cuando se aplica la diversificación horizontal se le ofrece a los clientes, que actualmente se tienen, otros productos relacionados o no entre sí, un ejemplo de esta estrategia lo encontramos en el llamado COMBO, promoción que algunos negocios ofrecen, el cual consiste en que el cliente, al comprar un paquete de comida, obtiene algo totalmente diferente de lo que compró (un juguete o un paquete de crayolas, por ejemplo). Todas estas estrategias prácticamente se aplican para reducir el riesgo. Sin embargo, existen algunas que son defensivas, en ellas existe el riesgo constante, para ello, se pueden aplicar las siguientes estrategias: empresa en participación, reducción, desinversión o liquidación.

3.6.18. Empresa en participación

La *joint venture*, es una estrategia donde el riesgo es compartido. Las organizaciones que realizan esa alianza, comparten el riesgo de la asociación. Por ejemplo, Disney y Televisión Azteca tienen desde hace unos años una *joint*

venture, Disney da autorización de transmitir algunos programas y Televisión Azteca los transmite, si por alguna circunstancia no se obtiene el beneficio-costado esperado, ambas asumen el riesgo.

3.6.19. Reducción

Esta estrategia se refiere al encogimiento, es decir, se reagrupan las organizaciones con el objeto de disminuir activos y costos, como la reducción del personal, o bien las fusiones, etc.

3.6.20. Desinversión

La venta de una división de la organización con el objeto de obtener capital para otras inversiones de tipo estratégico es lo que caracteriza a esta estrategia.

3.6.21. Liquidación

Se refiere a vender la organización antes que perder o seguir perdiendo recursos. Cuando las organizaciones perciben que su punto de equilibrio prácticamente no va a beneficiarlos, pueden decidirse a terminar con la organización. En ocasiones, esto puede realizarse paulatinamente, pero en otras ocasiones tener abierta la organización puede hacer que se pierda más dinero que si se liquidara.

3.7. Creación de una estrategia

Las organizaciones necesitan estrategias que las guíen acerca de cómo lograr los objetivos y cómo buscar la misión de negocios y la visión estratégica de la organización. La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía. Es necesaria una estrategia para la compañía

como un todo, para cada negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional de cada negocio, como investigación y desarrollo, compras, producción, ventas y mercadotecnia, finanzas, servicio al cliente, sistemas de información, etc. La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas. Al crear una estrategia a partir de muchas opciones factibles, un administrador actúa como forjador de respuestas para el cambio en el mercado, un buscador de nuevas oportunidades y un sintetizador de los diferentes enfoques y medidas que se adoptan en diversos momentos en varias partes de la organización (Thompson, 2001: 46).

3.8. Niveles de estrategias de una compañía

Existen cuatro niveles de estrategias para una compañía diversificada:

3.8.1. Estrategia Corporativa

Se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todos sus negocios diversificados. Se compone de medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y de los enfoques que se emplean para manejar el grupo de negocios de la compañía. La creación de la estrategia corporativa para una compañía diversificada implica cuatro clases de iniciativas:

- A. Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificación.
- B. Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado.
- C. Buscar formas de captar la sinergia entre unidades de negocios relacionados y convertirla en una ventaja competitiva.
- D. Establecer prioridades de inversiones y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas.

3.8.2. Estrategia de Negocios

Se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio. Se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica. Para una compañía autónoma de un solo negocio, la estrategia corporativa y la estrategia de negocios son una y la misma. El impulso fundamental de la estrategia de negocios consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Con este fin, la estrategia de negocios se interesa principalmente en:

- Desarrollar una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria, la economía en general, las áreas reguladora, política y otras pertinentes.
- Crear medidas competitivas y enfoques al mercado que conducen a una ventaja sustentable.
- Crear competencias y habilidades valiosas.
- Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
- Abordar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrenta el negocio de la compañía.

3.8.3. Estrategia funcional

El término de estrategia funcional se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particulares dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc., un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades tiene, que sean decisivas para la estrategia.

3.8.4. Estrategia de operación

Conciernen a la forma de administrar unidades organizaciones de primera línea dentro de un negocio (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas (compra de materiales, control de inventarios, mantenimiento, envíos, campañas publicitarias).

Sin embargo también podemos hablar de una quinta estrategia (Hellriegel, 2002: 560):

3.8.5. Estrategia a nivel global

La globalización es el intercambio comercial, servicios, ideas, personas, etc., que existe en momento real entre varios países. La estrategia que siga la organización para darse a conocer en la aldea global es muy importante. Existen diversas estrategias: de exportación, de licencias, de franquicias, de alianzas, de multinacional y global.

3.9. Enfoques de la administración estratégica

Mintzberg, dividió los enfoques de la administración estratégica en normativo y descriptivo (Mintzberg, 1997: 53).

El enfoque normativo recomienda un método para elaborar una estrategia: lo conciben los expertos y después los trabajadores la llevan a la práctica. El enfoque descriptivo refiere cómo se forman o crean las estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean; no todas las empresas deciden sus estrategias deliberadamente, sino que emergen durante las actividades. Se criticaba al enfoque normativo porque un grupo de expertos planificadores que no conocían la realidad del negocio ni de la organización hacían los planes, los empleados que conocían las áreas y el negocio no eran

tomados en cuenta durante la formulación de la estrategia. Es decir, los planes fallaban en su concepción e implantación.

3.9.1 Enfoque normativo y la matriz de portafolio

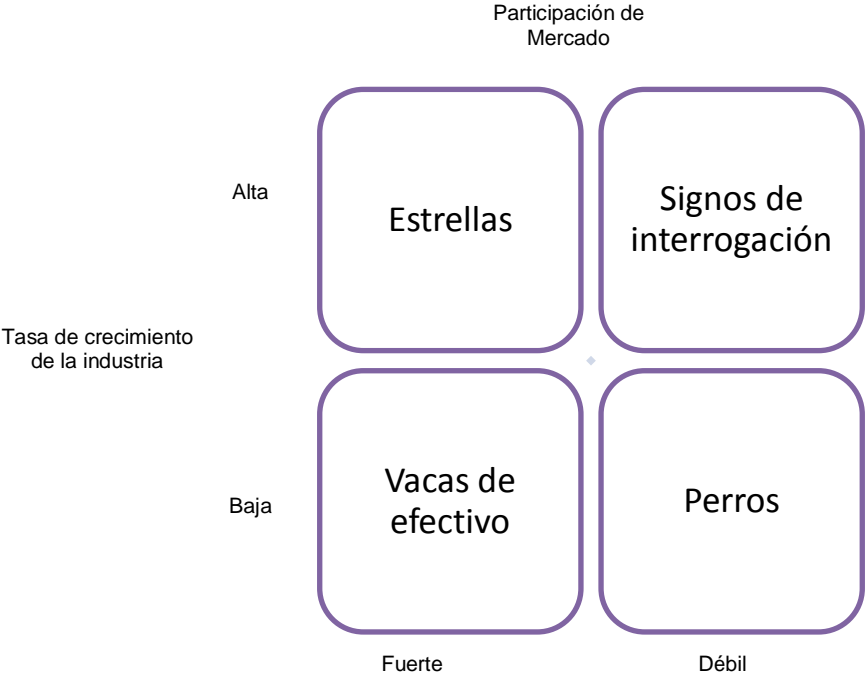
Las escuelas de diseño, planeación y posicionamiento tienen un enfoque normativo, mientras que la escuela del aprendizaje, cultural y política tienen un enfoque descriptivo. La escuela de diseño y planeación de estrategias inició en 1960, sus principales representantes son Kenneth Andrews e Igor Ansoff. El primero propuso un método para la planeación en el que se supone que la formulación de la estrategia es un proceso conceptual, donde una o más personas pueden analizar la información y decidir qué hacer; luego se inició el proceso de implantación, básicamente operativo. Ansoff estableció técnicas y procedimientos en un orden determinado, donde los especialistas en planeación adquirieron relevancia.

La escuela de posicionamiento se originó en la propuesta del Boston Consulting Group (BCG) y su matriz de crecimiento y en el proyecto denominado Impacto de las estrategias de mercado en las utilidades, PIMS de sus siglas en inglés) de la General Electric. El análisis que proponía estaba diseñado para tomar decisiones sobre inversión en una corporación con diferentes negocios. Se evaluaba la posición relativa de cada negocio con respecto al crecimiento del mercado y el ciclo de vida de la industria, entre otros factores. Éste se conoce como análisis de portafolio.

Ideada por la firma de asesoría gerencial Boston Consulting Group y difundida en los años 60. Por medio de este modelo, una organización clasifica sus Unidades Estratégicas de Negocios UEN (y, en ocasiones, sus productos principales) conforme a dos factores: su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en que funcionan esas Unidades Estratégicas de Negocios. Cuando los factores se dividen simplemente en categorías altas y bajas, se obtiene una rejilla 2x2, como se aprecia en la

Figura 3.1. A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o bien productos muy importantes. Las categorías no sólo difieren en cuanto a la participación en el mercado y la tasa del crecimiento de la industria, sino también en las necesidades de efectivo y en las estrategias adecuadas:

Figura 3.1 Matriz del Boston Consulting Group



Fuente: (Stanton, 2007: 611)

Estrellas. Grandes participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN dentro de esta categoría. Sin embargo, una unidad de esta categoría plantea un reto a las compañías, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento. Las estrellas necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservar o incluso obtener una participación en el mercado.

Vacas de efectivo. Estas UEN tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras (las que tienen bajas tasas de

crecimiento). Cuando disminuye el crecimiento de una industria, las estrellas pasan a esta categoría. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos. Por tanto, generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones. Por ello, las vacas de efectivo pueden ser "ordeñadas" para apoyar las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de defender la participación en el mercado, principalmente reforzando la lealtad de los clientes.

Interrogaciones. (Algunas veces llamadas niños problema). A esta categoría pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento de la industria. Este tipo de unidades no ha logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competido. En este tipo de UEN hay una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable. Si la dirección responde "no", entonces habrá que reducirla o bien cancelarla. Si responde "sí", la empresa deberá invertir para conseguir una participación en el mercado (más dinero del que una unidad de este tipo aporta con sus ingresos). Las estrategias adecuadas para este tipo de UEN buscan ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, obteniendo así el apoyo de los clientes.

Perros. Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una compañía no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades. Las estrategias de marketing para ellas tienen por objeto maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener participación en el mercado. Otra opción consiste en decir "¡Basta!" y reducir la inversión en los perros o bien cancelarlos (Stanton, 2007: 610-611).

A la mezcla de los productos o servicios se les conoce como portafolios de productos en crecimiento o y participación (Hernández, 2006: 328).

3.9.2. Enfoque descriptivo

Henry Mintzberg es el principal exponente del enfoque de aprendizaje. Concibió la creación de estrategias como un proceso que surge de la propia experiencia de la empresa y de las restricciones del medio ambiente. Después de múltiples propuestas convergió en un patrón que considera las capacidades de la empresa y el ambiente que enfrenta.

El enfoque político define la creación de estrategias como un proceso político que se manifiesta al interior de la organización en conflictos por el poder, o hacia el exterior, donde la organización entera ejerce su influencia política (Claude y Álvarez, 2005: 235).

3.10. Proceso de la planeación estratégica

Los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, sin embargo el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente en (Claude y Álvarez, 2005: 243):

- A. *Establecer la misión y transformarla en objetivos.* "Como misión se conoce la visión que tiene la dirección de lo que la organización está tratando de hacer y lo que se quiere convertir a largo plazo."

Para formular la misión se tienen que definir en qué negocio se encuentra la organización, el tipo de necesidades de los consumidores que se está satisfaciendo, la forma y la tecnología con que se está llegando a estas necesidades y visualizar el negocio que llegará a ser en el futuro. La misión prepara a la compañía para el futuro, pero puede cambiar. Los directivos deben estar alertas a las necesidades cambiantes de sus clientes, a las nuevas tecnologías, a los cambios en el comercio internacional, de manera que puedan ubicar mayores o mejores oportunidades y también peligros. Los objetivos

constituyen la misión transformada en compromisos gerenciales para alcanzar resultados en un tiempo específico y permiten medir el avance de la organización. Se pueden encontrar dos tipos de objetivos: estratégicos y financieros, y de corto y largo plazo. La empresa debe lograr ciertos objetivos financieros para asegurar su existencia en el corto plazo, mientras que los objetivos estratégicos aseguran la posición en el mercado a largo plazo. Las empresas que se enfocan solamente en mejoras inmediatas en los resultados financieros, corren el riesgo de disminuir o perder su competitividad.

B. *Análisis del ambiente externo.* Éste debe analizarse considerando las propuestas de competitividad sistémica en las que se incluyen tres niveles de análisis para el ambiente externo de la empresa; nivel meta, nivel macro y nivel meso:

Dentro del nivel meta-económico se deben analizar: los valores socioculturales, la gobernabilidad del país, patrones de organización social, económica y política, cohesión social y la capacidad para formular visiones y proyectos estratégicos a nivel nacional. Dentro del nivel macro-económico se debe analizar: la política cambiaria, la política monetaria, la política de competencia, el contexto económico, político y jurídico estable, la política fiscal y la política comercial. Dentro del nivel meso-económico se debe analizar la estructura de la industria, apoyo tecnológico, desarrollo de la infraestructura, políticas selectivas e instituciones de fomento a industrias, formación profesional regulación ambiental a nivel nacional. A partir de este análisis se detectan las amenazas y oportunidades que brinda el ambiente.

C. *El análisis de los recursos de la organización.* Lleva a conocer cuáles son los recursos tangibles e intangibles que pueden dar ventajas competitivas en el mercado. Las habilidades de los empleados, las tecnologías específicas, las innovaciones organizacionales son capacidades que construyen nuestras fortalezas. Aquellas áreas en las que la empresa tenga

deficiencias o actividades que no ha mejorado serán parte de las debilidades.

- D. *Elaborar una estrategia.* Estrategia es el anteproyecto de actividades de la organización que se usa para concretar la misión y alcanzar los objetivos organizacionales. La estrategia indica cómo lograr los objetivos propuestos; cómo alcanzar las metas, cómo lograr una ventaja competitiva, cómo aprovechar los puntos débiles de los competidores y cómo fortalecer la posición de la empresa en el mediano y largo plazo.

La estrategia surge de la trayectoria de la empresa y sintetiza nuevas ideas de los directivos y empleados. También la regulan los cambios en los mercados y los competidores. Se basa en análisis del ambiente externo de la empresa que identificó las fuerzas competitivas en la industria y en el análisis de la situación interna que ubicó las fortalezas y debilidades. Se diseñan, evalúan y seleccionan las estrategias que se encuentran al confrontar las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización.

- E. *Implantar la estrategia en forma adecuada.* La estrategia se implementa a través del diseño organizacional; éste involucra seleccionar la combinación de estructura, procesos y sistemas de control. Se debe tomar en cuenta el conflicto que genera el cambio y anticipar los problemas y las soluciones a éstos.

- F. *Realizar el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación.* Los sistemas de control estratégico deben proporcionar información para saber oportunamente si la estrategia y la estructura de la organización son adecuados para alcanzar los objetivos estratégicos. Los cuatro pasos del control estratégico incluyen: establecer los estándares de evaluación, crear sistemas de seguimiento y medición, comparar el desempeño real contra los objetivos establecidos y, finalmente, evaluar el resultado y retroalimentar

el sistema para iniciar un nuevo ciclo. El sistema de control debe ser flexible, preciso, oportuno y tener un costo adecuado.

3.11. Estrategia competitiva

Porter, proporcionó instrumentos analíticos necesarios para la administración estratégica a través de la publicación de su libro *Competitive Strategy* publicado en 1980, en el que nos dice que la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo una empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter 1982: 16). La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. Estas fuerzas son las siguientes (Claude y Álvarez, 2005: 237):

- A. *Competidores potenciales*. Son aquellos que pueden entrar a la industria en cualquier momento y modificar drásticamente las posiciones de las compañías actuales. La gravedad de la amenaza del ingreso en un mercado depende de dos factores: las barreras de ingreso y la reacción de las empresas ya establecidas hacia nuevos competidores. Hay diferentes tipos de barreras de entrada como son: economías de escala, inaccesibilidad de la tecnología y del conocimiento especializado, elevados requerimientos de capital, difícil acceso a canales de distribución, etc. Si un competidor potencial está dispuesto a superar las barreras de entrada, todavía tiene que enfrentar la reacción de las compañías rivales. La reacción puede ser pasiva o ineficaz, o puede ser muy agresiva y originar la salida del nuevo competidor. El grado de la fuerza competitiva de las entradas potenciales está directamente relacionado con el atractivo de la

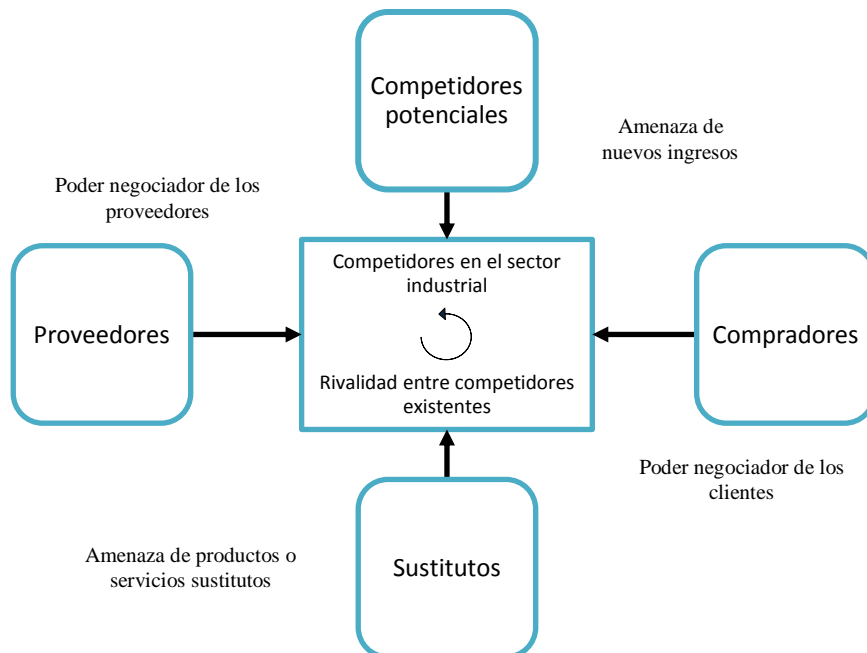
industria, es decir con su margen de ganancias. Por ejemplo, las barreras de entrada en la industria automotriz son muy altas porque la inversión de capital que se requiere para entrar es millonaria y la tecnología no se encuentra disponible.

- B. *Rivalidad entre los competidores existentes.* La rivalidad tiende a ser mayor a medida que: aumenta el número de competidores, cuando la demanda del producto crece con lentitud, cuando a los clientes no se les dificulta cambiar de una marca a otra, cuando los otros competidores no están satisfechos con su posición en el mercado y realizan movimientos para mejorarla a expensas de sus rivales, cuando es más costoso salir de un negocio que quedarse en éste y competir. A mayor rivalidad menor tasa de rendimiento del capital.
- C. *Presión de productos sustitutos.* La fuerza competitiva de los productos sustitutos será mayor cuanto menor sea su precio, mayor su calidad y servicio, y si el cambio de producto para el usuario no representa un costo alto. Por ejemplo, el plástico es un sustituto del acero y en los últimos años ha ganado espacios en la manufactura de automóviles porque los hace más ligeros y más económicos.
- D. *Poder negociador de los compradores.* Los compradores tienen alto poder de negociación en las siguientes condiciones: cuando pueden presionar los precios a la baja, mejor calidad y más servicios; si compran grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, si los productos que compran son estandarizados, si el cambio de proveedor no le representa costos altos, si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercado y sobre todo de los costos. Los compradores pueden significar una amenaza de integración hacia atrás, y si ese es el caso, están en posición de exigir más en la negociación. Por ejemplo, las empresas que manufacturan automóviles tienen un gran poder de negociación ante las empresas de la industria siderúrgica, ya que compran en una sola negociación el acero que necesitarán sus plantas en todo el mundo. Así

pueden establecer el precio, la calidad y los tiempos de entrega que requieren.

E. *Poder de negociación de los proveedores.* El poder de negociación del proveedor es bajo en las siguientes circunstancias: si el producto que fabrica es estandarizado y hay varios proveedores, porque entonces la empresa le puede comprar a quien le dé mejores condiciones, si existen productos sustitutos y si el cambio no resulta caro ni difícil, y cuando el cliente es muy importante y le compra buena parte de la producción. El poder de negociación del proveedor es alto cuando sus productos son cruciales para los procesos de producción de la empresa y/o cuando afectan de manera importante la calidad. Por ejemplo, los fabricantes de equipo electrónico para los automóviles tienen un alto poder de negociación, ya que no hay muchos proveedores que puedan atender requerimientos muy especializados para la industria.

Figura 3.2 Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial



Fuente: (Porter, 1982: 24)

3.12. Las estrategias competitivas genéricas

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

A. *Liderazgo general en costos.* Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos tales como Investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas. Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia (Porter, 1982: 56).

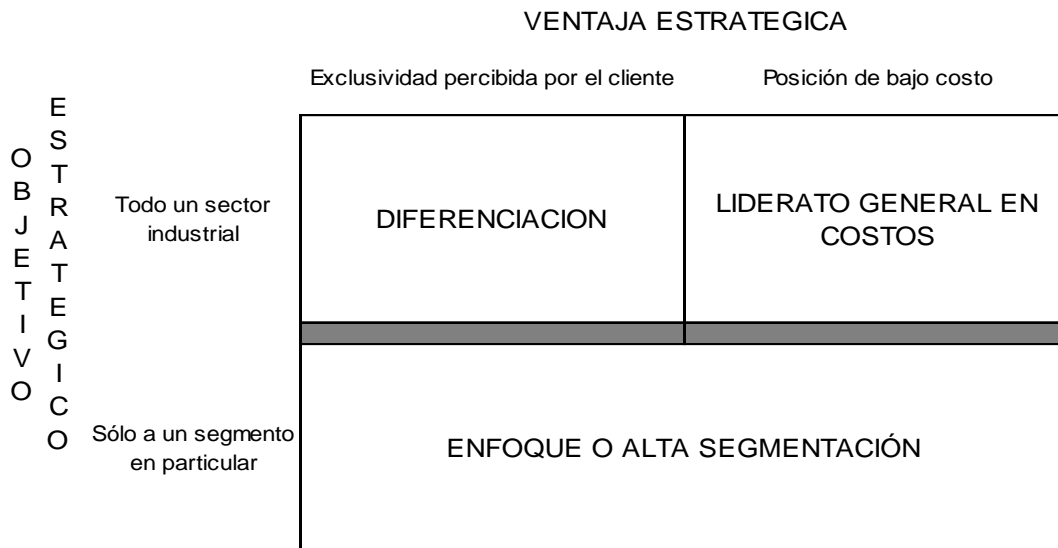
B. *Diferenciación.* Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones.

Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial. La diferenciación, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta al liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un

aislamiento contra la rivalidad competitiva. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio (*Ibíd.*, p. 58).

C. *Enfoque o alta segmentación.* Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Está construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado (*Ibíd.*, p. 59).

Figura 3.3 Las tres estrategias genéricas

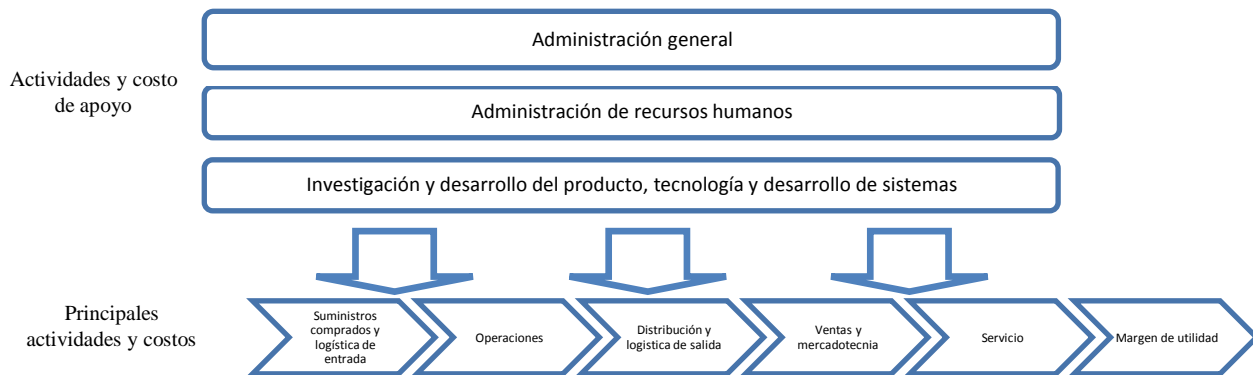


Fuente: (Porter, 1982: 60)

3.13. Cadena de Valor

Para el análisis de las estrategias es necesario conocer la cadena de valor y dónde están los puntos de mayor distribución económica en la empresa o institución. Muchos de estos puntos se conocen como unidades de negocio (UN) o centros de costo, con el fin de conocer dónde se generan las utilidades y otros beneficios del valor agregado a la estrategia (Hernández, 2006: 317). Es decir, identifica las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas (Thompson, 2001: 123).

Figura 3.4 Cadena de valor



Fuente: (Thompson, 2001: 124)

Compra de suministros y logística de entrada. Las actividades, los costos y los activos asociados con la compra de combustible, energía, materia prima, componentes de partes, mercancía y artículos consumibles a los vendedores; recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores; inspección y administración del inventario.

Operaciones. Las actividades, los costos y los activos asociados con la conversión de las entradas a la forma del producto final (producción, ensamble, empaçado, mantenimiento del equipo, instalaciones, operaciones, seguridad de la calidad, protección ambiental).

Distribución y logística de salida. Las actividades, los costos y los activos asociados con la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de productos acabados, procesamiento de pedidos, retiro y empacado de pedidos, envío, operaciones de los vehículos de reparto, establecimiento y mantenimiento de una red de agentes y distribuidores).

Ventas y mercadotecnia. Las actividades, los costos y los activos asociados con los esfuerzos de la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación del mercado y apoyo a agentes/distribuidores.

Servicio. Las actividades, los costos y los activos asociados con la asistencia técnica a los compradores, entrega de partes de repuesto, mantenimiento y reparaciones, asistencia técnica, indagaciones del comprador y quejas.

Investigación y desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas. Las actividades, los costos y los activos asociados con la investigación y el desarrollo del producto, proceso de investigación y desarrollo, mejoramiento en el diseño del proceso, diseño del equipo, desarrollo de software para computadoras, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería por medio de la computadora, nuevas capacidades de la base de datos y desarrollo de sistemas de apoyo computarizados.

Administración de recursos humanos. Las actividades, los costos y los activos asociados con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de toda clase de empleados; actividades de relaciones laborales; desarrollo de capacidades y competencias centrales basadas en los conocimientos.

Administración general. Las actividades, los costos y los activos asociados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y de regulaciones,

seguridad, sistemas de información administrativa, establecimiento de alianzas estratégicas y colaboración con socios estratégicos y otras funciones "generales".

3.14. FODA

En el proceso estratégico se utiliza la matriz SWOT: (SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, en inglés) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas (Hernández, 2006: 326).

Evaluación interna

Las fuerzas son internas y requieren aprovecharse para avanzar.

Las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

Evaluación externa (del entorno)

Las oportunidades son elementos que existen en un momento dado (coyunturas), básicamente externos, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica.

Las amenazas son factores que pueden afectar el desarrollo de la estrategia o la competencia de la institución, como una crisis económica y/o política.

La matriz FODA

Los elementos del FODA se combinan mediante una matriz para ubicar las máximas oportunidades y fuerzas de la empresa, o las debilidades y las amenazas. De la matriz se desprenden las siguientes combinaciones principales:

Estrategia maxi-maxi

Corresponde a las máximas fuerzas y máximas oportunidades, cuándo es posible obtener ventajas de la combinación de ambos elementos; esta combinación se conoce como maxi-maxi, que permite generar varias ideas-estrategias con estos dos elementos.

Estrategia maxi-mini

Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas. De esta combinación se obtienen ideas estratégicas para aprovechar las fuerzas y así disminuir las amenazas. Muchas amenazas lo son para todo el sector de competidores directos, por lo que en esta posición se puede sacar provecho al convertir la amenaza en oportunidad, o al aprovechar las fortalezas para que la amenaza, en caso de que se presente, impacte menos.

Estrategia mini-maxi

Corresponde a la búsqueda de estrategias minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades. En esta situación, la empresa puede desarrollar algunas ideas-estrategias para disminuir sus debilidades durante el plan rector, de forma que al final la empresa o institución reduzca sus debilidades y empiece a aprovechar las oportunidades.

Estrategia mini-mini

Corresponde a debilidades con amenazas. En esta situación se deben obtener algunas estrategias defensivas y marcar como prioridad la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos durante el periodo. A esta combinación se le conoce como mini-mini porque existen las mínimas condiciones de la empresa por sus debilidades y sus

amenazas. En esta situación se requiere actuar con urgencia, sobre todo en la parte interna, en las debilidades de la empresa.

Además de la matriz FODA, que permite conocer posibilidades de acción en las diferentes combinaciones, es necesario combinar los productos y servicios de la empresa en su relación con los productos y servicios de los principales competidores, de forma que se asuma una posición estratégica ofensiva y otra defensiva en relación con los productos y/o servicios que se ofrecen. Por esto, la matriz de crecimiento-participación es vital, sobre todo para encontrar la estrategia competitiva más segura.

Figura 3.5 Matriz FODA para la formulación de estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FUERZAS (F)</p> <p>Patentes</p> <p>Marcas registradas Relaciones con proveedores de Clientes "cautivos"</p> <p>Imagen de la organización</p> <p>Base de datos de clientes exclusivos</p> <p>Experiencia de comercialización en Centroamérica</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>Poco capital</p> <p>Procesos productivos lentos</p> <p>Personal viciado</p> <p>Falta de liderazgo</p> <p>Productos de bajo rendimiento Sindicato combativo</p> <p>Baja productividad</p> <p>Calidad relativa</p> <p>Costo de producción alto</p> <p>Baja cultura de servicio</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>Crecimiento económico de la región</p> <p>Facilidades de importación de insumos y productos</p> <p>Tratado de libre comercio con Centroamérica</p>	<p>Estrategia (FO) maxi-maxi</p> <p>La estrategia más exitosa.</p> <p>Potencializar las fuerzas aprovechando las oportunidades</p>	<p>Estrategia (DO) mini-maxi</p> <p>Superar debilidades para poder aprovechar</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>Nueva tecnología</p> <p>Cambios económicos a corto plazo</p> <p>Nuevas marcas</p> <p>Competidores extranjeros con facilidad de penetrar al país</p>	<p>Estrategia (FA) maxi-mini</p> <p>Usar fortalezas para enfrentar amenazas</p>	<p>Estrategia (DA) mini-mini</p> <p>Reducir al mínimo tanto debilidades como amenazas</p>

Fuente: (Hernández, 2006: 327)

3.15. Factores Clave de Éxito

Los factores clave para el éxito (FCE) de una industria son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado, es decir, elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que significan la diferencia entre utilidades y pérdidas. Los factores clave para el éxito conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. Los: FCE son tan importantes que todas las empresas de la industria les deben prestar una gran atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito en la industria. Las respuestas a las siguientes tres preguntas ayudan a identificar los factores clave de una empresa triunfadora (Thompson, 2001: 102)

¿Sobre qué base eligen los clientes entre las marcas en competencia de las compañías?

¿Qué debe hacer una empresa para tener éxito en el aspecto competitivo cuáles son los recursos y habilidades competitivas que necesita?

¿Qué se necesita para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible?

Como podemos observar en este capítulo la administración estratégica nos permite crear un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

Es importante destacar que la administración estratégica es muy extensa por lo que sólo nos enfocamos a los temas principales que están relacionados con la investigación.

Lo más importante es saber que las estrategias deben ser planeadas por un liderazgo central, es decir, que el cuerpo directivo de cada una de las empresas es el encargado de crear las estrategias que se deben seguir con el fin de llegar a la posición que se pretende llegar a través de la identificación de sus factores clave de éxito y que les permita prosperar en el mercado.

La industria automotriz debe adoptar una mezcla de las estrategias que más se adopten a su problemática y le permitan salir de la incierta situación en la que se encuentra.

Capítulo 4. Estrategias de la industria automotriz

Un acontecimiento ocurrido en diciembre de 1977 simboliza una de las estrategias más importantes de la industria. El famoso “escarabajo” Volkswagen el modelo de automóvil que había aventajado ampliamente al modelo “T” del difunto Henry Ford como el coche más vendido de la historia de esta rama industrial, dejó de fabricarse en la República Federal Alemana (RFA). Ahora se importa en la RFA proveniente de la fábrica Volkswagen de Puebla en México y de las fabricas Volkswagen de Brasil acaparan una parte creciente del mercado latinoamericano y se extiende ampliamente hacia otros continentes (Mandel, 1977: 160).

Así a finales de la década de los años setenta, se detectaban importantes transformaciones en la industria del automóvil. Entre ellas, la internacionalización, misma que estaría determinada por la evolución de la demanda y las modificaciones en las ventajas comparativas de las firmas. La tasa de crecimiento de la demanda se reduciría progresivamente hasta llegar a ser nula a finales del siglo en Estados Unidos, Japón y Europa Central y del Norte, por tanto, la industria se tornaría cada vez más sensible a la coyuntura. Las respuestas de las firmas a esta nueva situación serían de cuatro tipos (Michelli, 1994: 13-14):

- A. Una transferencia progresiva de la producción hacia las regiones en donde la demanda crece más rápidamente (periferia de Europa Occidental, Europa del Sur, América Latina y algunos países de Asia).
- B. Búsqueda de tecnologías adaptadas a nuevas reglamentaciones, o bien a nuevas conductas de los usuarios (economías de energía y de materias primas, limitación de la contaminación, disminución de riesgos).
- C. Esfuerzos renovados por aumentar la productividad y mantener la competitividad internacional: automatización, unificación de modelos, repartición de tareas entre empresas de un mismo grupo, concentración, en una sola fábrica, de la producción de una pieza específica, transferencia de

ciertas operaciones hacia países de bajos salarios, absorción de pequeños productores.

- D. Diversificación progresiva de actividades de las grandes empresas hacia otros negocios.

Todos estos factores, junto con la evolución cuantitativa de la demanda, darían por resultado una "relocalización" completa de la industria".

Refiriéndose a Japón, el mercado interno comenzaría a verse saturado, y entonces tendría lugar una importante estrategia de internacionalización (*Ibíd.*, p. 15).

La aparición de un nuevo modelo social de manufactura, determinado por la asociación entre formas organizativas nuevas y tecnologías flexibles basadas en la automatización, le darían a Japón algo más que el carácter de un nuevo competidor bajo formas tradicionales (*Ídem*).

En 1990 a James Womack, conocido analista de la industria automotriz estadounidense mencionó que <<por el año 2000 seguirán existiendo las Tres Grandes, pero sus nombres podrían ser Toyota, Nissan y Honda>> (*Ídem*).

Las firmas automotrices se vieron en la necesidad de reformar las estrategias de la competencia a escala internacional, experimentando con una mayor diversidad de productos, automatización del diseño de manufactura y flexibilización de la organización social del trabajo (Michelli, 1994: 16).

Una de las respuestas iniciales de las empresas durante la crisis de los setenta, fue ampliar la escala de producción en algunos países en desarrollo, especialmente España y Brasil, creando en éstos plataformas de exportación hacia el mercado mundial. En ese panorama, dos firmas ocuparon un lugar relevante, Ford y Volkswagen. Eran el punto de referencia de la

internacionalización en momentos en que se evidenciaba un agotamiento de los mercados tradicionales y, por ende, la necesidad de generar respuestas que explotasen las ventajas de cada empresa (*Ibíd.*, pp. 16-17).

La evolución internacional de las firmas automotrices, ha constituido uno de los temas “Clásicos” en la literatura sobre internacionalización industrial (globalización), lo cual es coherente con el hecho de que ésta ha sido quizá la manufactura más sujeta a estrategias internacionales (*Ibíd.*, p. 73).

En la última década la industria automotriz es una industria madura que presenta problemas como son: mercados saturados en los países desarrollados, exceso de capacidad instalada, altos grados de segmentación y proliferación de productos, cerrada competencia en precios y márgenes de utilidad decrecientes (Álvarez, 2002: 32).

Para responder a las tendencias y demandas del mercado, las ensambladoras han seguido diferentes estrategias como: 1) la adopción de una perspectiva global en las actividades de manufactura; 2) estrategias de crecimiento interno o mediante alianzas, fusiones y adquisiciones; 3) la participación en actividades de niveles superiores de la cadena productiva como los servicios financieros; 4) la adopción de plataformas y sistemas modulares de producción; y 5) la subcontratación de procesos productivos necesarios para la manufactura de automóviles que cambian las relaciones entre ensambladoras y proveedores (*Ibíd.*, p. 34).

En el pasado las empresas norteamericanas presumían que casi cada componente de un modelo nuevo era diferente de su predecesor, sin prestar atención a que esos cambios subían los costos y consumían tiempo de ingeniería. En las últimas décadas, apenas se aprovechaban de una generación a otra. Lo que ha originado que las empresas adopten la reutilización de buena parte de sus plataformas actuales para el desarrollo de la siguiente generación. Anteriormente las automotrices eran incapaces de armar los coches en la misma fábrica sin hacer una inversión cuantiosa (Gareth y Jennifer, 2006: 256-257).

Las empresas automotrices en este marco están aplicando una triple estrategia para disminuir los costos laborales: automatización basada en computadoras y microelectrónica; disminuciones y otras concesiones en salarios y normas del trabajo, por último, subcontratación de partes a proveedores de menor salario tanto en Estados Unidos cuanto en otros lugares del mundo (Michelli, 1994: 89).

Shaiken plantea la idea de una mayor centralización del control de la casa matriz sobre las filiales como una de las características de la nueva fábrica global, a diferencia de la internacionalización anterior, en la cual las filiales poseían un importante grado de autonomía (*Ídem*).

Estados Unidos ocupa el lugar central en la estrategia de expansión internacional de las empresas japonesas. Desde finales de los años sesenta, más del 40% de las exportaciones japonesas de automóviles tenían como destino el mercado estadounidense, en tanto que en segundo término se encuentran Europa Occidental con 21% (*Ibíd.*, p. 113).

La respuesta estratégica que se ofrece a partir de entonces es un programa proteccionista de “restricciones voluntarias” que empieza a correr en abril de 1981 con una duración proyectada de cuatro años. La justificación del proteccionismo emergente fue la necesidad de debilitar la competencia japonesa y abrir compás de espera mientras las firmas estadounidenses completaban su reestructuración (*Ibíd.*, p. 114).

Existen tres factores importantes que influyen los cambios en la industria automotriz mundial: 1) el comportamiento de la demanda de vehículos, 2) la regulación gubernamental en los países desarrollados y 3) los cambios tecnológicos (Álvarez, 2002: 32).

Con respecto al comportamiento de la demanda se observa que las ventas de automóviles nuevos en los países desarrollados crecieron a una tasa inferior a 1% anual en la última década, por lo que la rivalidad entre ensambladoras se ha incrementado y han proliferado estrategias ofensivas que se ven reflejadas en la integración horizontal —como son compras, fusiones y adquisiciones entre empresas fabricantes de automóviles— y desintegración vertical —como son las escisiones y subcontratación— de la industria en el ámbito mundial. Además, Brasil, India, China y los países del bloque de Europa Oriental también han incrementado de manera importante la demanda de automóviles. Es por ello que los planes de inversión de la industria van dirigidos a estos países (*Ibíd.*, p. 33).

La industria se ha centrado en la innovación de procesos y productos componentes, donde las nuevas áreas de generación de valor agregado tienen que ver con estandarizaciones de desarrollos en el diseño, los nuevos dispositivos para asegurar un rendimiento más limpio de combustible, los nuevos servicios para la comodidad de los usuarios: simplificación de controles, el lector de CD, el teléfono, la TV, los sistemas de alarmas y seguridad computarizados, los nuevos materiales (por ejemplo, la pintura automotriz ha dejado sus bases de químicos aerosoles para usar bases de agua), los plásticos, las cerámicas, nuevas aleaciones metálicas y, recientemente, controladores de fax, internet, correo electrónico y guías para áreas urbanas (Juárez, 2005: 51).

La regulación gubernamental en los países desarrollados ha jugado un papel importante en la reestructuración de la industria automotriz porque ha obligado el cambio tecnológico y ha permitido la entrada a nuevos actores que proveen esta tecnología. Se han fijado estándares de seguridad en los vehículos, como cinturones de seguridad y bolsas de aire, y se han establecido medidas de control ambiental para regular emisiones contaminantes y consumo de gasolina. Este equipo le da una ventaja competitiva al producto y permite venderlo a precios más elevados; sin embargo, la experiencia ha demostrado que es cuestión de tiempo para que los otros competidores utilicen la misma tecnología, por ello la ventaja

competitiva desaparece convirtiéndose en ocasiones en equipo obligatorio (Álvarez, 2002: 33).

La tecnología ha intervenido en la dirección de la industria. El uso de nuevos materiales como el plástico y el aluminio han ayudado a fabricar vehículos más seguros y ligeros que consumen menos gasolina y como consecuencia se ha disminuido el consumo de acero en los automóviles. Esto ha obligado a las siderúrgicas a crear aceros más ligeros con nuevas aleaciones y recubrimientos que les permiten seguir compitiendo en el mercado (*Ídem*).

Los automóviles han llegado a ser más dependientes de la electrónica. Cada vez hay más sensores y sistemas eléctricos que controlan y monitorean el desempeño del automóvil. Actualmente, en la industria automotriz la electrónica representa el 25% del valor del vehículo y se estima que para el año 2010 pueda alcanzar el 40%; esto modificará la arquitectura del producto y favorecerá nuevas funciones en la industria. La adquisición de capacidades para crear, reproducir y reparar estos nuevos vehículos ayudará a redefinir las relaciones dentro del sistema automotor del futuro. Será un reto importante la coordinación de competencias electrónicas, ya sea las incorporadas al vehículo o las relacionadas con su funcionalidad como es el sistema de navegación (*Ídem*).

Las tecnologías de información, específicamente el comercio electrónico, determinarán la forma en que se distribuirán los automóviles en el futuro. Se considera que las ventas a través de Internet se incrementarán en 250 mdd por año y cambiarán sustancialmente la participación y actividades de las empresas detallistas. Se ha anunciado la creación de un portal compartido por Chrysler, GM, Ford, Nissan y Renault, por lo que la introducción de esta tecnología dará oportunidad de observar la transformación del sistema de distribución de automóviles en la próxima década (*Ibíd.*, p. 34).

Esto es lo que ha sucedido en los años anteriores, podemos observar que la industria automotriz a lo largo de su historia ha venido evolucionando sobre todo debido a los principales problemas que se han presentado, sin embargo es notorio que no se han producido cambios radicales sino progresivos.

En la actualidad, con los altos precios del petróleo y una economía estadounidense en declive debido a la crisis de las hipotecas *subprime*, las empresas automotrices están replanteando su estrategia, convirtiendo las plantas de camionetas ligeras en fábricas de automóviles más pequeños que tienen un menor consumo de combustible.

Asimismo, las compañías automotrices del mundo están siendo duramente golpeadas por la ralentización económica global. Los fabricantes de automóviles de Asia, Europa, América del Norte y otras partes han sido forzados a implementar estrategias creativas de marketing para atraer a consumidores renuentes a comprar automóviles, muchas empresas están experimentando dos dígitos de porcentaje de disminución en sus ventas por lo que los principales fabricantes están ofreciendo descuentos sustanciales.

Es necesario precisar que la competencia en la industria automotriz es muy intensa debido a la naturaleza global de esta industria y con la crisis se ha intensificado aún más, por lo que las estrategias que se adoptan en un momento dado, en un futuro cercano deben modificarse rápidamente, por lo que resulta difícil mantener siempre actualizada una estrategia.

Pero veamos con más detalle en el siguiente punto qué ha venido sucediendo con la industria automotriz como lo hemos venido haciendo con las siete principales automotrices Toyota, GM, Volkswagen, Ford, Honda, Nissan y Chrysler.

4.1 Estrategias adoptadas por las principales empresas automotrices

Partiendo de que existe una crisis económica que ha creado conflictos en todos los sectores, las empresas automotrices han tenido que adoptar nuevas estrategias con el fin de sobrevivir, es decir, han tenido que crear un plan de acción que les permita posicionar a su compañía dentro del mercado para competir con éxito, satisfacer a sus clientes y lograr un buen desempeño.

Para ello las empresas automotrices deben de crear una ventaja competitiva la cual consiste en desarrollar una fórmula de cómo van a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. Estas fuerzas son: *Competidores potenciales, Rivalidad entre los competidores existentes, Presión de productos sustitutos, Poder negociador de los compradores, Poder de negociación de los proveedores*. Y al enfrentarnos a estas cinco fuerzas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor. Estas son: *Liderazgo general en costos, Diferenciación, Enfoque o alta segmentación*. Por otra parte es indispensable conocer la cadena de valor e identificar los puntos de mayor distribución económica de la empresa, es decir, aquellos que crean valor y darles prioridad o de lo contrario eliminarlos. Por otra parte es indispensable identificar las *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*. Y con ello definir las estrategias que se deben seguir para alcanzar el objetivo planteado.

Como vimos en el capítulo tres existen un importante número de estrategias a seguir y va a depender de nuestro análisis para identificar aquellas que se adoptarán, incluso podemos llamarles de otra forma adaptándose a la filosofía de

la compañía. Por ejemplo, al conjunto de estrategias de Ford ante la crisis la llaman *ONE Ford* (Ford Annual Report, 2008: 3).

Dentro de la industria automotriz podemos observar algunos patrones similares, pero pueden encontrarse incluidas en las que hemos visto anteriormente: *Penetración de mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo del producto, Empresa en participación, Reducción, Desinversión, Liquidación, Estrategia de negocios, Estrategia de operación, Estrategia a nivel global.*

Para hacerlas más comprensibles utilizaremos algunos nombres diferentes siempre teniendo en cuenta que pueden estar incluidas en las antes mencionadas, un ejemplo de esto puede ser que tomemos una estrategia de participación en la cual nos aliamos con alguna empresa en la adquisición de unidades de negocio similares, que al paso del tiempo, simplemente no dan resultado por lo que es necesario considerar la eliminación del negocio debido a que ya no es una inversión atractiva, entonces debemos desprendernos del negocio con tanta rapidez como sea posible y la mejor solución podría ser venderlo o cerrarlo con ello estaríamos adoptando una estrategia de liquidación, también podríamos cambiar el giro del negocio, reducir personal y vender algunos activos con el fin de que se adapte al nuevo giro y sea rentable en este caso es una estrategia de reducción, o podríamos vender algunas unidades de negocios y la estrategia adoptada pasaría a ser una de desinversión. Y nosotros podríamos llamar a nuestro plan de acción en su conjunto “estrategias de reestructura”, por decirlo así.

En este caso hemos seleccionado las estrategias que más comúnmente se repiten agrupándolas en las siguientes: negocios, operación, mercado, ambientales, participación, tecnología y responsabilidad social.

4.1.1. Estrategias de negocios

Comencemos con las principales estrategias de negocios que han venido adoptando las empresas productoras de automóviles.

Existen tres componentes clave en la estrategia financiera de Toyota que nos muestra el Vicepresidente Ejecutivo de Toyota Yoichiro Ichimaru (Toyota Annual Report, 2009: 5):

1. Crecimiento: crecimiento sustentable a través de continuas inversiones progresistas. –Esperamos que el crecimiento del mercado se centre en un cambio hacia vehículos eficientes en el consumo de combustible, tales como vehículos híbridos¹⁴ y vehículos compactos en término de productos y hacia países emergentes ricos en recursos. Planeamos invertir activamente en estas áreas para responder a los cambios estructurales en la demanda y asegurar un amplio crecimiento sustentable. Planeamos acelerar nuestros estándares para proveer alta calidad, a precios aceptables, y productos atractivos que los consumidores necesitan en cada país, región y más allá de la temprana comercialización de tecnologías de la próxima generación en las áreas de ambiente, energía y seguridad–.
2. Eficiencia: Mejorar el beneficio y la eficiencia de capital. –Esperamos que la demanda del consumidor de vehículos híbridos y compactos se incremente en el futuro, apuntamos a proveer vehículos de alta calidad a un precio asequible y mejorar el beneficio a través de nuestros estándares de reducción de costos. También creamos una estructura para desarrollar eficiencia, producción y ventas que pueden responder flexiblemente a los cambios en el ambiente externo–.
3. Estabilidad: Mantener una solidad base financiera.

La visión regional de Toyota reconoce que las distintas regiones se encuentran en diferentes estados de desarrollo económico, y que las relaciones con fabricantes competidores difieren en cada país y región. Esto permite a Toyota identificar la postura que debe tomar y moverse de una estrategia de línea completa de productos en todos los mercados a una que esté enfocada a un tipo específico de

¹⁴ Un vehículo híbrido es un vehículo de propulsión alternativa que combina un motor movido por energía eléctrica proveniente de baterías y un motor de combustión interna.

vehículos que sea más atractiva a los consumidores en cada mercado (Toyota Annual Report, 2009: 14).

Por otro lado en el caso de VW, el foco de investigación es la cuestión ecológica. El grupo persigue una estrategia sobre dos flancos. Por un lado optimizar y reducir los motores de combustión, incluso en el caso de los SUV's y los grandes sedanes, los cuales en el futuro también usarán motores sobrealimentados de cuatro cilindros. Por el otro lado VW está trabajando sobre tecnologías de manejo alternativas, especialmente para las nuevas familias pequeñas. Está claro que el futuro pertenece a las unidades eléctricas. Se necesitan resolver muchos retos antes de llegar ahí: el más grande obstáculo es la tecnología de baterías. También se requiere que el grupo desarrolle innovaciones hacia otras áreas tales como la construcción de vehículos de poco peso y que funcionen con gas o con biocombustibles de segunda generación (VW Annual Report, 2008: 19).

En 2008, las actividades de investigación y desarrollo de VW fueron enteramente dedicadas a expandir el portafolio de productos y a mejorar la funcionalidad, calidad, seguridad, el ambiente, y la compatibilidad del grupo de productos. Las propuestas de mejora, la contribución de ideas del personal y la experiencia técnica de los socios externos jugaron un papel muy importante (VW Annual Report, 2008: 148).

Por su parte, Ford pretende ofrecer a los consumidores vehículos más eficientes en el consumo de combustible, incluyendo el mejoramiento y el incremento de vehículos híbridos, como parte del amplio plan para entregar soluciones tecnológicas para el ahorro de combustible al alcance de millones de personas (Ford Annual Report, 2008: 1).

El Presidente ejecutivo de Ford William Clay Ford Jr. señala:

En los últimos dos años hemos reestructurado agresivamente nuestras operaciones y trabajamos para empatar la producción con la demanda. Al mismo tiempo, hemos pasado

a una línea de productos más balanceados ofreciendo alta calidad, seguridad, valor y economía en combustibles. Hoy nuestra calidad no es superada por Honda o Toyota. También hemos obtenido avances significativos hacia el liderazgo en la economía de combustibles (Ford Annual Report, 2008: 1).

El plan de Ford está operando bajo el nombre de ONE Ford ayudándolos a soportar las condiciones actuales y a posicionarse para el éxito futuro (Ford Annual Report, 2008: 3):

- Una reestructura agresiva para operar rentablemente en la actual menor demanda y en la mezcla de modelos cambiante.
- Acelerar el desarrollo de seguridad, eficiencia en combustible, nuevos productos de alta calidad que los clientes quieren y valoran.
- Financiar nuestro plan y mejorar nuestra hoja de balance.
- Trabajar juntos como un equipo, apalancar nuestros activos globales.

En lo que respecta a Honda, su meta es enfocarse en crear un “maduro y flexible sistema de producción” que provea de una avanzada flexibilidad para responder ágilmente, primero a las fluctuaciones en la economía y después a otros cambios y desarrollos en el ambiente de operación. Además de ofrecer, incluso, una calidad más alta y productos más atractivos para los consumidores alrededor del mundo en los próximos años estarán trabajando para innovar con tecnologías y sistemas de producción que mantengan altos estándares de acabado (Honda Annual Report, 2009: 15).

Honda reconoce que fomentar la mejora en las siguientes áreas específicas es esencial para el éxito (Honda Annual Report, 2009: 36):

- En relación con su esfuerzo para desarrollar la más efectiva seguridad y tecnologías ambientales, Honda continuará innovando productos y tecnologías avanzadas. También, continuará con su esfuerzo para conducir su investigación en tecnologías experimentales para el futuro.

- Honda establecerá y mejorará la eficiencia y los sistemas de producción flexible en su base global de producción y proporcionará productos de alta calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores en cada región.
- Honda seguirá siendo proactiva en su esfuerzo de expandir la línea de productos a través del uso innovador de Tecnologías de Información y mostrará su continuo compromiso a los diferentes consumidores en todo el mundo aumentando su estructura y servicios de ventas.
- En respuesta al incremento de la demanda del cliente, Honda aumentará su control de calidad para mejorar las funciones y la coordinación entre los departamentos de desarrollo, compras, producción, ventas y servicio.
- Honda está trabajando para desarrollar tecnologías de seguridad que mejoren la predicción y prevención de accidentes, tecnologías para ayudar a reducir el riesgo de lesiones a pasajeros y peatones por accidentes automovilísticos, y tecnologías que mejoran la compatibilidad entre vehículos grandes y pequeños, así como ampliar su línea de productos que incorporen esas tecnologías.
- Honda va a intensificar sus esfuerzos para crear mejores, más limpios y más eficientes motores y mejorar aún más los materiales reciclables a través de sus líneas de productos. Honda también trabajará para mejorar la tecnología en los combustibles y de manera constante mantener su nuevo negocio de células solares, minimizando el impacto ambiental.

4.1.2. Estrategias de operación

Dentro de estas estrategias podemos encontrar todas aquellas que tienen relación con la operación, es decir, sistemas de producción, logística y distribución.

Cada empresa automotriz ha adoptado un sistema de producción que como hemos visto a lo largo de la investigación ha evolucionado a través del tiempo. Durante la primera mitad de la década del siglo XXI, Honda introdujo un sistema

de producción que podía responder flexiblemente a la demanda de una amplia gama de modelos. Después de esto, Honda expandió su base de producción en el extranjero para crear un global y mutuamente complementario sistema de producción. En 2008, en Norteamérica, comenzó operaciones en la planta de Indiana en los Estados Unidos y una nueva planta de motores en Canadá. También en Asia, comenzó la producción de una segunda planta de automóviles en Tailandia (Honda Annual Report, 2009: 15).

El director de Toyota Akio Toyoda señala:

Estamos implementando un fuerte modelo de administración orientado al producto para hacer mejores vehículos. También hemos tomado una mirada fresca a lo que significa ser un fabricante de autos y estamos redoblando nuestro compromiso hacia el consumidor, estamos revisando cada aspecto de nuestro negocio desde el punto de vista del consumidor –incluyendo desarrollo tecnológico, producción, ventas y servicio –así que podemos desarrollar nuevos productos, reducir costos y continuar ofreciendo a los consumidores los automóviles que verdaderamente quieren a un precio que realmente pueden permitirse pagar (Toyota Annual Report, 2009: 2).

El enfoque de plataforma modular ha tenido una mayor importancia dentro de las estrategias de producción. Una extensión estricta de la plataforma cruce de marca y estrategia modular reduce la complejidad, el costo incurrido y el tiempo de desarrollo requerido. VW presentó el nuevo Bora y el Lávda en el Auto China 2008 en Beijín dos vehículos de clase A para el mercado chino que fueron desarrollados sobre la base de la misma plataforma (VW Annual Report, 2008: 150).

Algunas armadoras están redirigiendo sus operaciones.

Según Toyota, continúa el crecimiento en China, India, Brasil y otros mercados emergentes. Pero el control de los nuevos combustibles apunta a una preservación ambiental anticipada, y hay una fuerte probabilidad de que la estructura de los mercados cambie. Además, hay una necesidad de captar

cambios en mercados regionales tan rápido como sea posible (Toyota Annual Report, 2009: 14).

El mercado norteamericano es fundamental para las estrategias de Toyota en el extranjero y ha sido un factor clave de su crecimiento. Aunque ahora se está contrayendo rápidamente, sigue siendo un mercado importante con unos 250 millones de vehículos en carretera hoy en día. Dado que la población de Norteamérica se prevé que crezca en el futuro, es claro que el mercado finalmente se recuperará. Pero cuando lo haga, no se enfocará en modelos de gran tamaño, tomará una estructura diferente requiriendo una línea de productos diferentes (Toyota Annual Report, 2009: 14).

Los mercados primarios de Toyota basados sobre unidades de vehículos vendidos para el año fiscal 2009 fueron: Norteamérica 29%, Japón 26%, Europa 14% y Asia 12% (Toyota Annual Report, 2009: 46).

Como podemos observar para Toyota, América del Norte sigue siendo un mercado muy importante. Y para seguir ofreciendo a los clientes los vehículos que realmente quieren, seguirán fortaleciendo sus raíces locales y apuntando a una mayor autosuficiencia en la producción y desarrollo de vehículos (Toyota Annual Report, 2009: 14).

China y otros mercados emergentes en Asia, Centro y Sudamérica prometen llegar a ser un poderoso motor para el crecimiento de Toyota. El mercado Chino, en particular es potencialmente tan grande como el mercado Norteamericano, y debe ser abordado de una manera sencilla. Los mercados emergentes requieren de vehículos de alta calidad a un precio asequible que satisfacen las necesidades regionales (Toyota Annual Report, 2009: 15).

Para VW al igual que Toyota, la gente en los EU aún necesitará automóviles. Por lo que está apuntando a un crecimiento rentable en Norteamérica. O como

subraya el presidente del consejo de administración del grupo VW Martin Winterkorn. –Por ello nuestra estrategia de invertir en nuestro futuro es la correcta. Queremos estar en una posición fuerte cuando la recesión llegue a su fin. La meta: “estar arriba con los líderes” en los EU, la tierra del automóvil, en el futuro inmediato– (VW Annual Report, 2008: 21).

La orientación estratégica del portafolio de proveedores de VW será un foco de atención en el futuro, las plantas locales en la India, Rusia y los EU jugarán un papel clave (VW Annual Report, 2008: 152).

Cerca del 3% de crecimiento de GM en regiones como Asia-Pacífico, América Latina, África y Medio Oriente compensaron parcialmente la disminución de ventas del 21% en Norteamérica, y el crecimiento de la presión en Europa que resultó en un 7% menos en ventas. Comparado con 2007, las ventas totales de GM disminuyeron 11% (GM Pressrelease, 2009: 1).

VW extenderá sus actividades en el sudeste asiático, como parte de su estrategia 2018. En mayo de 2009, se alcanzó un acuerdo con el socio indonesio “Indomobil” para comenzar a ensamblar parcialmente carros de pasajeros en el verano de 2009 (VW Half-Yearly Financial Report, 2009: 4).

Mayo VW 2009 vio el inicio oficial de la construcción de la nueva planta de EU en Chattanooga. A partir de 2011, la planta producirá autos de tamaño medio especialmente diseñado para el mercado norteamericano. La planta de producción tendrá una capacidad total anual de 150,000 vehículos y empleará a unas 2,000 personas (VW Half-Yearly Financial Report, 2009: 4).

En octubre de 2008 Nissan Gulf FZCO estableció un incremento de estrategias de marketing y ventas en el medio oriente (Nissan Annual Report, 2009: 2).

Nissan mantiene sus iniciativas estratégicas, manteniendo modelos clave, incluyendo nuevos modelos y la entrada de vehículos eléctricos. Están invirtiendo en su planta en India, planean utilizar su planta en Marruecos para producir light commercial vehicles (LCVs). Sin embargo han cambiado la producción a Barcelona, ya que cuentan con capacidad instalada ahí (Nissan Annual Report, 2009: 7).

Chrysler creará nuevos centros, ubicados en países como México y China, trabajarán un poco a la manera de las compañías alemanas y japonesas. Se especializarán en las futuras tendencias internacionales y lo que suceda en cada uno de los mercados (cochesfuturistas.com).

Chrysler Group LLC también anunció sus planes para desarrollar y producir en 2012 un vehículo completamente eléctrico usando la plataforma del Fiat 500. La compañía está explorando maneras de promover transporte cero emisiones y en el desarrollo de un vehículo eléctrico (cnnextension, 2010, 22 de marzo)

4.1.3. Estrategias de mercado

La administración de Toyota está orientada al mercado con el fin de satisfacer las necesidades de cada país y región. Para responder a las necesidades de los consumidores se ha enfocado a ofrecer una línea completa de vehículos con 11 instalaciones de Investigación y Desarrollo, 75 instalaciones de producción en Japón y el extranjero y una red global de ventas que cubre más de 170 países y regiones (Toyota Annual Report, 2009: 13).

Asimismo, Toyota se ha dado a la tarea de identificar áreas en las que quiere competir, así como aquellas en las que debe moverse con más cuidado, y revitalizar el desarrollo de sus líneas de productos y adaptarse mejor a las necesidades regionales (Toyota Annual Report, 2009: 14).

Los constantes cambios en las expectativas de los consumidores y las condiciones económicas hacen necesario cambiar los canales de venta y optimizar continuamente las estructuras y los procesos de ventas. De esta manera, incrementar la rentabilidad a lo largo de toda la cadena de ventas (VW Annual Report, 2008: 157).

En el año calendario 2008, la demanda total en los Estados Unidos se redujo 18% respecto al año anterior, alrededor de 13,190,000 unidades. Como resultado del incremento de los precios de la gasolina en el primer semestre del año, se presentó una disminución en ventas de Light Trucks, así como vehículos deportivos utilitarios (SUV's) y camionetas, y la preferencia se dirigió hacia automóviles más pequeños y eficientes en el uso de combustible. Sin embargo, en la segunda mitad del año, las ventas de autos compactos y camionetas también habían disminuido significativamente. El mercado presentó una mayor contracción como resultado de los efectos de la crisis financiera en la economía real, el deterioro de las condiciones del empleo, la restricción en el gasto de los consumidores, la adopción de criterios más rigurosos para el crédito por instituciones financieras y otros factores. Bajo estas circunstancias, Honda agresivamente introdujo nuevos modelos (Honda Annual Report, 2009: 27).

Muchas otras compañías también han acelerado la introducción de nuevos modelos al mercado.

Ford se está embarcando en un agresivo plan para traer vehículos eléctricos con batería, híbridos de próxima generación y conectar rápida y económicamente estos autos al mercado en los próximos cuatro años (Ford Annual Report, 2008: 2).

En el caso de Nissan continúa su renovación de la línea de productos y la creación de modelos competitivos. Se está enfocando en la producción de productos correctos, en el lugar correcto, en el momento correcto esa es su estrategia detrás

de los proyectos más importantes que continúan desarrollando: coches de entrada mundial y vehículos de cero emisiones. Vehículos asequibles de bajo consumo son los productos correctos para un tiempo de crisis económica mundial y más allá, están avanzando rápidamente en planes para producirlos (Nissan Annual Report, 2009: 7).

Chrysler LLC ha anunciado que reestructurará sus procesos de planificación de nuevos productos. Creará una especie de cuartel general para el desarrollo de un nuevo vehículo de tamaño mediano. John Nardelli, CEO de Chrysler, dijo: que “se encargaran de cada faceta, desde el diseño al marketing, pasando por la ingeniería, e incluyendo múltiples aspectos técnicos como la calidad del rodaje, los interiores, etc.” El nuevo programa contará con sus propios edificios, y tendrá por misión crear coches destinados a los mercados internacionales. Chrysler está trabajando para mejorar la calidad (cochesfuturistas.com).

4.1.4. Estrategias ambientales

Las empresas automotrices se están preocupando cada vez más por el medio ambiente a través de la reducción de emisiones contaminantes y a un mejor uso de los combustibles desarrollando para ello motores más eficientes y vehículos híbridos.

Honda fue una de las primeras compañías en adoptar la posición de reducir las emisiones de CO₂ como una cuestión importante relacionada con la preservación del medio ambiente a una escala global. Está tomando iniciativas para conseguir las metas que se han impuesto para reducir las emisiones de CO₂ para el 2010 en todos sus productos y actividades de producción a nivel mundial. Existen muchos métodos para reducir las emisiones de CO₂, pero en el negocio automotriz, Honda apuesta por avanzar en la tecnología de automóviles híbridos (Honda Annual Report, 2009: 12).

Muchos de los consumidores de VW gastan 24-35% de sus costos totales en combustible (VW Annual Report, 2008: 56).

Y como sabemos los días del combustible barato se han ido, incluso aun cuando los precios del petróleo han caído más del 50% en la segunda mitad de 2008 (VW Annual Report, 2008: 60).

Por ello, VW se está enfocando a la movilidad sustentable y a contribuir a reducir las emisiones globales de CO₂. También a reducir la emisión local de partículas y óxido nitroso y a reducir la dependencia al petróleo (VW Annual Report, 2008: 165).

VW está apuntando a la eficiencia en los combustibles. Un motor pequeño, menos cilindros, menos consumo de combustible, pero al mismo tiempo, el mismo, o incluso un mejor desempeño: comenzando con Audi que está adoptando este principio de reducción para sus motores de gasolina. (VW Annual Report, 2008: 50).

Es claro que los automóviles eléctricos no irán a la producción en masa de la noche a la mañana, los vehículos con motores de combustión seguirán dominando nuestras carreteras en los próximos 20 años. Pero, todos los expertos coinciden: el coche eléctrico dará forma al futuro. Por mucho tiempo, Grupo VW ha estado trabajando en una estrategia la cual llevará a la compañía y a sus consumidores al futuro paso a paso (VW Annual Report, 2008: 58).

La demanda de vehículos de entrada a precios razonables ha ido aumentando de manera sostenida, especialmente en mercados emergentes y se espera que continúe. Están avanzando en su estrategia de liderazgo de cero emisiones. Los vehículos eléctricos se pondrá en marcha primero, y sus planes de producción van por buen camino. La batería de litio el corazón de la tecnología del vehículo

eléctrico, está siendo fabricada por su filial Automotive Energy Supply Corporation (AESC) en Zama (Nissan Annual Report, 2009: 7).

En 2008, Chrysler desarrolló una nueva estrategia: autos, aunque grandes, verdes ante todo. Chrysler ha tenido que evolucionar en sus estrategias y desarrollar tecnologías competitivas y convivir con la tendencia por lograr la eficiencia y disminución de contaminación. Para ello dos de sus prototipos más importantes muestran el desarrollo de baterías y celdas de combustible. Mientras el desarrollo continúa, lanzaron para el mercado norteamericano sus dos primeros vehículos híbridos de producción masiva, la Dodge Durango y Chrysler Aspen equipadas con el sistema Two Mode Hybrid System desarrollado en conjunto con General Motors, Mercedes-Benz y BMW, el vehículo puede operar de tres formas: con el motor eléctrico, motor de gasolina o una combinación de ambos (www.myautomovil.com)

4.1.5. Estrategias en participación

La actual crisis ha traído diversas alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones.

En mayo de 2009 el presidente del consejo de administración de VW firmó un memorándum de entendimiento con el presidente del fabricante chino BYD. Su objetivo es explorar oportunidades de trabajo juntos en vehículos híbridos y eléctricos alimentados por baterías de litio (VW Half-Yearly Financial Report, 2009: 4).

General Motors alcanzó un acuerdo preliminar para vender su marca Hummer a Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machinery Co. Ltd (cnnextension, 2009, 02 de junio).

Chrysler LLC completó la venta de sus activos más importantes a un grupo liderado por la automotriz italiana Fiat SpA, resucitando a la octogenaria empresa estadounidense que perdió hasta su último dólar y se enfrentó a una liquidación a fines del año pasado (cnnextension, 2009, 10 de junio).

En su reunión extraordinaria el 23 de julio de 2009, el Consejo de Supervisión de Volkswagen AG expresó su apoyo para la creación de un grupo automovilístico integrado con Porsche, que será liderado por Volkswagen (VW Half-Yearly Financial Report, 2009: 4).

Nissan y Renault tienen una sólida relación construida hace 10 años lo que genera una ventaja competitiva. Guiados por una dedicada Alianza de equipo, sus prioridades para las sinergias adicionales serán en compras, aprovisionamiento global, plataformas comunes y partes, trenes de potencia, funciones de apoyo, logística global, TI, investigación y tecnologías avanzadas, y negocios en cero emisiones (Nissan Annual Report, 2009: 7).

Renault y Nissan cooperan en campos estratégicos de investigación e ingeniería avanzada. Renault y Nissan tiene un plan común de tecnología basado en cuatro pilares comunes: seguridad, medio ambiente CO2, vida a bordo y rendimiento dinámico. En cuanto a la tecnología de cero emisiones, Renault y Nissan se están centrando en los vehículos eléctricos: hasta ahora, se han firmado alrededor de 30 acuerdos con los gobiernos y corporaciones para lanzar el vehículo eléctrico por primera vez en 2010 y para el mercado masivo de vehículos eléctricos en 2012 (Nissan Annual Report, 2009: 15)

Chrysler LLC completó la venta de sus activos más importantes a un grupo liderado por la automotriz italiana Fiat SpA convirtiéndose así en la sexta automovilística del mundo. La "nueva Chrysler" estaría controlada en un 68% por un fideicomiso del mayor sindicato en la firma, un 20% quedaría en manos de Fiat,

y el resto sería para los Gobiernos de Estados Unidos y Canadá (cnnextension, 2009, 10 de junio).

4.1.6. Estrategias de tecnología

Los expertos no dudan que las baterías de iones de litio, más que las de hoy de níquel-metal hidruro, son el futuro, las baterías de iones de litio son usadas en millones de laptops y teléfonos móviles. Los ingenieros de los fabricantes de baterías se enfrentan al reto de un incremento masivo del contenido de energía en las baterías y al mismo tiempo a una importante reducción de costos en la producción. Esto se debe a que las baterías actuales tienen mucha más duración que las baterías de los teléfonos móviles, al menos en 10 o 15 años. Estas baterías de alta capacidad aún no existen para la industria automotriz (VW Annual Report, 2008: 59).

Por otra parte para minimizar los costos y el tiempo de desarrollo, los ingenieros en el centro de desarrollo Skoda en la República Checa aplicaron el concepto de *frontloading* cuando diseñaron el nuevo Superb. Dentro de los dos factores que fueron instrumentados en el éxito de esta propuesta estaban los rápidos intercambios de información y la simulación virtual de gran realismo de los vehículos mucho antes de que el primer prototipo fuera producido (VW Annual Report, 2008: 68).

Con este concepto, durante la fase de desarrollo, se examinan miles de parámetros hasta que la forma final del modelo es creado. Si los objetivos son conocidos, el primer requisito es un rápido e intensivo intercambio de información entre todos los departamentos responsables, desarrollo, diseño, marketing, y estrategia de marca. Necesitan trabajar juntos para continuamente evaluar y coordinar sus requerimientos para las características ópticas y técnicas de un nuevo modelo (VW Annual Report, 2008: 70).

Gracias a la tecnología moderna de la información, las ideas e información pueden ser intercambiadas con mayor rapidez. Métodos sofisticados y computadoras poderosas son capaces de calcular y visualizar gráficamente geometrías muy complejas, corrientes de aire, o escenarios de accidentes; lo que da una visión virtual en una etapa temprana de cómo se vería y comportaría el vehículo. Todo esto se realiza a tal velocidad que la búsqueda de formas y combinaciones óptimas ya no se dificultan por volumen de datos de entrada (VW Annual Report, 2008: 71).

El estudio virtual abrió sus puertas en 2004 al mismo tiempo en el que empezó el desarrollo del nuevo Superb en Cesana. En el cuarto de proyección “Cave”, el estudio virtual incluso es posible simular el interior ergonómico de los vehículos. La primera prueba de manejo es conducida sin la necesidad de una carrocería física. La prueba de manejo se consigue en un asiento real de coche, donde puede ser digitalmente ajustado o cambiado el color y las características interiores del vehículo, tales como la radio o el sistema de navegación. El impacto de esto en el comportamiento de la prueba de manejo es medido, registrado y evaluado con el movimiento de un dedo. La “Cave” también es capaz de simular el ensamble de componentes individuales en tercera dimensión de forma muy realista (VW Annual Report, 2008: 71).

Ford es una compañía automotriz que está pensando como una compañía de electrónica de consumo, la asequible tecnología SYNC lidera la industria y los servicios se están globalizando y están expandiendo la conectividad de los clientes en los vehículos. SYNC no solo ofrece servicios de emergencia, diagnóstico e información, en el verano de 2009 añadió reportes del tráfico en tiempo real e instrucciones paso a paso en el camino. El éxito de SYNC está creando una demanda fuera de Norteamérica. Y estará disponible en Europa para 2010 seguido de la región de Asia Pacífico (Ford Annual Report, 2008: 6).

4.1.7. Estrategias de reducción

A pesar del daño del entorno económico externo, Ford ha hecho progresos significativos en la transformación de su negocio (Ford Annual Report, 2008: 12):

- Reducido horarios y salarios del personal en Norteamérica.
- Negociado en 2007 un acuerdo laboral con el sindicato UAW (United Auto Workers), incluyendo una estructura de salarios más bajos para los nuevos empleados, reglas de trabajo flexible, y transferencia de responsabilidad a largo plazo para la atención de la salud de los jubilados.
- Cerrado 12 instalaciones de producción en Norteamérica.
- Despojado de activos no importantes para el negocio.
- Vendido una parte importante de Mazda.
- Mejorado la calidad de los vehículos alrededor del mundo, asumido planes para introducir pequeños y más eficientes vehículos europeos al mercado norteamericano.
- Superado la meta de reducción del acumulado anual de costos de operación en Norteamérica.

Como hemos visto no sólo Ford ha hecho este esfuerzo, sino también GM y Chrysler, los cuáles al igual que Toyota han tenido que poner especial atención en diversos puntos para reducir costos y poder ser rentables.

La participación del total de unidades vendidas en cada mercado está influenciada por la calidad, precio, diseño, desempeño, seguridad, confianza, economía y la utilidad de los vehículos de Toyota comparados con aquellos ofrecidos por otros fabricantes. La oportuna introducción de nuevos o rediseñados vehículos es también un factor importante en las necesidades de satisfacción del cliente. La habilidad de Toyota para satisfacer el cambio en las preferencias del cliente puede afectar significativamente los ingresos y las ganancias. La rentabilidad de las operaciones de Toyota es afectada por muchos factores (Toyota Annual Report, 2009: 46):

- Los volúmenes de ventas de vehículos.
- La mezcla de modelos de vehículos y opciones de venta.
- El nivel de ventas de refacciones y servicio.
- Los niveles de descuentos de precios y otros incentivos de ventas y los costes de comercialización.
- El costo de las reclamaciones de garantía del cliente y las acciones de satisfacción de otros clientes.
- El costo de investigación y desarrollo y otros gastos fijos.
- Los precios de las materias primas.
- La capacidad de controlar los costos.
- El uso eficiente de la capacidad de producción.
- Cambios en el valor del yen japonés y otras monedas con las que Toyota hace negocios.

Cambios en las leyes, reglamentos, políticas y otras acciones gubernamentales también pueden sustancialmente afectar la rentabilidad de las operaciones de Toyota. Estas leyes, regulaciones y políticas son las que se atribuyen a las cuestiones ambientales y de seguridad de los vehículos, la economía de combustible y las emisiones que puede aumentar considerablemente los costos de los vehículos.

4.1.8. Estrategias de responsabilidad social

Empresas como Toyota se han enfocado a ser empresas socialmente responsables en todos los países en los que tiene operaciones, como lo dice el Presidente de Toyota Fujio Cho:

Nuestra primera responsabilidad, por supuesto, es proveer a los consumidores alrededor del mundo autos atractivos que realmente quieran, mientras protegemos el medio ambiente mundial por lo que hemos acelerado nuestro desarrollo de vehículos híbridos y tecnologías amigables con el medio ambiente. Así como contribuir a la sociedad, con crecimiento

económico y protección ambiental en los países en los que operamos, por otro lado estamos intentando proveer trabajos y desarrollo de recursos humanos a través de la educación y programas de capacitación (Toyota Annual Report, 2009: 1).

El director de Toyota Akio Toyoda nos señala la importancia del personal dentro de la empresa:

Para una compañía en crecimiento, sus empleados deben crecer, deben fortalecerse y mejorar tecnologías y habilidades en cada nivel de la organización (Toyota Annual Report, 2009: 3).

En este último capítulo hemos identificado las principales estrategias que han adoptado las principales automotrices, podemos ver algunos patrones que se repiten, por ejemplo, debido a la crisis en EU se han tenido que estructurar y reducir operaciones enfocándose a mercados emergentes como Brasil, Rusia India, China, se han tenido que crear alianzas estratégicas con otros fabricantes. Cada vez hacen más énfasis en el cuidado del medio ambiente, además, todos coinciden que en el futuro habrá más automóviles híbridos y eléctricos, esto debido al incremento en los precios del combustible y a reducir la dependencia del petróleo, hay una mayor preferencia por vehículos más pequeños por parte de los consumidores y un mayor uso de la tecnología y de la electrónica, creando nuevos productos innovadores que hagan uso de nuevos materiales, empleen servicios para la comodidad de los usuarios (Teléfono, TV, Sistemas de alarma y seguridad), Internet y GPS (Sistema de Posicionamiento Global) como el SYNC de Ford.

Por último, hemos podido comprobar que las principales empresas automotrices están re-direccionando sus estrategias a mejorar la tecnología ambiental, seguridad, producción y a una reducción de costos. En el pasado las empresas automotrices estaban enfocadas a la producción de camionetas grandes sin considerar el consumo de gasolina y los costos de producción porque era más rentable producirlas y generaban un mayor beneficio. Pero, en la actualidad eso

está cambiando, sobre todo por la actual crisis y el incremento en los precios del combustible que ha originado un cambio en las preferencias del consumidor por vehículos más pequeños. VW por ejemplo piensa optimizar y reducir los motores de combustión a tal grado, que incluso, en el caso de los SUV's y los grandes sedanes usarán motores de cuatro cilindros en el futuro.

4.2. Matriz de estrategias adoptadas por la industria automotriz

Cuadro 4.1 Matriz de estrategias adoptadas por las siete principales empresas automotrices

ESTRATEGIAS	Toyota	GM	Volkswagen	Ford	Honda	Nissan	Chrysler
Internacionalización							
Transferencia progresiva a otras regiones	China, India, Brasil, mercados emergentes, EU	América Latina, África, Medio Oriente	EU, India, Rusia, sudeste asiático.	EU, Europa, China, Australia, Nueva Zelanda, Brasil	Indiana EU Canadá, Tailandia	India, Marruecos Barcelona	México y China
Ambientales							
Automóviles híbridos	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Reducción de emisiones	De acuerdo a estándares establecidos	De acuerdo a estándares establecidos	El foco de su estrategia es la cuestión ecológica, reduciendo motores de combustión	De acuerdo a estándares establecidos	Reducción de emisiones apostando por automóviles híbridos	De acuerdo a estándares establecidos	De acuerdo a estándares establecidos
Tecnológicas							
Tecnologías de la Información	-	-	Investigación y adaptación de baterías de Litio. Realidad Virtual con Skoda.	Tecnología SYNC para la conectividad	-	-	-
Otras Tecnologías	Eficiencia en el uso de combustibles	Eficiencia en el uso de combustibles	Eficiencia en el uso de combustibles	Eficiencia en el uso de combustibles	Seguridad	Eficiencia en el uso de combustibles	Eficiencia en el uso de combustibles
Organización de la Producción							
Producción	Adoptar un enfoque de plataforma medular	-	-	-	-	-	Desarrollo de nuevos modelos usando sus plataformas actuales

ESTRATEGIAS	Toyota	GM	Volkswagen	Ford	Honda	Nissan	Chrysler
Alianzas Estratégicas							
Alianzas, fusiones y adquisiciones	-	-	Firma acuerdo BYD empresa china para trabajar en vehículos híbridos. Creación de un grupo con Porsche	-	-	Alianza con Renault hace 10 años y que está tomando importancia después de la crisis	Venta de Chrysler a Fiat
Mercadológicas							
Desarrollo de nuevos productos	Si y es de primordial importancia	Si y es de primordial importancia	Si y es de primordial importancia	Si y es de primordial importancia	Si y es de primordial importancia	Si y es de primordial importancia	Si y es de primordial importancia
Segmentación de mercado	Enfocada a un producto a mercado específico	-	Cambiar los canales de venta y optimizar las estructuras y procesos de venta	-	-	-	Redefinir la marca y afinar su publicidad
Estructuración							
Cierre de plantas y paros técnicos	-	Venta de Hummer a una empresa china, cierre plantas en EU, Canadá y México	Cierre de la planta en Puebla	Reducción de horarios y salarios. Cierre de 12 instalaciones dentro de ellas la de Cuautitlán México, venta de una parte de Mazda	-	Todas sus plantas en EU Cuernavaca, México	Cierre de plantas en Detroit y Michigan
Préstamos del gobierno	-	Si	-	-	-	-	Si
Recalls	Si Prius	-	Si Bora	-	-	-	Si Dodge Caliber

Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de las empresas automotrices

CONCLUSIONES

La industria automotriz desde sus orígenes ha traído grandes beneficios para la economía mundial, así como la innovación en los sistemas de producción, el uso de tecnologías y técnicas de administración que han generado un importante desarrollo en todos los sectores, desde el Taylorismo, pasando por el Fordismo hasta llegar al Toyotismo.

Las corporaciones automotrices generan poco más de 10% de las facturaciones totales de las 500 empresas globales más importantes por lo que es importante para la economía mundial. La industria no desaparecerá sólo evolucionará y aquellas empresas que puedan adaptarse sobrevivirán.

La industria automotriz presenta características de oligopolio, ya que 47% de la producción mundial se encuentra concentrada en seis ensambladoras: Toyota es el principal productor en el ámbito mundial porque participa con 13% del total de la producción; en segundo lugar se encuentra General Motors (GM) que contribuye con 12%; le siguen, Volkswagen (VW), Ford y Honda con 9, 8 y 6%, respectivamente y por último Nissan con 5%. Además, en los últimos dos años se han dado una serie de fusiones, alianzas y adquisiciones que han contribuido a concentrar aún más la industria.

En el pasado las tres principales empresas automotrices de EU dominaban el mercado, pero últimamente se han visto en problemas financieros lo cual ha originado las bancarrotas de GM y Chrysler, empresas como Toyota han pasado a ser los líderes del sector lo que ha originado que las empresas norteamericanas tengan que adoptar nuevas estrategias para poder sobrevivir en el mercado.

En la actualidad, la manufactura de vehículos se lleva a cabo en el nivel regional; la producción se concentra en tres zonas geográficas, de las cuales el 44.32% en Asia, el 30.87% se realiza en la Unión Europea, el 18.40% en América del Norte, y

el 6.42% en el resto de países productores. El principal destino de la producción mundial son los EU con un total de 83.4%, seguido de Europa con un 14.45%.

En Estados Unidos la mayor concentración de empresas automotrices se encuentra en Detroit y Michigan, el mayor porcentaje de participación de ventas en Estados Unidos es para GM, Toyota, Ford, Honda, Chrysler, Nissan y Hyundai las cuales cuentan con alrededor del 80%. La plantilla laboral de la industria automotriz en Estados Unidos ha venido disminuyendo esto a causa de la crisis económica en el caso de vehículos automotores y partes de 2007 a 2008 se redujo en un 32.92%

La industria automotriz ha pasado rápidamente en pocos años a reducir costos lo que coadyuva a producir más barato, emplean constantemente capacitación, hacen un mayor uso de la tecnología e innovación, crean rápidamente nuevos modelos para satisfacer las necesidades de los clientes, y se preocupan por el medio ambiente y por la calidad de sus productos, además, están redirigiendo sus operaciones hacia economías emergentes.

Existe una severa crisis financiera que se originó desde 2007 en los sectores inmobiliario con las hipotecas *subprime* y financiero de los Estados Unidos con la quiebra de importantes empresas, y que a partir de septiembre de 2008 se agravó y propagó rápidamente a todo el mundo, causando una drástica contracción del crédito derivada de las grandes pérdidas y débil capitalización de las instituciones financieras de Estados Unidos y Europa; una severa caída en la confianza del consumidor; y mayores niveles de desempleo; lo que repercutió negativamente en una fuerte reducción del crecimiento económico mundial afectando a todos los sectores, pero principalmente al automotriz. Asimismo, la variación de los precios en el combustible por diversos factores ha causado estragos en el sector, pero la industria automotriz no sólo ha sido afectada por las variaciones en los precios del petróleo, también la han afectado las regulaciones por parte de los gobiernos que le han originado gastos adicionales.

La administración estratégica nos permite crear un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Las estrategias deben ser planeadas por un liderazgo central, es decir, que el cuerpo directivo de cada una de las empresas es el encargado de crear las estrategias que se deben seguir con el fin de llegar a la posición que se pretende llegar a través de la identificación de sus factores clave de éxito y que les permita prosperar en el mercado.

Se concluye que las empresas tomaron decisiones a corto y largo plazo. A corto plazo se han tenido que estructurar y reducir operaciones mediante recortes de personal, paros técnicos, cierres de plantas y préstamos por parte del gobierno y en el largo plazo se impulsaron estrategias de nuevo portafolio de productos eléctricos e híbridos. Los fabricantes se están enfocando a mercados emergentes como Brasil, Rusia, India China, y Medio Oriente sin dejar de lado el mercado norteamericano. Se han tenido que crear alianzas estratégicas con otros fabricantes. Se optó por una mayor aplicación de las tecnologías principalmente para el uso eficiente de combustibles, para el cuidado del medio ambiente y reducir la dependencia del petróleo, así como un mayor uso de la electrónica. Se están creando productos innovadores, haciendo uso de nuevos materiales, servicios para la comodidad de los usuarios (Teléfono, TV, Sistemas de alarma y seguridad), Internet y GPS (Sistema de Posicionamiento Global). Y el uso de plataformas modulares con el fin de desarrollar nuevos modelos con plataformas existentes. Se optó por crear alianzas estratégicas con otros fabricantes.

Por último, hemos podido comprobar que las principales empresas automotrices están re-direccionando sus estrategias a mejorar la tecnología ambiental, seguridad, producción y a una reducción de costos. En el pasado las empresas automotrices estaban enfocadas a la producción de camionetas grandes sin considerar el consumo de gasolina y los costos de producción porque era más rentable producirlas y generaban un mayor beneficio. Pero, en la actualidad eso

está cambiando, sobre todo por la actual crisis y el incremento en los precios del combustible que ha originado un cambio en las preferencias del consumidor por vehículos más pequeños. VW por ejemplo piensa optimizar y reducir los motores de combustión a tal grado, que incluso, en el caso de los SUV's y los grandes sedanes usarán motores de cuatro cilindros en el futuro.

FUENTES DE INFORMACION

1. Álvarez Medina, Ma. de Lourdes, “*Cambios en la industria automotriz frente a la globalización: el sector de autopartes en México*”, Contaduría y Administración UNAM No. 206, julio-septiembre 2002, pp. 29-37.
2. Boletín de prensa GM de México, (2009, 01 de junio) recuperado el 30 de julio de 2009, de http://www.gm.com.mx/content_data/LAAM/MX/es/GMMGM/flash/corporate/informacion/boletines/boletines/2009/junio_01.pdf
3. Borisov, E.F. “*Diccionario de Economía Política*”, Ed. Grijalbo, p. 26, México, Año 1976.
4. Castells, Manuel, “*La Crisis Económica Mundial y el Capitalismo Americano*”, Ed. Laia, pp. 5, España, Año 1976.
5. Castro, F, Pino, Oscar, Primakov E, “*La crisis del capitalismo y los países subdesarrollados*”, Ed. Nuestro tiempo, pp. 215, México, Año 1982.
6. Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Ed. McGraw Hill pp. 80-81, Colombia, Año 1995.
7. Claude S, George, JR., y Álvarez, Lourdes, “*Historia del pensamiento*”, Ed. Pearson Educación, pp. 233-234, México, Año 2005.

8. Correa Vázquez, María Eugenia. (2009) *Seminario permanente análisis político de América Latina: globalización defectiva, entre crisis económica y legalidad y criminalidad, la experiencia de AL*, Trabajo presentado en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, Marzo, México.
9. Crisis de la industria automotriz de 2008-2009, *Wikipedia* (2009), recuperado el 22 de noviembre de 2009.
10. Cuadros, Laureán L. (2009) *Competencia México-China en la industria automotriz: El caso del mercado de repuesto*. Tesis de Maestría. México, UNAM p.31.
11. Downes, Elliot, “*Diccionario de Finanzas*” Ed. CECOSA, p. 739. México, Año 2002.
12. Empresa china compra marca Hummer. (2009, 02 de junio) *cnnexpansión*. Recuperado el 3 de junio de 2009, de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/06/02/empresa-china-compra-marca-hummer>
13. Fiat compra activos de Chrysler. (2009, 10 de junio) *cnnexpansión*. Recuperado el 15 de junio de 2009, de <http://www.cnnexpansion.com/noticias/2009/06/10/fiat-compra-activos-de-chrysler>
14. Font Mezquita, José, Dols Ruiz, Juan F. *Tratados sobre automóviles*, Tomo I, Ed. Alfaomega, pp. 1.1-1.5, Año 2004.

15. Ford (2008). Annual Report. Recuperado el 05 de febrero de 2010 de <http://www.ford.com/microsites/annual-reports>
16. Ford pierde mil 400 mdd en primer trimestre. (2009, 24 de abril) *El universal*, recuperado el 3 de junio de 2009, de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/593332.html>
17. Gareth R., Jones y Jennifer M., George, *Administración Contemporánea*, Ed. McGraw Hill pp. 256-257 México. Año 2006.
18. GM (2009). Pressrelease. Recuperado el 20 de enero de 2010 de http://www.gm.com/search/?q=q4_pressrelease_0901.pdf&x=0&y=0
19. Guillen, Arturo, “*The party is over*” *la crisis global y la recesión generalizada*”, *Economía unam* vol. 6 núm. 16, pp. 23-43, Año 2009.
20. Hellriegel, Don, *Administración un enfoque basado en competencias*, Ed. McGraw Hill, pp. 560, México, Año 2002.
21. Hernández y Rodríguez, Sergio, “*Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*”, Ed. McGraw Hill pp.53-55, México, Año 2002.
22. Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia*, Ed McGraw Hill pp.328, México, Año 2007.
23. Honda (2009). Annual Report. Recuperado el 06 de febrero de 2010 de <http://world.honda.com/investors/annualreport/2009/>

24. Invierno 2002, nueva época, número 5 recuperado el 19 de octubre de 2009, de http://www.amec.com.mx/revista/num_5_2002/Soto_Mauricio.htm
25. Johnson, Gerry, *Dirección estratégica*. Ed. Prentice Hall, México, Año 2001.
26. Juárez, Humberto, Lara, Arturo “*El auto global desarrollo, competencia, y cooperación en la industria del automóvil*”, Conacyt, México, Año 2005
27. Juárez, Humberto y Álvarez, Taide “*Industria automotriz negro panorama evolución obligada*”, Ejecutivos de Finanzas, Numero 77, mayo de 2009, p 50-54.
28. Krugman, Paul, “*La Crisis Económica Mundial*”, Ed. Debate pp. 20, México, Año 2009.
29. Las diez bancarrotas más grandes de EU. (2009, 01 de junio) *cnnexpansión*. Recuperado el 3 de junio de 2009, de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/06/01/lehman-brothers-holdings>
30. Las diez bancarrotas más grandes de EU. (2009, 01 de junio) *cnnexpansión*. Recuperado el 3 de junio de 2009, de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/06/01/chrysler>
31. Las diez bancarrotas más grandes de EU. (2009, 01 de junio) *cnnexpansión*. Recuperado el 3 de junio de 2009, de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/06/01/general-motors>

32. McEachern, William A., *“Microeconomía una introducción contemporánea”*, Ed. Thomson, pp. 264, México, Año 1997.
33. Méndez Ramírez, Ignacio, *“El protocolo de la investigación”*. Ed. Trillas, pp. 11-70. México, Año 1994.
34. Méndez, J. Silvestre, *“Fundamentos de economía”*, Ed. McGraw Hill, pp. 296-298, México, Año 1996.
35. Michelli, Jordy, *“Nueva Manufactura Globalización y Producción de Automóviles en México”*, Ed UNAM p. 13, México. Año 1994.
36. Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian, *“El proceso estratégico conceptos, contextos y casos”* Prentice Hall, p. 3, México, Año 1993.
37. Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian, *“El proceso estratégico”* Ed. Prentice Hall, pp. 53, México, Año 1997.
38. Monden, Yasuhiro, *“El sistema de producción Toyota”*, Ed. Ediciones Macchi p 1, Año 1993
39. Novak, William y Iacocca, Lee, *“Iacocca autobiografía de un triunfador”*, ed. Grijalbo p 240, México, Año 1985
40. Nájera Flores, Raúl. (1998) *“Patrones de localización de la industria automotriz”*. Tesis de Licenciatura. México, UNAM p.8.

41. Nissan (2009). Annual Report. Recuperado el 10 de Marzo de 2010 de http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/AR/2009/AR09E_All.pdf
42. Obama confirma quiebra de Chrysler y alianza con Fiat (2009, 30 de abril) El universal, recuperado el 3 de junio de 2009, de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/594875.html>
43. Paraísos fiscales. (2009, mayo). *Mundo Ejecutivo*, 77, 4.
44. Porter, Michel, “*Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*”, Ed. CECSA, pp. 16, México, Año 1982.
45. Posfordismo, *Wikipedia* (2009), recuperado el 19 de octubre de 2009, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Posfordismo>
46. Priddle, Alisa (Junio de 2008). «*Chevrolet Volt and Aveo, Pontiac G3 Among Small Cars That Need Big Profits - Car News*». Car And Driver, recuperado el 22 de noviembre de 2009
47. Raúl Rojas Soriano, *Guía para realizar investigaciones sociales*, Ed. Plaza y Valdés, México, Año 1998.
48. Reestructura de Ford va por buen camino (2009, 06 de mayo) *cnnexpansión*. Recuperado el 3 de junio de 2009, de

<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/05/06/ford-va-bien-con-su-reestructuracion>

49. Sampieri, Hernández y otros, *“Metodología de la investigación”*, McGraw Hill, pp. 4-148, México, Año 2006.
50. Samuelson, Nordhaus, *“Economía”* Ed. Mc Graw Hill, pp. 452, Año 2006.
51. Semo, Enrique, *La Crisis Actual del Capitalismo*, Ed. Ediciones de Cultura Popular p. 65 México, Año 1975.
52. Saavedra García, María Luisa, Vargas Vega, Teresa de Jesús y Moreno Uribe, Heriberto, *“El efecto de la apertura comercial en el sector automotriz mexicano: El caso de la quiebra del Consorcio Grupo Dina, S.A. de C.V.”*, Ed. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, pp. 138-143, México, Año 2004.
53. Saldaña Cervantes, Roberto, *“Reciclaje de Vehículos Automotores en México: El mercado de la chatarra automotriz”* Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Tesis de licenciatura, Año 2007.
54. Soto Rodríguez, Mauricio, *Integración Automotriz en América del Norte*, (2004, 17 de febrero). *Revista Mexicana de Estudios Canadienses*.
55. Stanton William, *“Fundamentos de Marketing”*, Ed McGraw Hill pp. 610-611, México, Año 2007.

56. Thompson y Strickland, “*Administración estratégica*”, Ed. McGraw Hill, pp. 2, México, Año 2001.
57. Toffler, Alvin y Heidi, “*La revolución de la riqueza*”, Ed. Debate, pp. 64, 186, 298, México, Año 2006.
58. Toyota (2009). Annual Report. Recuperado el 10 de enero de 2010 de http://www.toyota.co.jp/en/ir/library/annual/pdf/2009/ar09_e.pdf
59. Toyotismo, *Wikipedia* (2009) recuperado el 19 de octubre de 2009, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Toyotismo>
60. Vicencio Miranda, Arturo “*La Industria automotriz en México, Antecedentes, situación actual y perspectivas*” Universidad Nacional Autónoma de México Contaduría y Administración, enero-abril, número 221 pp. 211-248, Año 2007
61. Volkswagen (2008). Annual Report. Recuperado el 05 de febrero de 2010 de http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/en/misc/search.html?q=Y_2008_e+VW
62. Volkswagen (2009). Half-Yearly Financial Report. Recuperado el 11 de enero de 2010 de http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/en/misc/search.html?q=HY_2009
63. White, Colin, “*Strategic Management*”, Ed. Palgrave, p. 5. US, Año 2004

Páginas WEB.

<http://oica.net/category/production-statistics/>

<http://www.amia.com.mx>

<http://www.cnnexpansion.com>.

<http://www.eluniversal.com.mx>

<http://www.wikipedia.org>.

<http://www.banxico.org.mx/>

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://bidi.unam.mx>

<http://www.dgbiblio.unam.mx/tesiunam.html>

<http://www.ebsco.com/home/>

<http://www.proquest.com/>

<http://redalyc.uaemex.mx/>

<http://wardsauto.com/keydata/historical/UsaSa28summary/>

<http://www.dieselnet.com/standards/us/fe.php>