

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

AREA DE ADMINISTRACION

" SOLUCION DE PROBLEMAS CON ENFOQUE SISTEMICO "

ESTUDIO DE CASO: GENERAL MOTORS DE MEXICO

U A M IZTAPALAPA BIBLIOTECA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL

TITULO DE LICENCIADO

EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

MAURICIO OSORIO TUFÍÑO

MARIO BALTAZAR ESCALONA

ASESOR DEL SEMINARIO: ELISA GONZALEZ DEL VALLE.

México, D.F. 1990

GENERAL MOTORS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION.	1
I. ANTECEDENTES.	4
A. OBJETIVO PRINCIPAL.	6
B. META PRINCIPAL.	6
II. VENTAS.	7
III. SITUACION FINANCIERA DE GENERAL. MOTORS DE MEXICO.	12
IV. PRODUCTOS.	14
V. LISTA DE PRECIOS.	18
VI. COMPETENCIA.	19
VII. DISTRIBUIDORES.	24
VIII. PRODUCCION Y CONTROL DE CALIDAD.	26
IX. PERSONAL.	29
X. EXPORTACIONES.	33
XI. IMPORTACIONES.	39
XII. PROVEEDORES.	41
XIII. MAQUILADORAS.	43
XIV. DESCRIPCION DEL SISTEMA.	55
A. OFICINAS CENTRALES. Organigrama Anexo 1.	55
B. GENERAL MOTORS ACCEPTANCE CORPORATION DE MEXICO.	65
C. PLANTA MEXICO, DISTRITO FEDERAL. Organigrama Anexo 2.	66
D. COMPLEJO INDUSTRIAL DE TOLUCA, ESTADO DE MEXICO. Organigrama Anexo 3.	68
E. COMPLEJO INDUSTRIAL RAMOS ARIZPE, ESTADO DE COAHUILA. Organigrama Anexo 4.	71
F. DIVISION DETROIT DIESEL ALLISON (DDA) Organigrama Anexo 5.	74

	PAG.
XV. POLITICA FISCAL.	76
A. ANTECEDENTES ECONOMICOS DEL PAIS.	76
B. EL PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.	78
C. PLANES DE TRABAJO EN GENERAL MOTORS- DE MEXICO ANTE EL PACTO ANTI-INFLACIO NARIO.	80
D. OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA POLITICA FISCAL EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO.	85
E. MODIFICACIONES A LAS LEYES FISCALES.	86
XVI. ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO EN VENTAS DE CAMIONES COMERCIALES.	91
XVII. TIPOS DE CONSUMIDORES QUE PREFIEREN LOS CAMIONES COMERCIALES.	94
XVIII. CAMIONES LIDERES EN VENTA.	96
XIX. TECNOLOGIA.	99
XX. LA RESPUESTA PROFESIONAL DEL VENDEDOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES.	101
XXI. PUBLICIDAD EN LOS CAMIONES .COMERCIALES.	103
XXII. EVALUACION EX-POST DEL SISTEMA.	104
XXIII. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA.	108
XXIV. IDENTIFICACION DE OPCIONES ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO.	111
XXV. EVALUACION EX-ANTE DE OPCIONES.	116
XXVI. SELECCION.	123
XXVII. IMPLANTACION DE LA OPCION SELECCIONADA	126
XXVIII. CONTROL.	129
CONCLUSIONES.	132
BIBLIOGRAFIA.	135

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación constituye un análisis de mercado de la empresa automotriz General Motors de México, S.A. de C.V.

Su propósito fundamental, es dar a conocer una perspectiva general de lo que ha sido en los últimos años esta empresa, en cuanto a los avances que ha logrado en su producción, tanto nacional como exportadora. Cada apartado trata de explicar el funcionamiento que ésta tiene, así como una visión completa y veraz de su infraestructura, los logros que ha obtenido en los últimos años, operaciones, etc., con que General Motors de México reafirma su presencia en el país.

La metodología seguida en esta investigación consistió en estudiar a este sistema productivo desagregando los componentes específicos que conciernen al sistema y así poder apreciar su comportamiento; posteriormente el sistema ya estudiado se evaluó y se diagnosticó para identificar varias opciones alternativas de corrección o mejoramiento, que de alguna manera traten de resolver fallas, desajustes e incongruencias detectadas en el sistema.

A pesar de la situación en que se desarrolla la economía nacional que hoy en día es incierta y los altibajos que ha presentado

la industria autmotriz nacional, esta empresa sigue manteniéndose en un lugar reconocido en nuestro país. Y es precisamente aquí - donde radica nuestro interés en esta investigación, ya que se pretende analizar y explicar cuáles han sido las causas que han originado su actual comportamiento.

ESTUDIO DE CASO: GENERAL MOTORS DE MEXICO

I.- ANTECEDENTES.

General Motors de México, S.A. de C.V. se funda legalmente el 23 de septiembre de 1935 como una filial de la Corporación General Motors; contando como base de operación las oficinas localizadas en la calle de Uruguay números 92 y 94 y el almacén situado en la calle de Villalogin. Sus actividades de venta se iniciaron con los distribuidores que venían comercializando las marcas Cadillac, Buick, La Salle, Pontiac, Chevrolet y los diferentes modelos de camiones. Anteriormente estos distribuidores recibían los vehículos directamente de la corporación.

Al año de haberse fundado, la empresa contaba con un plantel de 36 trabajadores y una planta de montaje. En 1937 salió de la línea de ensamble el primer camión Chevrolet armado en México, para ese entonces la empresa ya contaba con 222 trabajadores y tenía una capacidad de producción de 10 unidades diarias en un solo turno de 8 horas. Al final de este año la producción aumentó a 55 unidades diarias.

Para 1938 inició por primera vez el armado de sus automóviles Chevrolet, modelo Club Coupe Sedán. Durante el período de la Segunda Guerra Mundial (1942-1945) suspende la fabricación.

de vehículos para uso civil, para dedicarse al ensamble de unidades militares exclusivas del Ejército Mexicano (especialmente jeeps y camiones); además fabricó partes para tanques de PEMEX y reparó carros para Ferrocarriles Mexicanos.

En 1951 su personal ascendió a 1,750 obreros y empleados, y su producción se elevó a 12,000 unidades anuales, 32.87 unidades diarias en promedio.

Al inicio de los años sesentas, en cumplimiento del Decreto para la Integración de la Industria Automotriz Nacional en el que se señalaba que el 60% de los componentes de las unidades ensambladas deberían ser de fabricación mexicana, General Motors de México realiza un proyecto para el establecimiento de una fundición de monobloques, cabezas, cigueñales múltiples, etc.

En 1962, a través de la Secretaría de Industria y Comercio es aprobado el plan de esta empresa, por lo que empieza a fabricar motores de combustión interna. Para 1965 se inaugura su fábrica de motores en Toluca, Edo. de México y pocos meses después inicia la exportación de monobloques para motores diesel a Detroit.

En los años setentas estableció un plan de desarrollo que comprendió la instalación de 15 plantas maquiladoras a lo largo de la frontera norte del país y la construcción del complejo Ramos Arizpe en el Estado de Coahuila.

Ante la contracción del mercado interno en 1983, las exportaciones pasan a ocupar un lugar importante en los programas de acción de esta empresa.

General Motors de México actualmente sólo comercializa la marca Chevrolet y mantiene en el país instalaciones de ensamble, fabricación, distribución y venta, además ya cuenta con tres compañías subsidiarias: Electronic Data Systems de México, General Motors Acceptance de México y Detroit Diesel Allison.

A.- OBJETIVO PRINCIPAL.

- Mantener el liderazgo de la compañía por medio del productivo desarrollo de manufacturas, venta y servicios de productos automotrices para el mercado local y de exportación con la mejor calidad y competitividad.

B.- META PRINCIPAL.

- Lograr la satisfacción total del cliente.

Para cumplir con esta meta, dentro del área de mercadotecnia se cuenta con el Sistema de Desarrollo de Servicios (SDS). Este sistema está diseñado para operar en la red distribuidora y buscar la satisfacción del cliente, su finalidad es mejorar el apoyo al cliente, contando para esto con un subsistema denominado Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) que tiene la función de medir la eficiencia de las concesionarias y calificar los aspectos

tos administrativos y operacionales donde toman parte el distribuidor y los clientes.

El mecanismo de este sistema es sencillo, consiste en: - Los propietarios de vehículos reciben una encuesta sobre diseño, ingeniería, fabricación, calidad y servicio; las respuestas ayudan a fabricar mejores productos y a prestar mejores servicios en base a las fallas detectadas.

II.- VENTAS.

Actualmente General Motors de México es una de las empresas más importantes del país por el monto total de sus ventas, según el artículo de las 500 empresas más importantes de México publicado por la revista Expansión, en donde se encuentra ubicada en la segunda posición en 1988 y en tercera en 1987. A continuación presentamos el primer fragmento de este artículo, pues es importante porque en él también se sitúan sus competidores.

CUADRO "1"

POSICION		TIPO DE EMPRESA	EMPRESA	VENTAS (Millones de Pesos)	
88	87			1988	1987
1	1	Estatal	Petróleos Mexicanos	29,524,900.0	18,096,500.0
2	3	Multinacional	General Motors de México	3,912,928.0	1,814,796.0
3	5	Multinacional	Ford Motor Company	3,655,168.0	1,453,274.0
4	4	Estatal	Teléfonos de México	3,408,206.0	1,489,964.0
5	2	Multinacional	Chrysler de México	3,095,742.0	1,676,754.0

Fuente: Expansión, Agosto 16 1989, Vol. XXI No. 522

En la presente década las ventas del sector automotriz han tenido aumentos y disminuciones por la situación económica que ha presentado el país. En 1983 las ventas de toda la industria automotriz bajan en un 40.84% y las de General Motors en 28.85% con respecto a 1982. La caída de las ventas se derivó a partir de que las empresas automotrices aumentaron su producción por la creciente demanda que había existido desde 1980 hasta finales de 1982 (en estos tres años se vendieron aproximadamente 1,479,246 automóviles y camiones) y al saturarse el mercado de unidades por esta sobreproducción las ventas descendieron considerablemente. Para los años 1984-1987, las ventas presentaron rasgos recesivos por la evaluación de los precios; el índice de precios al consumidor en 1985 fue de 64%, en 1986 del 105% y en 1987 del 159%.

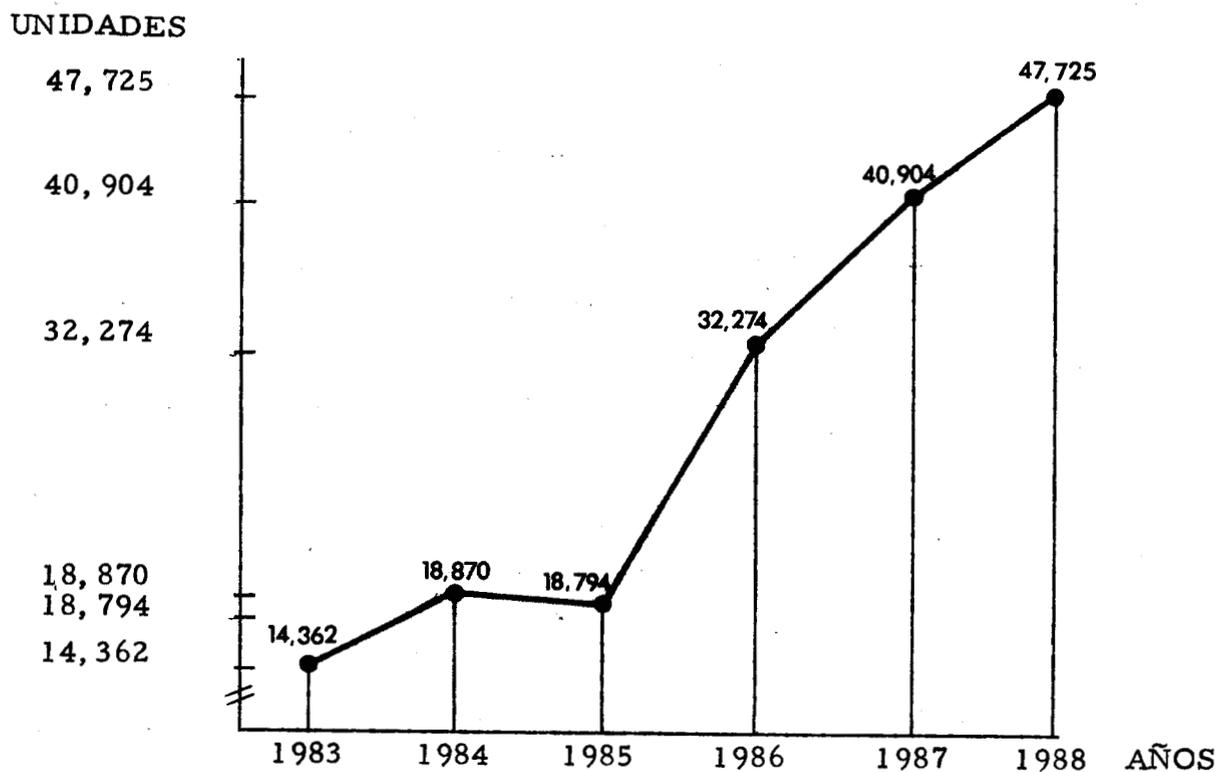
Para 1988, la venta de vehículos tiene un crecimiento inesperado esencialmente por la siguiente: El Pacto de Solidaridad Económica abrió una coyuntura favorable a la venta de vehículos, originada principalmente por la caída de la bolsa de valores y la baja de las tasas de interés, que impulsó a los consumidores a adquirir bienes de consumo duradero, con un elemento de motivación adicional, como fueron los planes de financiamiento que lanzaron las empresas automotrices. Las ventas totales de General Motors con respecto a 1987 aumentaron en un 22.65% y de toda la industria automotriz en un 38.78%.

A continuación presentamos dos gráficas que permiten observar cómo se han comportado las ventas de esta empresa en los últimos años.

GRAFICA 1

VENTA ANUAL DE AUTOMOVILES GMM

1983 - 1988



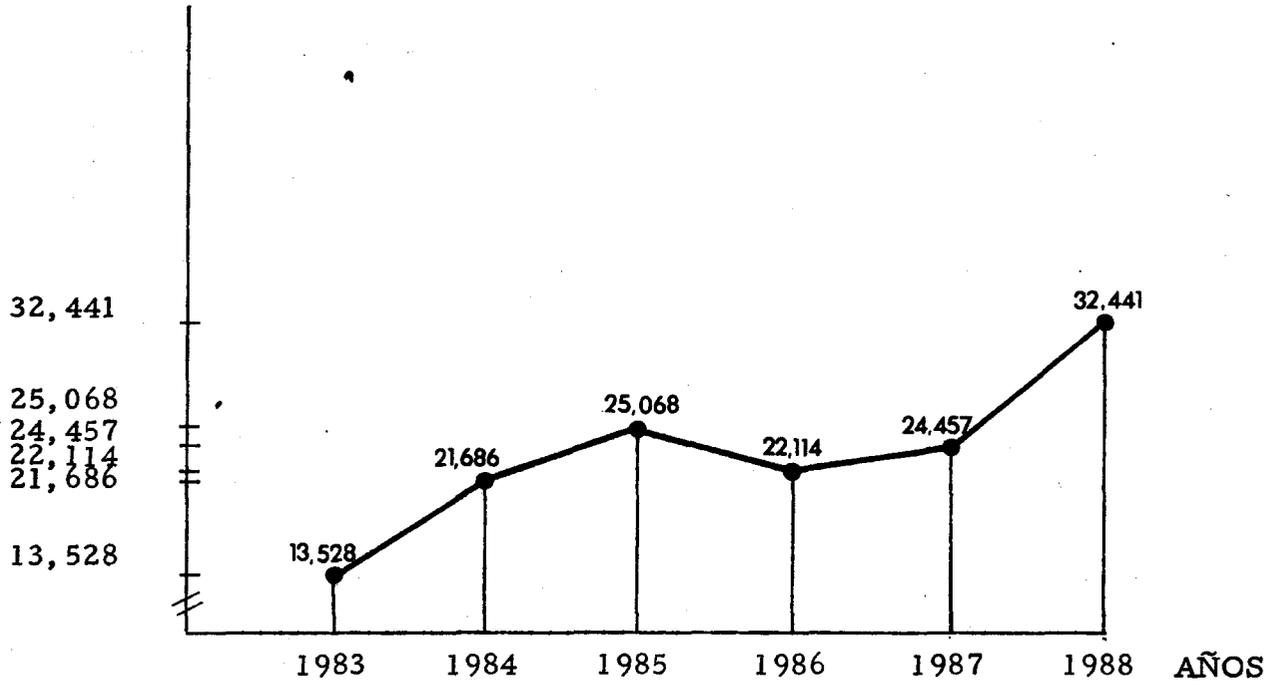
FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).

*

VENTA ANUAL DE CAMIONES COMERCIALES GMM

1983 - 1988

UNIDADES

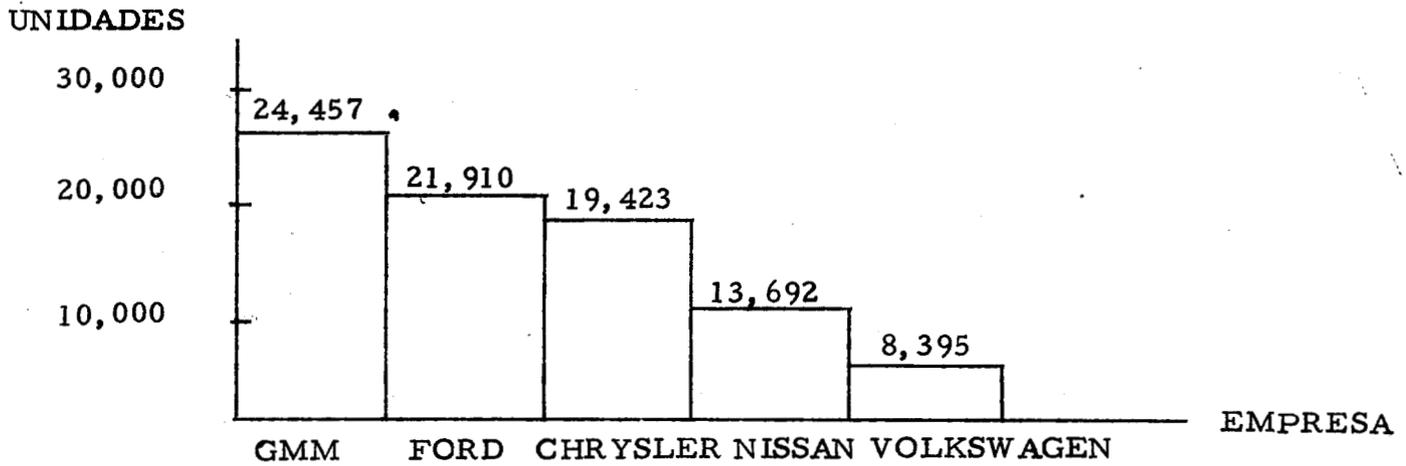


FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

Lo más importante de las ventas de General Motors de México es que en los dos últimos años (1987-1988) ha sido el líder de venta de camiones comerciales. A partir de que en 1986 por disposición gubernamental las empresas privadas automotrices sólo producen camiones hasta 3,000 kgs. de P.B.V. (Peso Bruto Vehicular), General Motors de México transformó, mejoró y creó toda una línea de camiones comerciales. Las siguientes gráficas muestran claramente ese liderato.

GRAFICA 2

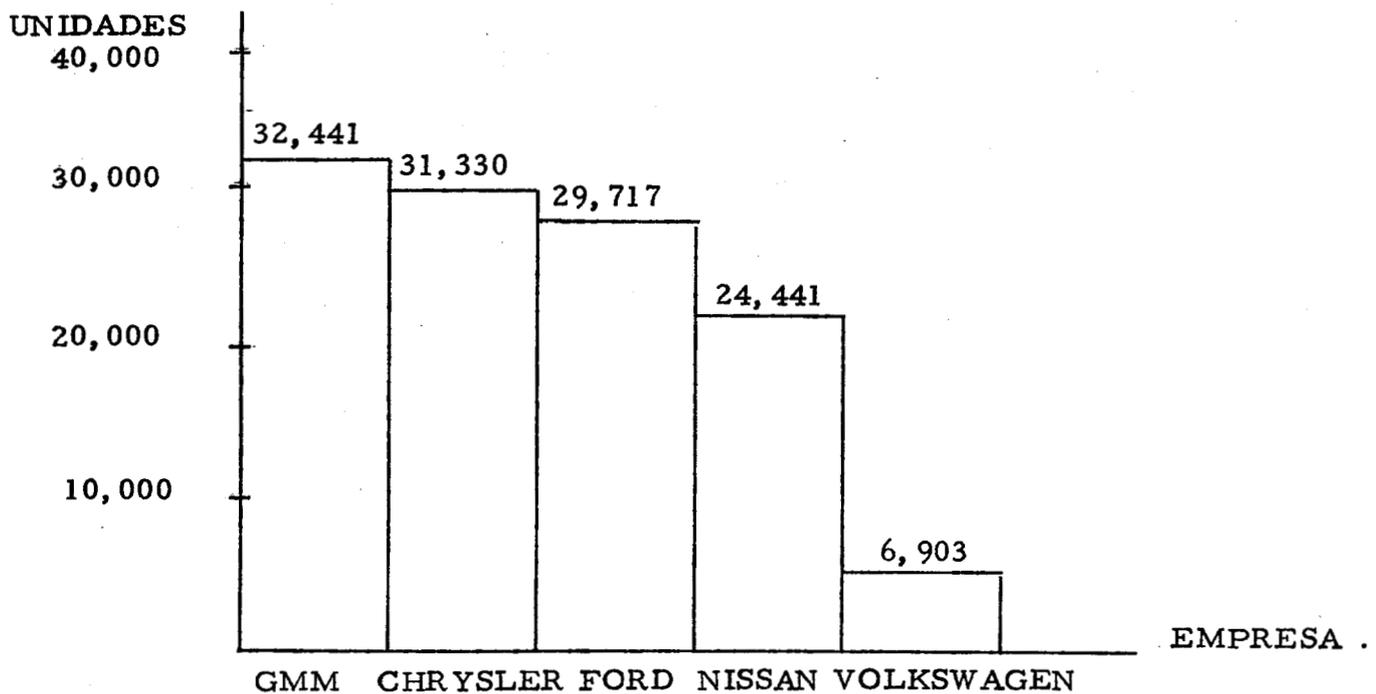
VENTA DE CAMIONES COMERCIALES
1987



FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

GRAFICA 4

VENTA DE CAMIONES COMERCIALES
1988



FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

III.- SITUACION FINANCIERA DE GENERAL MOTORS DE MEXICO

Para tener una idea de cómo está actualmente esta empresa financieramente se ha considerado los siguientes cuadros donde también se hace referencia a sus principales competidores.

CUADRO 2

EMPRESA	CAPITAL CONTABLE		CAPITAL SOCIAL	
	1987	1988	1987	1988
General Motors de México	1,147,313.0	1,709,249.0	ND	ND
Ford Motor Co.	426,686.0	820,831.0	209,480.0	220,708.0
Chrysler de México	794,198.0	998,943.0	86,843.0	86,843.0

NOTA: Cifras en millones de pesos.

FUENTE: Expansión, Agosto 16 1989, Vol. XXI No. 522

CUADRO 3

EMPRESA	COMPOSICION DEL CAPITAL		ORIGEN DE LA TECNOLOGIA
	PRIVADO NACIONAL	EXTRANJERO	
General Motors de México		100% E.U.A.	E.U.A.
Ford Motor Co.		100% E.U.A.	E.U.A.
Chrysler de México	.10%	99.90% E.U.A.	E.U.A.

FUENTE: Expansión, Agosto 16 1989, Vol. XXI No. 522

CUADRO 4

EMPRESA	ACTIVO TOTAL		PASIVO CON ENTIDADES DEL INTERIOR	
	1987	1988	1987	1988
General Motors de México	1,908,668.0	3,899,433.0	197,346.0	768,574.0
Ford Motor Co.	1,662,616.0	1,991,048.0	658,728.0	227,717.0
Chrysler de México	1,452,516.0	1,666,614.0	453,910.0	473,925.0

NOTA: Cifras en millones de pesos

FUENTE: Expansión, Agosto 16 1989.

CUADRO 5

EMPRESA	PASIVOS CON ENTIDADES DEL EXTERIOR		INVERSIONES REALIZADAS	
	1987	1988	1987	1988
General Motors de México	626,706.0	417,840.0	219,792.8	3,336.6
Ford Motor Co.	577,202.0	942,500.0	335,306.0	453,167.0
Chrysler de México	204,408.0	193,746.0	146,273.0	136,080.0

NOTA: Cifras en millones de pesos.

FUENTE: Expansión, Agosto 16 1989.

IV.- PRODUCTOS

General Motors de México actualmente maneja los siguientes productos:

A.- AUTOMOVILES 1989

a) Century Limited.

Principales características:

- Diseñado en 4 puertas.
- Espejos exteriores eléctricos.
- Asientos de piel, transmisión automática.
- Tablero y puertas con acabado tipo madera.
- Volante ajustable y asiento del conductor con control eléctrico de posiciones.
- Cabeceras y cinturones de seguridad.
- Motor V-6 de 3.1 litros fuel injection.

b) Cutlass.

Principales características:

- Diseño tipo europeo, 2 y 4 puertas.
- Motor V-6 de 3.1 litros fuel injection.
- Transmisión standar y automático, controles eléctricos.
- Pintura en acabado bicapa.
- Vestidura de Piel.

c) Cutlass Euroesport.

Principales características:

- Computadora de viaje de 17 funciones.
- Transmisión standar y automática.
- Asientos de piel, volante anatómico y cinturones de seguridad.
- Motor V-6 de 3.1 litros fuel injection.
- Diseñado 2 y 4 puertas.
- Carrocería aerodinámica, suspensión deportiva y llantas para alta velocidad.

d) Celebrity.

Principales características:

- Diseño en 4 puertas.
- Cajuela de gran capacidad.
- Pintura en acabado bicapa.
- Vestiduras de piel.
- Tablero con acabado tipo madera.
- Palanca de 5 velocidades al piso.
- Motor V-6 de 2.8 litros fuel injection.
- Transmisión standar.

B.- CAMIONES 1989.

a) Suburban.

Principales características:

- Transmisión standar y automática.
- Cristales y seguros de puertas eléctricas.
- Sistema de aire acondicionado.
- Capacidad para nueve personas.

- Motor V-8 de 3.50 pulgs³
- Capacidad de carga hasta de una tonelada.

b) Hunter.

Principales características:

- Carrocería con colores deportivos.
- Tumbaburros y defensas de amplias resistencias.
- Ganchos de amarre.
- Asientos de cubo.
- Volante deportivo.
- Tablero con instrumentos.
- Aire acondicionado.
- Motor con potencia V-8 y una capacidad de carga hasta de una --
tonelada.

c) Pick - Ups 1500:

Principales características:

- Transmisión standar y automática.
- Suspensión para un suave manejo.
- Interior con acabado tipo madera.
- Clutch y dirección hidráulicos.
- Controles eléctricos.
- Motor L-6 ó V-8.
- Eje y muelles para trabajo pesado.
- Capacidad de carga hasta de una tonelada.

d) Pick - Ups 2500:

Principales características:

- Transmisión standar y automática.
- Suspensión para un suave manejo.
- Interior con acabado tipo madera.
- Clutch y dirección hidráulicos.
- Controles eléctricos.
- Motor L-6 ó V-8.
- Ejes y muelles para trabajo pesado.
- Capacidad de carga hasta de 1,350 kgs.

e) Camiones 3500:

Principales características:

- Diseñado en dos versiones: cheyenne y custom.
- Suspensión para un suave manejo.
- Eje, muelles y amortiguadores para trabajo pesado.
- Tanque de combustible auxiliar.
- Frenos delanteros de disco.
- Motor L-6 ó V-8.
- Capacidad de carga hasta de 3 toneladas.
- Transmisión standar y automática.

f) Chasis P30.

Principales características:

- Amortiguadores para trabajo pesado.
- Dirección hidráulica.
- Frenos delanteros de disco.
- Doble rodada o sencilla.
- Suspensión para un suave manejo.
- Palanca manual para frenado de emergencia.
- Motores V-8 ó L-6.

V.- LISTA DE PRECIOS DE GENERAL MOTORS DE MEXICO.

P R O D U C T O	PRECIO AL PUBLICO
Century 4pts. LTD FUELINJ. SEDAN	64'859,966
Century LTD FUELINJ. S/4 pts. B	70'200,283
Cutlass Eurosport 2pts. ST MJ C/AIRE	51'997,130
Cutlass Eurosport 2pts. AUT. MOD. J/A	61'710,294
Cutlass Eurosport 4pts. ST MJ C/AIRE	54'151,122
Cutlass Eurosport 4pts. AUT., MOD. J/A	63'864,285
Cutlass 2pts. TIPICO ST. AIR MOD. B	49'259,208
Cutlass 2pts. AUT. AIR MOD., H	51'965,295
Cutlass 4pts. ST. AIR MOD. B	50'190,069
Cutlass 4pts. AUT. AIR MOD. H	54'199,286
Celebrity 4pts. ST. MOD., F	37'924,524
Suburban C20-35D C/AIRE	50'965,163
Suburban C20-350F S/AIRE	45'287,969
Suburban C20-350L C/AIRE	55'996,236
Suburban C20 AUTOMATICA	59'350,550
Hunter C/AIRE	38'257,128
Pick-Up 1500 ST./A	24'287,700
Pick-Up 1500 ST./B	26'021,561
Pick-Up Cheyenne 2500 ST. TIPICO/AD	27'112,071
Pick-Up Cheyenne 2500 AUT. TIPICO/AL	32'960,969
Camión Custom 3500/F ST.	32'742,658
Camión Cheyenne 3500 /K S/AIRE ST.	34'133,127
Camión Cheyenne 3500/P C/AIRE ST.	37'345,080
Camión Cheyenne 3500/N AUT.	40'446,494

. * . . .

Chasis P30 SRT6L 292	24'193,994
Chasis P30 DRTU 8350	26'021,561

FUENTE: Guía de Venta de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, A.C. (AMDA). Julio de 1989. - Edición Mensual.

NOTA: Los precios que aparecen son en millones de pesos, - incluye los impuestos y demás gastos como inspección - final y acondicionamiento.

VI.- COMPETENCIA

La competencia de General Motors de México está constituida por las empresas Ford Motor Company y Chrysler de Méxi--co, ya que son las que realmente constituyen un obstáculo para el incremento de sus ventas.

A continuación presentamos un cuadro donde se muestra - cuáles vehículos de Ford y Chrysler compiten con las de General - Motors.

. * . . .

CUADRO 6

General Motors de México		C O M P E T E N C I A			
		Ford Motor Co.		Chrysler de México	
Producto	Precio al Público	Producto	Precio al Público	Producto	Precio al Público
Century	70'200,283	Taurus	67'020,530	New Yorker	62'337,604
Cutlass Eurosport	61'710,294	Thunderbird	62'139,397		
Cutlass	54'119,286			Phantom	55'668,162
Celebrity	37'924,524	Topaz	37'426,949	Dart "E"	36'400,226
Hunter	38'257,128	Pick-Up Explorer	38'529,871	Pick-Up W-250	37'705,939
Suburban	50'965,163			Ram-Charger	50'839,402
Pick-Up 1500	26'021,561	Pick-Up F-150	26'465,477	Pick-Up D-150	26'622,195
Pick-Up 2500	28'112,071	Pick-Up F-200	28'375,357	Pick-Up D-250	28'118,230
Camión 3500	32'960,969	Camión F-350	32'662,317	Camión D-350	33'022,610

FUENTE: Guía de Venta de la Asociación Mexicana de Distribuidores de -
Automotores, A.C. (AMDA). Julio de 1989.
Edición Mensual.

Se considera que la competencia que existe entre estas tres empresas es de tipo oligopolística donde cada una está muy atenta ante las estrategias y tácticas que aplican las demás. Las tres empresas constantemente están mejorando sus productos y servicios por -- que realmente nunca están seguras de tener una ventaja permanente - en el mercado por el nivel competitivo que existe entre ellas.

En los últimos cinco años, de estas empresas la que más - unidades de automóviles vendió fue Chrysler con 237,164 automóviles,

después Ford con 201,650 automóviles y luego General Motors con 158,567 automóviles. En la cuestión de camiones comerciales, la empresa que vendió más unidades fue General Motors de México con 125,756 camiones, después Ford con 113,414 camiones y luego Chrysler con 103,231 camiones. Sin embargo para tener una mejor comprensión de la competitividad de estas empresas presentamos gráficas y cuadros de venta y participación en el mercado.

Empresa	Ventas 1984	Part. %	Ventas 1985	Part. %	Ventas 1986	Part. %	Ventas 1987	Part. %	Ventas 1988	Part. %
Chrysler	31,102	14.28	38,794	16.01	47,207	19.08	39,999	16.54	80,062	23.91
Ford	26,861	12.34	38,129	15.74	40,970	16.55	33,972	14.05	61,718	18.43
GMM	18,870	8.48	18,794	7.76	32,274	13.04	40,904	16.92	47,725	14.25

FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).

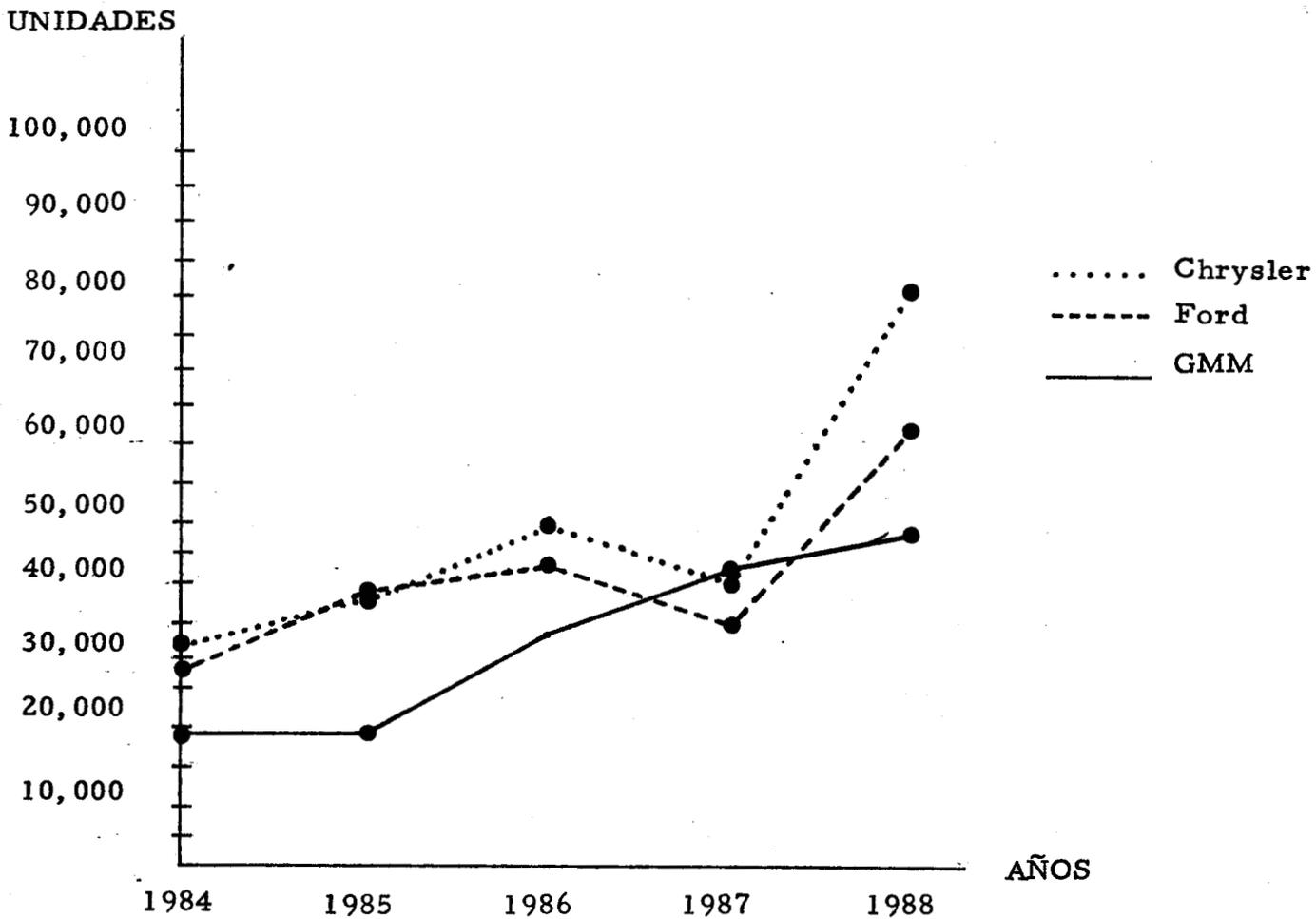
Empresa	Ventas 1984	Part. %	Ventas 1985	Part. %	Ventas 1986	Part. %	Ventas 1987	Part. %	Ventas 1988	Part. %
Chrysler	14,306	18.25	18,088	17.84	20,160	22.39	19,423	22.10	31,330	25.11
Ford	15,427	19.68	21,634	21.33	24,726	27.46	21,910	24.93	29,717	23.82
GMM	21,686	27.67	25,068	24.72	22,114	24.54	24,457	27.83	32,441	26.00

FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).

GRAFICA 5

GRAFICA VENTAS INTERNAS DE AUTOMOVILES

1984 - 1988



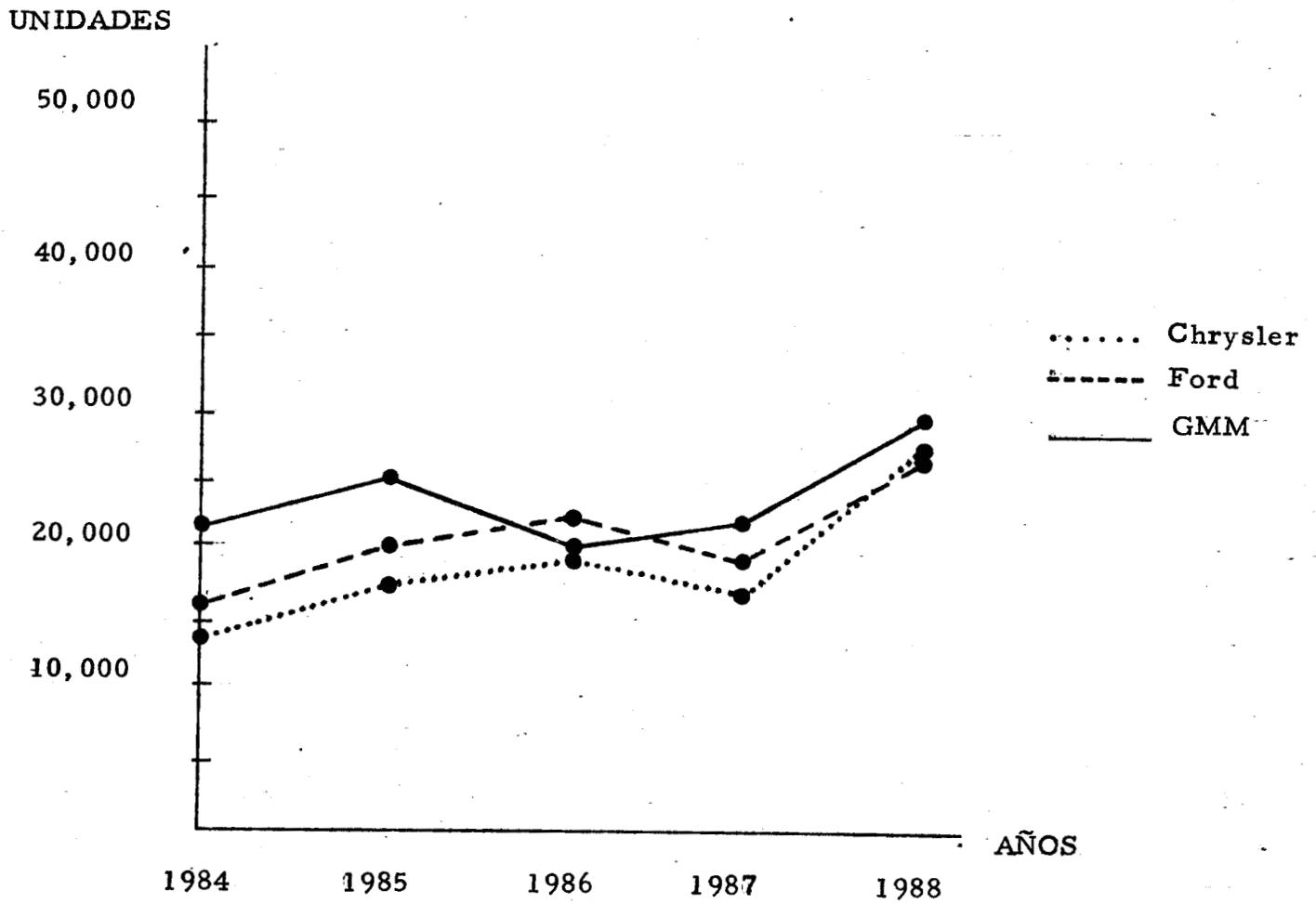
FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

. *

GRAFICA 6

GRAFICA VENTAS INTERNAS DE CAMIONES COMERCIALES

1984 - 1988



FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

*

VII.- DISTRIBUIDORES.

Las personas y empresas que promueven la venta de sus productos, constituyen una parte importante de General Motors de México en el mercado. Ellos prestan servicios de mantenimiento y reparación especializados a las unidades de los usuarios y surten las piezas originales que los vehículos requieren para su óptima operación.

Los distribuidores son los representantes de la organización ante el público en general, y específicamente, en las relaciones comerciales con los compradores y usuarios a nivel particular.

General Motors de México selecciona, mantiene y desarrolla un plantel suficiente de distribuidores para que cubran el territorio nacional y generan un volumen máximo de venta. Asimismo, es responsabilidad de esta empresa surtirlas oportunamente y suficientemente los productos que ellos requieren para satisfacer la demanda e igualmente, proporcionarles consultoría, información mercadotécnica y asistencia práctica para que puedan mantener y desarrollar la eficiencia y óptima calidad de sus operaciones.

Para adquirir los productos General Motors, los distribuidores realizan la compra de estos a través del área de Finanzas en Oficinas Centrales, por medio de un contrato de compra-venta en el que se especifica las unidades a adquirir en un año. El papeleo se

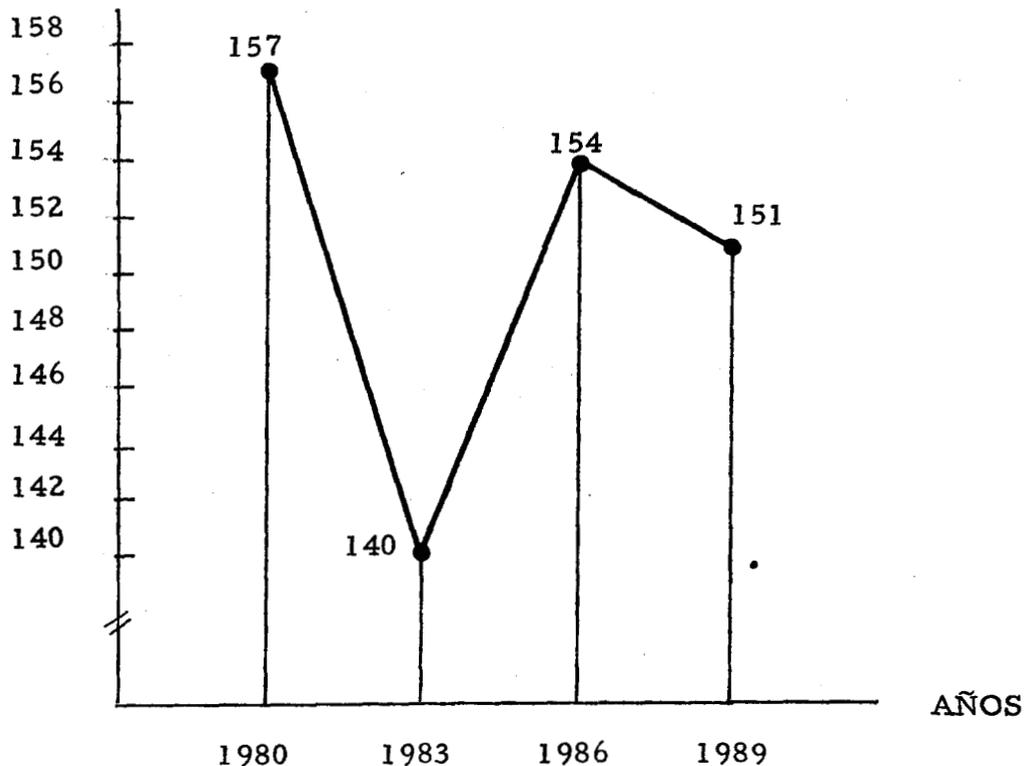
realiza específicamente en el área de Crédito y Cobranzas del Departamento de Tesorería, ya que es la responsable de los recursos financieros de la compañía. A su vez el área de Finanzas se encarga de mandar la documentación al complejo Ramos Arizpe si se tratara de automóviles, quien hace la oportuna entrega de las unidades solícitas por parte de los distribuidores.

Por otro lado, si se tratara de camiones comerciales, igualmente el área de Finanzas es responsable de hacer la transacción con la planta México, ya que ésta es la encargada de fabricar dichas unidades, quien por su parte realiza la entrega a los distribuidores que han efectuado la compra.

GRAFICA 7

DISTRIBUIDORAS DE VEHICULOS AUTOMOTRICES GMM

UNIDADES



FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

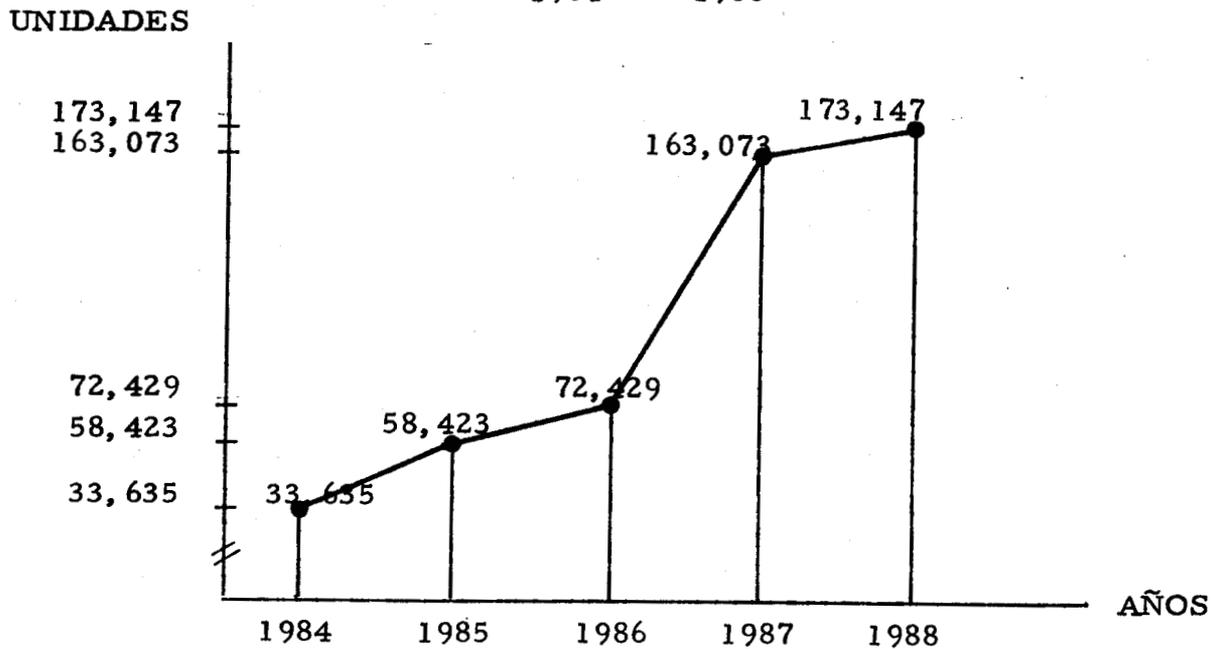
VIII.- PRODUCCION Y CONTROL DE CALIDAD.

La producción que lleva a cabo General Motors de México en un año calendario, es determinada a partir de un análisis de mercado y un pronóstico de venta que realiza el Departamento de Pronóstico y Análisis de Mercado (ubicado en las oficinas centrales). Este departamento determina un promedio de venta y son el Consejo de Administración y los altos directivos junto con varios asesores corporativos los que determinan la cantidad de unidades a producir en un año.

En estos momentos la capacidad de producción anual de esta empresa es de 185 mil unidades (115 mil automóviles y 70 mil camiones) y 680 mil motores (en 1986 era de 585 mil).

Hoy en día la producción para la exportación ha adquirido una mayor importancia en el sector automotriz mexicano, de 33,635 unidades en 1984 ha pasado a 173,147 en 1988 y para tener una mejor idea de este aumento presentamos la siguiente gráfica:

GRAFICA 8
PRODUCCION PARA EXPORTACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
1984 - 1988



FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

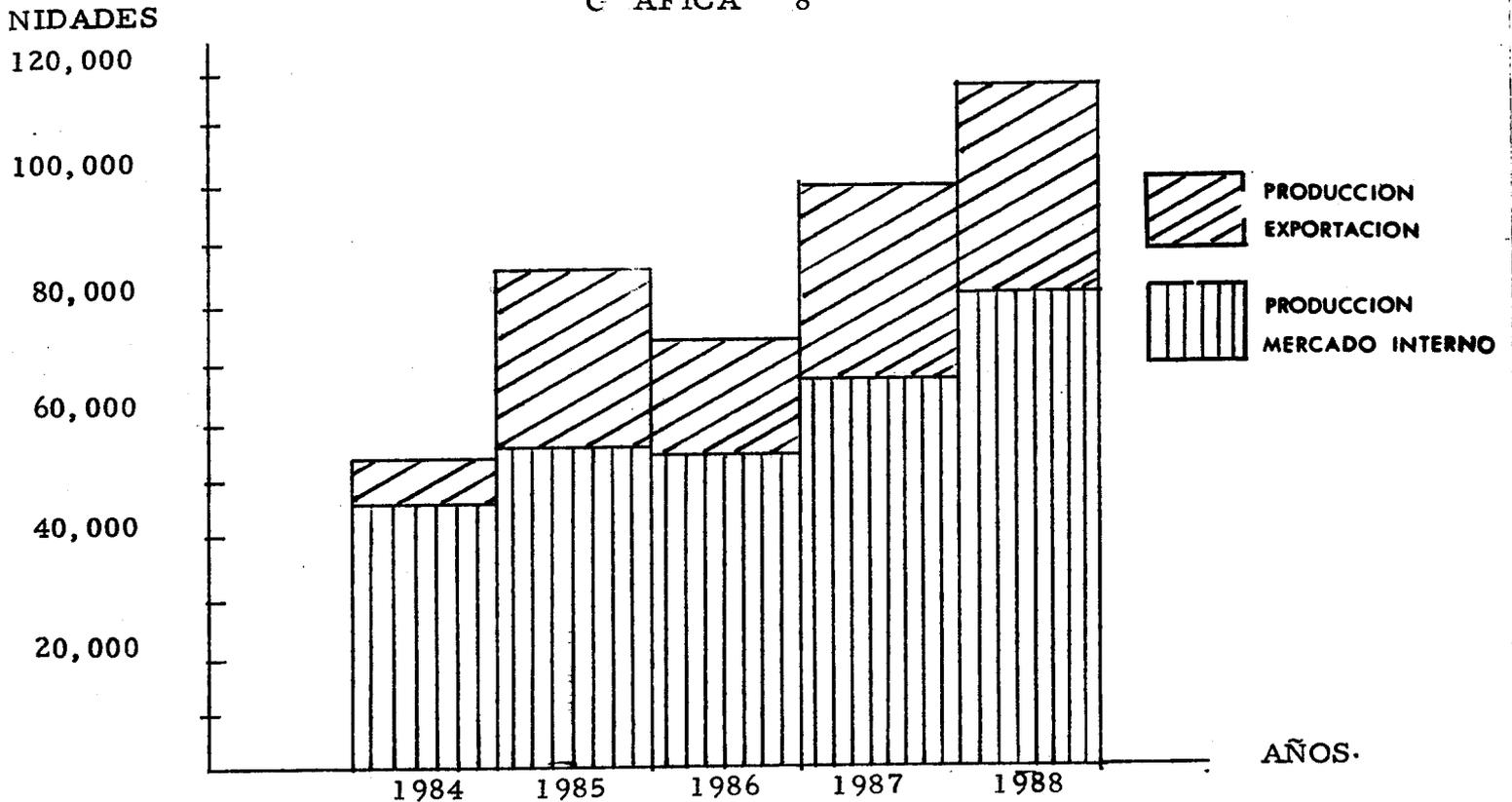
Actualmente entre el 35 y 40% de los vehículos y el 90% de los motores que produce esta empresa son destinados para el mercado internacional. En seguida presentamos una tabla y una gráfica que muestra a cuánto a ascendido la producción (tanto para el mercado interno como para el exterior) de esta empresa en unidades, en los últimos cinco años.

CUADRO 9

AÑOS	PRODUCCION MERCADO INTERNO (Unidades)	PRODUCCION EXPORTACION (Unidades)	TOTAL (Unidades)
1984	45,810	7,897	53,707
1985	55,705	29,466	85,171
1986	54,582	18,672	73,254
1987	65,941	32,288	98,229
1988	81,252	36,361	117,758

FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

GRAFICA 8



FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

La producción de General Motors de México es revisada -
periódicamente por medio de las llamadas auditorías corporativas. -
Una auditoría corporativa es una calificación que se otorga a los --
productos, después de que son revisados los niveles de calidad de -
los motores y de las unidades ensambladas. Estas auditorías son -
realizadas por personal corporativo de General Motors Co. Oficinas
Centrales Detroit, Estados Unidos. Las calificaciones se dan en dis
crepancias (por motor o por vehículo), que no son mas que valores
promedio de error del número de unidades auditadas.

Durante un año se efectúan cinco auditorías corporativas -
en las plantas de ensamble y diez en las plantas de motores.

IX.- PERSONAL.

El personal de General Motors de México hasta 1988 esta ba formado por 47,846 empleados, de los cuales 7,177 son adminis trativos, 38,755 operativos y 1,914 técnicos. De todo el personal - empleado 16,746 (el 35%) ganan el salario mínimo.

CUADRO 10

PERSONAL EMPLEADO

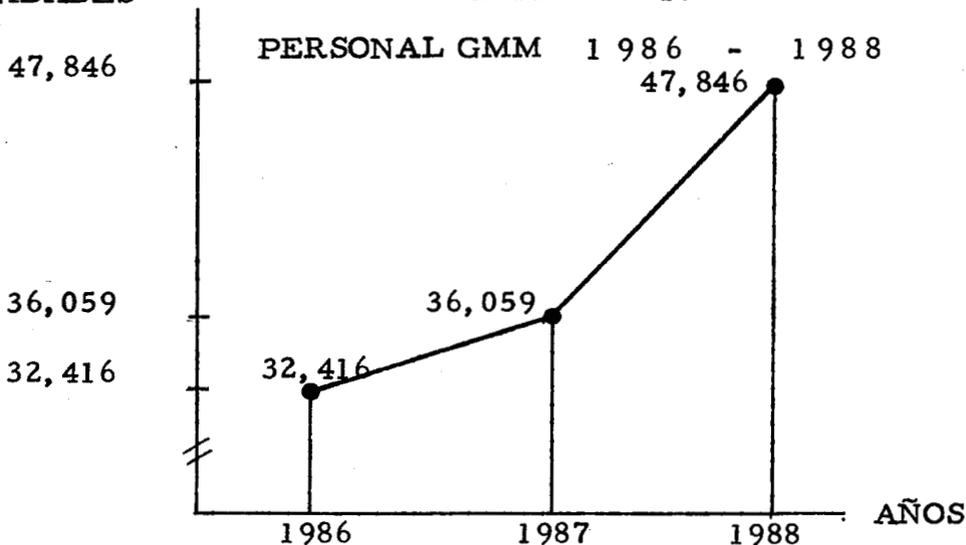
TOTAL		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		TECNICO		SALARIO MINIMO.	
1988	1987	1988	1987	1988	1987	1988	1987	1988	1987
47,846	36,059	15%	13%	81%	80%	4%	7%	35%	36%

FUENTE: Expansión, Agosto 16 1988, Vol. XXI No. 522.

General Motors de México de 1987 a 1988 generó aproximada- mente 11,787 nuevos puestos de trabajo que equivale a una tasa de creci- miento de personal del 32.70%.

UNIDADES

GRAFICA 10



FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

Para procurar el desenvolvimiento personal y profesional de los empleados, esta empresa lleva a cabo programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo. En la actualidad se implantan diversos tipos de cursos que a continuación mencionaremos:

A) Cursos de Desarrollo.- Están orientados a lograr el adecuado manejo del proceso de comunicación, la efectiva y oportuna toma de decisiones, la definición de un estilo de liderazgo, y el establecimiento de un sistema participativo de trabajo.

B) Cursos Específicos: Se imparten cuando se establece un nuevo método o sistema de trabajo, relacionado con algún puesto específico, como es el manejo de una computadora.

C) Cursos de Actualización.- Su propósito es lograr la actualización constante del personal, como es por ejemplo la área de impuestos, donde se requiere estar al tanto de los cambios que en dicha materia se suscitan.

D) Cursos de Educación Continua.- Se han instituido para que los empleados que lo deseen puedan elevar su nivel educativo y profesional. Estos cursos incluyen maestrías y estudios de postgrado, así como cursos de especialización.

E) Cursos de Inglés.- Son impartidos en su mayoría dentro de la compañía y se autorizan a aquellos empleados cuyo trabajo lo requiera.

El responsable de llevar y coordinar estos cursos es el departamento de Capacitación y Desarrollo (ubicado en Oficinas Centrales), y como parte de sus funciones están las siguientes:

- Registro y validación de la Comisión Mixta de Capacitación, así como los planes y programas de capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Detección, difusión, coordinación y aplicación de los programas de capacitación, de acuerdo al calendario de actividades.
- Detección de necesidades de capacitación y entrenamiento.
- Administración de los programas internos de capacitación.
- Supervisión y coordinación de seminarios externos.
- Control estadístico del personal capacitado.
- Elaboración, actualización, registro y entrega de constancias de habilidades laborales ante la Secretaría.

Como parte de un proceso de mejoramiento de la calidad en Oficinas Centrales, se ha establecido una política de calidad para que cada uno de los empleados pueda adoptarla como norma personal de desempeño. Esta política busca a través de un sistema educativo denominado Seminario de Calidad que el personal se comprometa a cumplir con los requerimientos de trabajo, la identificación de las necesidades de mejora, establecer el propósito de trabajo y eliminar el incumplimiento.

. * . . .

A la fecha, el 60% del personal en Oficinas Centrales ya -
participó en el Seminario de Calidad y el porcentaje de graduados -
para cada departamento es el siguiente:

INGENIERIA.....	72%
RELACIONES PUBLICAS.....	62%
VENTAS.....	46%
FINANZAS.....	70%
PERSONAL.....	85%
COMPRAS.....	46%

X.- EXPORTACIONES

Exportar ha sido la consigna de General Motors de México durante los últimos años. No sólo como exigencia para sobrevivir en el mercado nacional, sino como parte de la estrategia que hoy en día sigue cualquier empresa multinacional establecida en nuestro país, al descubrir las ventajas de producir aquí, a menores costos, (materia prima barata y mano de obra a bajos precios), partes automotrices, motores y autos completos para vender en otras latitudes, incluido por supuesto los Estados Unidos.

Actualmente las exportaciones totales de esta empresa representan entre el 60 y 65 por ciento de su producción. Esta prioridad que hoy en día le está resultando no sólo a General Motors de México, sino también a las demás industrias automotrices como Chrysler y Ford principalmente a las exportaciones de sus productos, se concretó a finales de 1982 y 1983 cuando al existir una demanda latente de vehículos se propicia un crecimiento acelerado en la producción y venta de unidades; saturándose así el mercado interno y disminuyendo con ella las ventas.

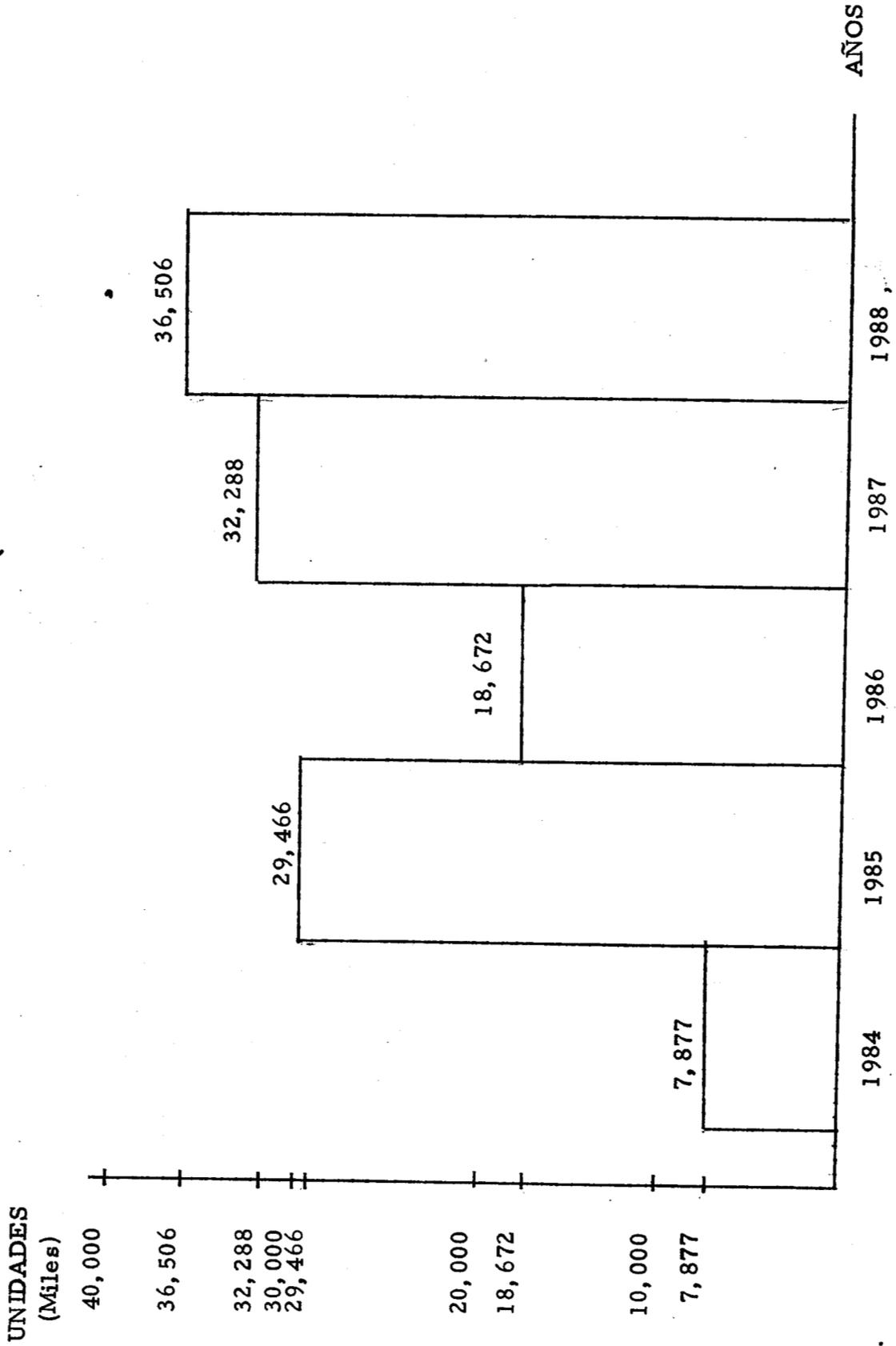
Fue entonces que las empresas de este sector tuvieron que modificar sus políticas generales, de tal modo que el nuevo planteamiento que surgió consistió en orientar la producción primordialmente para la exportación. Es así como este renglón ocupa un lugar prioritario en los programas de acción de General Motors de México.

De acuerdo a datos proporcionados por la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz A.C. (AMIA), la exportación de auto móviles y camiones de General Motors de México inicia prácticamen te en 1984 (ya que en 1983 sólo exportó 4 unidades).

Para tener una mejor referencia, a continuación presenta-- mos una gráfica de barras, en donde se muestra la trayectoria ex-- portadora de esta empresa en este rubro:

EXPORTACION DE AUTOMOVILES Y CAMIONES
GENERAL MOTORS DE MEXICO.

A. UNIDADES
EXPORTADAS



Los vehículos que más exporta son la camioneta "Suborban" y los Automóviles "Celebrity", "El Camino" y "El Caballero", estos dos últimos modelos son exclusivamente para exportación al mercado estadounidense.

Además de la exportación de automóviles y camiones, General Motors de México exporta toda una gama de autopartes y piezas automotrices por medio de sus maquiladoras, motores de cuatro cilindros destinados al uso industrial y marino, de seis y ocho cilindros (L-6 y V-8) para automóviles y camiones, siendo este último el rubro más importante por ser el principal producto de exportación de esta empresa.

General Motors de México actualmente exporta cada año 600 mil motores para automóviles y camiones aproximadamente.

A continuación presentamos una lista de los productos que exportan la maquiladoras General Motors de México:

A) PRODUCTOS DE EXPORTACION DE SUS MAQUILADORAS

- Acabados para interiores.
- Amortiguadores hidráulicos para suspensión.
- Amortiguadores para motor.
- Antenas.
- Arneses (para motor, para direccionales y eléctricos)
- Bobinas.
- Bombas de vacío.
- Cables automotrices (para batería y bujías).
- Conectores eléctricos.
- Controles de aire.

- Controles de calefacción.
- Controles electrónicos para motor (microcomputadoras).
- Controles para faros.
- Controles para velocidad.
- Cubiertas de poliuretano.
- Distribuidores de potencia.
- Faros.
- Interruptores.
- Inyectores de combustible
- Juegos de encendido.
- Lámparas.
- Magnetos de cerámica.
- Mangueras.
- Molduras.
- Partes traseras de carrocería.
- Radios mecánicos y electrónicos con o sin tocantinas.
- Resortes de gas para la capota de la cajuela.
- Tableros de instrumentos.
- Solenoides.
- Sensores.
- Switchs.
- Válvulas de bomba de aceite.
- Vestiduras.
- Volantes.

B) DESTINO DE LAS EXPORTACIONES GMM

El destino de las exportaciones que lleva a cabo esta empresa se resume en el siguiente cuadro, nombrando a los países por orden de importancia.

EXPORTACIONES.

PAISES DE DESTINO.

Automóviles y Camiones.

Estados Unidos, Canadá, Venezuela,
y Chile.

Motores para Automóviles
y Camiones.

Estados Unidos, Canadá, Venezuela,
Escocia y Japón.

Motores para uso industrial
y Marino.

Estados Unidos.

Partes Automotrices.

Estados Unidos, Canadá, Alemania,
Inglaterra, Francia, Venezuela, Ita-
lia, Brasil, Bélgica, España, Japón
y Colombia.

XI.- IMPORTACIONES.

Hoy en día General Motors de México, elabora sus productos con un alto contenido de insumos nacionales, desde que en la década de los sesentas se dictó el decreto para la integración de la Industria Automotriz Nacional por el Lic. Adolfo López Mateos que establece que el 60% de los componentes de las unidades ensambladas deberían de ser manufactura mexicana.

Así pues, el 85% en la fabricación de sus productos son de manufactura mexicana. Esta sustitución selectiva de importaciones de convirtió no sólo para esta empresa sino para toda la industria automotriz como una estrategia de desarrollo para alcanzar un alto nivel de industrialización.

La cantidad de importaciones que realiza actualmente esta empresa ha variado mucho desde que llegó a México. En un principio importaba los vehículos ya terminados, posteriormente importaba partes y componentes para ensamblar aquí en México. Después existió el requisito de incorporar ciertas partes y componentes de fabricación mexicana.

En una tercera etapa se obliga a las empresas automovilísticas a establecer programas de fabricación para incorporar el contenido nacional en los productos fabricados. Y, en una cuarta fase, la

importación de partes y componentes de vehículos tratan de equilibrar a través de las exportaciones de otras partes y componentes el mercado nacional.

La integración vertical que tuvo que enfrentar General Motors de México en su producción, no le trajo consecuencias negativas; con las oportunidades que ofrece nuestro país de materia prima barata y mano de obra a bajo costo, pudo producir a la larga a menores costos que si importara componentes como lo hacía antes.

Para el abastecimiento de materiales importados (piezas de ensamble, refacciones, etc) a las plantas, esta empresa cuenta con una oficina de compras en Detroit USA que básicamente se encarga de:

- 1) Coordinar el traslado de los materiales.
- 2) Negociar precios.
- 3) Lograr que los materiales que se consignan tengan buena calidad.

Es importante señalar que los proveedores de las importaciones son normalmente norteamericanos. Por último cabe decir que las importaciones ni las exportaciones se vieron afectadas por la incorporación de México al GATT, puesto que la industria automotriz se encuentra excluida de este acuerdo.

XII .- PROVEEDORES.

Las personas y empresas que proporcionan a GMM los productos y servicios que ésta requiere contribuyen al desarrollo de las operaciones de la Organización.

Existe una relación de negocios a largo plazo, que resulte benéfico para ambas partes.

Para que sus proveedores puedan cumplir con su misión, esto es: surtir productos y prestar servicios, la organización está comprometida a proporcionarles información clara y suficiente y a ofrecerles el apoyo necesario, apoyo técnico acerca de los productos de GMM y sus requerimientos de desempeño, especialmente en relación con las partes que ellos deban fabricar.

A continuación se presenta una lista de los principales proveedores de General Motors de México:

A.- LISTA DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES.

1).- EQUIPO ORIGINAL.

Automagneto, S.A. de C.V.

Productos Especiales Metálicos, S.A. de C.V.

Resortes y Productos Metálicos, S.A. de C.V.

Sistemas y Componentes Eléctricos, S.A.

Tabo, S.A.

Transmisiones y Equipos Mecánicos, S.A. de C.V.

Volantes Mexicanos, S.A.

Cifunsa III.

Do Pont, S.A. de C.V.

Exportadora y Transformadora Industrial.

Kenmetal, S.A. de C.V.

Metales, S.A. de C.V.

Cristales Inastillables de México, S.A.

Vidrio Plano de México, S.A.

Inmont de México, S.A. de C.V.

Goodyear Oxo, S.A. de C.V.

Condumex, S.A. de C.V.

2).- REFACCIONES.

Autopar Distribuidora Nacional, S.A.

Acumuladores Mexicanos, S.A.

3).- MATERIAL INDIRECTO.

Accesorios de Madera para la Industria, S.A.

A.M. Seguridad Industrial, S.A.

Ferdeal de México, S.A. de C.V.

Herramientas Almek, S.A.

Hennamex, S.A. de C.V.

P.P.G. Industrias de México, S.A. de C.V.

R.L. Mecánica, S.A.

Silice del Istmo, S.A. de C.V.

Taremat, S.A. de C.V.

Especialidades de Lubricantes Finos, S.A.

Metal Precisa, S.A.

Prestaciones Mexicanas, S.A. de C.V.

Sanduik de México, S.A. de C.V.

Tecniquimia Mexicana, S.A.

. * . . .

XIII.- MAQUILADORAS.

En el año de 1978, General Motors inició su programa de maquiladoras en México, como un apoyo a las políticas de fomento a las exportaciones y de creación de empleos, establecidas por el Gobierno Federal.

Desde entonces, y con base en un permanente esfuerzo, un desarrollo firme y constante crecimiento, han sido instalados 13 empresas maquiladoras que, en conjunto, cuentan con 27 plantas en la frontera norte del territorio nacional, representan un área construida de 423,149 metros cuadrados aproximadamente, y constituyen una fuente de trabajo para más de 20,000 mexicanos, amén de ser un importante medio de captación de divisas para el país.

Estas compañías funcionan como subsidiarias de diferentes divisiones de la Corporación y están dedicadas a la producción de una amplia gama de partes automotrices, que incluyen desde tableros de instrumentos, radios, controles de aire y calefacción, hasta antenas, lámparas delanteras, molduras, magnetos de cerámica, por sólo mencionar algunas, las cuales están destinadas en su totalidad a los mercados de exportación.

A): CLASIFICACION.

- 1): ESTADO DE CHIHUAHUA DIVISION PACKARD ELECTRIC CONDUCTORES Y COMPONENTES ELECTRICOS DE JUAREZ, S.A. DE C.V.

. * . . .

Esta compañía cuenta con dos plantas: una, localizada en el Parque Industrial "Antonio J. Bermúdez", en Ciudad Juárez, exactamente frente a El Paso, Texas, E.U. y la otra, denominada CCE-II, en Villa Ahumada, una población situada a 96 kilómetros al sur de la mencionada ciudad fronteriza.

Las áreas construidas de ambos centros ocupan 25,571 metros cuadrados, en 5.25 hectáreas.

Produce subensambles de partes traseras de carrocerías para vehículos que son manufacturados en México y Estados Unidos.

Su plantel de obreros y empleados está formado por 2,300 personas.

2): ALAMBRADOS Y CIRCUITOS ELECTRICOS, S.A. DE C.V.

Esta empresa cuenta con cinco plantas en el Estado de Chihuahua: dos en la propia capital y las demás en Delicias, Cuauhtémoc y Casas Grandes. En total, las naves industriales ocupan un área construida de 65,592 metros cuadrados, en 16.19 hectáreas.

Se dedica a la fabricación de arneses de motor para vehículos ensamblados en los Estados Unidos y Canadá, y ofrece empleo a 4,200 personas.

3): RIO BRAVO ELECTRICOS, S.A. DE C.V.

Esta organización consta de seis plantas, tres de las cuales

funcionan en el Distrito Bravo de Nueva Zaragoza, y las otras tres - en Ciudad Juárez. Su área total construida es de 63,583 metros cuadrados, en 15.42 hectáreas.

Ofrece empleo a 4,600 personas.

Las líneas de producción de las diversas plantas son las siguientes:

RBE (Nueva Zaragoza): Ensamble de control de motor y distribuidor de potencia para vehículos manufacturados en los Estados Unidos.

RBE II (Nueva Zaragoza): Provee métodos y planea con antelación el soporte de Ingeniería.

RBE III (Nueva Zaragoza): Ensamble final de preparación de cables de foco delantero del control de ignición para vehículos ensamblados en los Estados Unidos.

RBE N-A y B (Ciudad Juárez): Produce alambrados para la planta de NUMMI, una empresa de coinversión entre Toyota y General Motors en Freemont, California, E.U.

RBE V(Ciudad Juárez): Produce arneses para VW of América.

4): CABLEADOS DE JUAREZ, S.A. DE C.V.

Esta maquiladora, que opera en Ciudad Juárez en un área -

. * . . .

de 10,916 metros cuadrados. Constituye una fuente de trabajo para 740 personas.

Sus líneas de productos son las siguientes: antenas, tableros, bombas de vacío, controles de dosificación de aire, controles de velocidad y faros, para su venta como refacciones en los Estados Unidos.

DELMEX exporta el 90% de su producción a los Estados Unidos. El 10% restante se distribuye en los mercados de Bélgica, Alemania, Italia, España, Inglaterra y Suecia.

5.1): DIVISION DELCO REMY
SISTEMAS ELECTRICOS Y CONMUTADORES, S.A. de C.V.

Esta compañía cuenta con una planta en el Parque Industrial "Antonio J. Bermúdez", en Ciudad Juárez, la cual ocupa una superficie de 25,547 metros cuadrados.

Produce solenoides, inyectores de combustible, sensores, controladores de aire, sensores de masa de aire, switch de sensor de masa de aire, delcotron, arneses eléctricos, interruptores, ensamble de bobinas y válvulas de bomba de aceite, para los mercados de Estados Unidos, Japón, Alemania y Canadá.

Su plantel de obreros y empleados está compuesta por cerca de 1,900 personas.

6): DR DE CHIHUAHUA, S.A. de C.V.

Esta organización se encuentra ubicada en la Ciudad de - -
Chihuahua. Produce arneses para direccionales (25,000 diarias), ac-
tuadores de vacío, así como interruptores para regular distintas fun-
ciones de iluminación en el automóvil: Exporta a Estados Unidos y -
Francia.

Emplea a 600 personas.

7): DIVISION INLAND
VESTIDURAS FRONTERIZAS, S.A. de C.V.

Su planta se encuentra localizada en Ciudad Juárez, en un -
área de 26,569 metros cuadrados. Ofrece empleo a 1,050 trabajado--
res y empleados.

Como su nombre lo indica, produce vestiduras y acabados -
interiores para automóviles fabricados en los Estados Unidos, tales -
como: Camaro, Monte Carlo, Nova, Fiero, El Camino, Camiones - -
S-10, Blazers y Mini-Vans. El Volumen de producción es de - - - -
6'000,000 vestiduras por año.

7.1): ESTADO DE TAMAULIPAS
DIVISION INLAND.
COMPONENTES MECANICOS DE MATAMOROS, S.A.
DE C.V.

Esta maquiladora cuenta con dos plantas ubicadas en el Par-
que Industrial del Norte, de la Ciudad de Matamoros, en un área to-
tal de 71,161 metros cuadrados.

Su fuerza de trabajo está compuesta por 2,400 obreros y -
empleados.

Sus líneas y volúmenes de producción anual son los siguien-
tes: tableros de instrumentos (2'000,000) volantes de espuma de ure-
tano (2'115,000) y ensambles de mangueras de frenos (16'000,000).

Sus mercados de exportación son los Estados Unidos y Ca-
nadá.

8): DIVISION DELCO ELECTRONICS.
DELTRONICOS DE MATAMOROS, S.A. de C.V.

Su planta se encuentra localizada en el Parque Industrial -
del Norte, en la Ciudad de Matamoros. Ocupa 27,120 metros cuadra-
dos construidos, en un área total de 107,500.

Su fuerza laboral está integrada por 4,400 personas.

Fabrica un volumen anual de 4'560,000 radios mecánicos y
electrónicos, con o sin tocacintas, los cuales son exportados a Esta-
dos Unidos, Canadá y diversos países de Europa.

9): DELNOSA, S.A. de C.V.

Esta maquiladora opera en la Ciudad de Reynosa y cuenta -
con cuatro plantas que ocupan 58,620 metros cuadrados, en una su-
perficie de 19.23 hectáreas.

Cuenta con una fuerza de trabajo constituida por 550 perso-
nas.

Sus líneas de producción, que alcanzan un volumen diario de 20,000 unidades son las siguientes: controles de aire y calefacción, controles electrónicos del motor, (microcomputadoras), y tableros de instrumentos para autos GM-10. Todos estos artículos son exportados a los Estados Unidos.

10): DIVISION DELCO PRODUCTS
DELREDO, S.A. de C.V.

Esta empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Nuevo-Lafedo. El área construida de su planta ocupa 20,600 metros cuadrados y ofrece empleo a 500 personas.

Se dedica a la fabricación de magnetos de cerámica y subsamblaje de carecasas.

Anualmente produce 72 millones de magnetos. Sus mercados de exportación son los Estados Unidos e Inglaterra.

11): DIVISION FISHER-GUIDE
RIMIR, S.A. de C.V.

Su planta está ubicada en el Parque Industrial del Norte, en la Ciudad de Matamoros. El área construida ocupa una superficie de 27,870 metros cuadrados.

Se dedica a la fabricación de cubiertas de poliuretano para sistemas de defensas de automóvil. Esta producción se exporta a los Estados Unidos, Venezuela y Brasil.

El plantel de obreros y empleados está integrado por 970 -
personas.

12): COINVERSIONES.
ARALMEX, S.A. de C.V.

La denominación de esta compañía proviene de la conjunción de las respectivas primeras sílabas de los nombres de tres países: - Argentina, Alemania y México.

En 1966, la planta de manufactura fue instalada en la zona industrial de la Ciudad de Guadalajara, Jalisco.

En el año de 1982, General Motors de México adquirió un 40% de las acciones de esta empresa, que es la mayor y más importante de México en el ramo de fabricación de componentes de suspensión para automóviles.

ARALMEX produce amortiguadores hidráulicos para la suspensión de vehículos, amortiguadores para motores, amortiguadores-tipo "Stout" y resortes de gas para la capota de las cajuelas, que es de hecho la quinta puerta del automóvil.

Su proceso de manufactura está integrado por las áreas de fabricación de tubos, troquelado, soldadura, mecanizado de flecha, - rectificado, templado, ensamble, subensamble, pintura y terminado.

Con base en su avanzada tecnología, esta industria produce un promedio anual de 3'300,000 amortiguadores, lo que la con--

vierte en líder del mercado nacional tanto en volumen como en calidad.

Además de satisfacer la demanda interna, esta industria exporta sus productos a los Estados Unidos, Francia, Colombia y Venezuela.

Sus planes de crecimiento a cinco años contemplan un incremento de las áreas técnicas, operativas y de ventas del orden del 6% anual.

Su plantel de obreros y empleados está formado por 1,300 personas, cifra que la coloca en el sexto lugar en importancia en el Estado de Jalisco como fuente de trabajo, y en el tercero en la Ciudad de Guadalajara.

13): CONDUMEX, DIVISION ARNESES.

Esta coinversión fue constituida legalmente en octubre de 1983.

General Motors suscribió el 40% del capital social de la División Arnese del Sector Autopartes del Grupo Condumex, la cual pertenece actualmente a la División Pachkaid Electric de la Corporación GM.

Sus líneas de producción son las siguientes: arneses eléctricos, cables automotrices, cables para batería y bujía, conectores y terminales eléctricos. Todos estos productos están destinados tanto al mercado de equipo original como al de reposición.

A través de esta División se satisfacen las necesidades de las armadoras de automóviles en México, Estados y Canadá, ya que en esta área se ha desarrollado la tecnología que permite cumplir con los requerimientos del mercado nacional y con la creciente demanda del mercado de exportación.

El objetivo de la División Arnesees es la competitividad internacional a través del cumplimiento y superación de las necesidades de los clientes, mediante sistemas basados en la prevención y no en la corrección.

Los departamentos de ingeniería de las diferentes plantas que forman la División Arnesees cuentan con laboratorios en los cuales se realizan las pruebas necesarias para la optimización de los productos que se fabrican.

La estructura administrativa e industrial de la División Arnesees está conformada por una compañía de servicios, diez plantas y una oficina representativa en los Estados Unidos, a saber:

A): ASIMEX: Se encuentra ubicada en la ciudad de México. Provee al grupo con servicios de ingeniería, finanzas, mercado, sistemas, operaciones y recursos humanos.

Para poder ofrecer un servicio adecuado a la industria terminal, la División Arnesees cuenta con los siguientes procesos de integración vertical:

En CONTICON, mediante un moderno proceso de colada - continúa, se fabrica el alambión de cobre necesario para la manufactura del cable automotriz.

Las materias primas de plástico son elaboradas con resinas de PVC fabricadas por PRIMEX.

También cuenta con tres plantas destinadas a la fabricación de sus principales insumos: TELSA, en la ciudad de México, para componentes; CORDAFLEX, en la Ciudad de Querétaro, para cable automotriz, y Centro Técnico Herramental, para fabricación de herramientas, en la Ciudad de Saltillo.

Hoy en día la evolución del automóvil y la sofisticación de su tecnología han llevado a la División Arneses a realizar un desarrollo permanente que la mantiene al nivel que requiere la industria automotriz internacional, todo ello con el valioso apoyo de Packard-Electric de GM, principal fabricante de arneses a nivel mundial.

La División Arneses tiene otras cuatro plantas destinadas a la fabricación de Arneses:

A.1) ARELEX:

Ubicada en Querétaro, capital de la entidad federativa del mismo nombre. Fábrica arneses de cableado eléctrico.

Exporta el 80% de su producción.

A.2) ARCOMEX:

Se halla localizada en la Ciudad de Tlaxcala, capi -

tal del estado. Produce arneses eléctricos, juegos de encendido y cables de batería para el mercado nacional.

A.3) ENSAMBLES ELECTRICOS AUTOMOTRICES DEL NORTE:

- Este centro fabril se encuentra en la Ciudad de Apodaca, Nuevo León. Fabrica arneses únicamente para el mercado de exportación.

A.4) MACOPEL:

Esta planta, localizada en la Ciudad de México, ha sido líder durante 30 años en la producción de arneses. Exporta sus manufacturas a los Estados Unidos.

B) CONDUPAC:

Para atender los asuntos relacionados con la exportación de sus productos, la División Arnese cuenta con una oficina de representación denominada CONDUPAC, que se encuentra domiciliada en la Ciudad de Detroit, Michigan, en los Estados Unidos.

XIV.- DESCRIPCION DEL SISTEMA.

A.- OFICINAS CENTRALES,

A medida que General Motors de México fue creciendo y expandiéndose cada vez en mayor proporción, fue planteándose la necesidad de establecer una sede o base corporativa que coordinará las funciones de sus diversas plantas y sirviera como elemento de relación entre la empresa y la corporación, presentando asimismo una imagen institucional de GMM ante el público.

Las Oficinas Centrales comenzaron a operar en 1981 en un moderno edificio de la Ciudad de México, donde actualmente laboran cerca de quinientas personas. Una de las funciones de este centro administrativo es la de informar acerca de las operaciones de GMM al Grupo CPC (Cadillac, Pontiac, Chevrolet de Canadá), de la cual forma parte la empresa desde el 10. de enero de 1987.

En lo referente a la relación entre las Oficinas Centrales y las plantas, aunque éstas últimas mantienen su independencia operativa, dependen de las diferentes direcciones que integran la sede corporativa en cuanto a los aspectos administrativos, financieros, económicos y estructurales, así como en lo tocante a sus estrategias generales.

1): DIRECCION.

*

La dirección de la empresa se encuentra dividida en una serie de áreas, todas ellas sopeditadas a un director general; - - quien coordinará cada una de estas áreas para lograr la obtención de la meta general.

La Dirección General de General Motors de México está - representada actualmente por el sr. Richard C. Nerod quien es el responsable general y legal de que la firma sea la número en Méxi - co en el sector privado.

A continuación se describen en forma breve las actividades que realizan cada una de las diferentes áreas que componen la di - rección:

a) AREA DE RELACIONES GUBERNAMENTALES:

Es el área responsable de conducir las negociaciones con - el Gobierno Federal, representar a la empresa ante las dependen - cias de gobierno en todos los asuntos que de una u otra forma le - afectan, negociar las reglas de aplicación para obtener aprobaciones para nuevos productos, cambios en los niveles de precios, permi - sos de importación, etc.

Un ejemplo al respecto fueron las negociaciones que se - - realizaron con el Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico - - (PECG).

. * . . .

Entre las funciones que realiza, también se encuentra la responsabilidad del área de Industria, la cual se encarga de representar a la empresa en asuntos que competen a toda la industria - automotriz y en los cuales es conveniente asociarse a los competidores para representar a la industria en su conjunto y establecer las directrices que esta representación debe tener.

b) AREA DE RELACIONES PUBLICAS:

Es la responsable de analizar, interpretar e influenciar las actitudes de los diversos públicos de la empresa. Esto lo lleva a cabo mediante la coordinación de actividades que se desarrollan constantemente en todas las localidades de la empresa a nivel nacional; entre estas se encuentran las publicaciones internas y externas (comunicados de prensa, gacetillas, etc), patrocinio en actividades del sector educativo (Feria de la ciencia en el Colegio Americano, Semana de Ingeniería en la Universidad La Salle), apoyo a otros departamentos en eventos (reconocimiento a proveedores), donativos (Hospital ABC, Instituto Nacional de Cancerología, etc), contacto con los medios de comunicación (visita de reporteros a plantas). En el apartado de este trabajo: COMUNIDAD SOCIAL, se explican brevemente algunas aportaciones que ha hecho General Motors a la Comunidad Social.

Estas y otras actividades, incluyendo el proporcionar - -

cualquier información a nivel nacional e internacional, la lleva a cabo este departamento con el apoyo del personal en las diversas áreas a nivel nacional y en la corporación.

• c) AREA DE RECURSOS HUMANOS:

Esta área administra las políticas de personal ya establecidas y las compensaciones a los empleados, las revisa y/o adecúa a los tiempos modernos, así como a los factores económicos y sociales que hay en el país; también realiza encuestas, vigila los programas de seguridad, trato con los sindicatos, etc.

Lo anterior se hace con la finalidad de lograr que el personal tenga más satisfacción y sea más productivo. Se verifica el desarrollo de los Recursos Humanos y de la organización en general, como parte fundamental del área; pero también se llega a técnicas específicas como las que se especifican en el apartado: EL PERSONAL, que tratan de motivar, dirigir por objetivos, desarrollo organizacional, seleccionar personal, estructurar sueldos, relaciones laborales, valuación de puestos, comunicación, etc.

Estas áreas: Relaciones Gubernamentales, Relaciones Públicas y Recursos Humanos, han sido conjuntadas en una sola para optimizar los recursos de la compañía y con ello conseguir el cumplimiento de los objetivos, haciendo de General Motors una mejor empresa.

d) AREA DE FINANZAS:

El área de finanzas se divide básicamente en tres departamentos:

d.1): LA CONTRALORIA: Como su nombre lo indica, mantiene el control de gastos, proyectos y activos fijos de la compañía y coordina la planeación de negocios a corto y largo plazos.

Dentro de la Contraloría se encuentran también las áreas de nómina y contabilidad.

d.2): DEPARTAMENTO DE TESORERIA: Maneja la estructura financiera de GM de México y es responsable de asegurar que todos los recursos financieros de la compañía sean los más óptimos.

Asimismo, el departamento de Tesorería está involucrada en las operaciones de Comercio Exterior, derivadas de las exportaciones e importaciones que realiza la empresa.

Adicionalmente, a través del área de Crédito y Cobranza, el Departamento de Tesorería mantiene una estrecha relación con la red de distribuidores. Finalmente la Tesorería de GMM cuenta con los Departamentos Fiscal y Legal que están encargados de cumplir con las respectivas disposiciones de nuestras leyes (véase política fiscal).

d.3): DEPARTAMENTO DE AUDITORIA: Tiene como --

función principal la de verificar que todos los procesos corporativos se cumplan adecuadamente.

Así mismo es el responsable de coordinar las actividades de los auditores corporativos y externos.

El área de Finanzas está representada en cada planta por una contraloría y un departamento de Auditoría. Cabe destacar que el área de Finanzas en Oficina Central desempeña una función de consolidación respecto a las actividades de la empresa.

En este sentido el área de Finanzas trabaja muy de cerca con todos los departamentos de la empresa como son: manufactura, ventas, ingeniería, personal, planeación, materiales, etc.

Entre todos estos departamentos existe un intercambio constante de información e ideas que son fundamentales para la buena conducción de GM de México.

e) AREA DE PRODUCCION Y OPERACIONES:

En esta área se estudian problemas de investigación y desarrollo de productos; previsión, planeación y control de la producción; utilización racional de los recursos productivos; función de aprovisionamiento y control de materiales y todos los demás derivados de las operaciones productoras de los bienes que ofrece la empresa.

f) AREA DE MERCADOTECNIA:

En este campo de la dirección, representa todas las actividades implicadas en el flujo de mercancías, desde la fabricación de los productos hasta el último consumidor.

• Las situaciones que se analizan son tales como:

- Introducción a los mercados de la demanda, oferta y competencia.
- decisiones sobre los productos a fabricar.
- publicidad,
- promoción e investigación de mercados,
- medios de acción comercial,
- comercio internacional,
- normas de distribución,
- desarrollar un sistema de encuestas sobre mercado - de vehículos nuevos,
- Dar a conocer el sistema de autofinanciamiento, a fin de que los que no lo han adoptado lo elijan como una alternativa para incrementar las ventas de sus unidades,
- realizar campañas de promoción a través de todos los medios de difusión para que el público consumidor tenga conocimiento de las ventajas del sistema de autofinanciamiento,
- Mantener relaciones cordiales con los funcionarios del sector público encargados de resolver y vigilar el sistema de autofinanciamiento y,
- Mantener el sistema de autofinanciamiento dentro de las reglas de la ética comercial.

. * . . .

108631

g) AREA DE PLANEACION Y CONTROL:

Esta área tiene como objetivo el análisis sistemático de los aspectos cuantificables de los problemas de negocios.

Se estudia la recolección, elaboración, interpretación y utilización de los datos cuantificables que constituyen información -- útil para el director general.

Aquí se incluye contabilidad de costos, información - contable para decisiones de explotación y de inversión, manejo electrónico de datos, estadística y probabilidades, e implantación y revisión de programas de planeación a largo plazo y su control.

2): EDS EN MEXICO

En 1984, la Corporación General Motors adquirió la -- compañía Electronic Data Systems, empresa líder en el mundo en - servicios de proceso de información y telecomunicaciones.

EDS de México fue fundada como una organización subsidiaria para prestar ese tipo de servicios a GMM.

Este tipo de apoyo informativo abarca virtualmente todas las operaciones: producción de motores en Toluca y Ramos Arizpe, - ensamble de vehículos en México y Ramos Arizpe, fabricación de -- partes y accesorios, control de materiales, normas de ingeniería para el desarrollo y manufactura de motores y vehículos, sistemas administrativos y financieros, trámites y tarifas aduanales, así como -

muchos otros asuntos relacionados con el funcionamiento de las maquiladoras fronterizas.

En una época como la actual, cuyo único factor constante es el cambio, la transformación acelerada y permanente, el aprovechamiento de los recursos a un nivel de óptima eficiencia es la clave primordial para poder alcanzar el éxito.

Y para ello se requiere de la información del agente dinámico de todo organismo social.

La clasificación práctica de ese acervo de conocimientos, para los efectos de su utilización eficaz en el momento oportuno, permite tomar decisiones adecuadas. La riqueza datográfica de una organización se ha convertido en uno de sus recursos materiales más valiosos.

Organizar y transmitir oportuna y competentemente el vasto conglomerado informativo que requiere la más grande empresa privada en México, no resulta una tarea sencilla.

Tal es la razón por la cual los servicios que presta EDS de México se han convertido en los últimos años en un factor importante del desarrollo y el éxito de GMM.

En base al hecho de que los componentes de un vehículo representan poco más del 84% de su costo, ha sido necesario dedicar una serie de sistemas al control y optimización de tales materiales, dentro del proceso de producción.

Los principales sistemas son los siguientes:

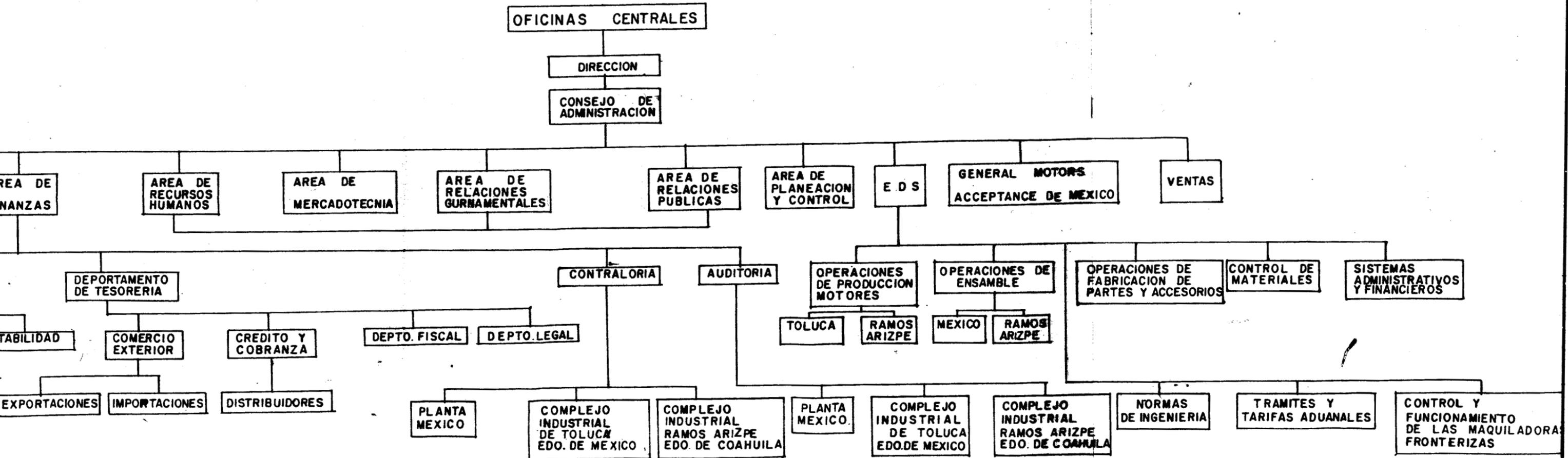
- 1): EL PSIC: por sus siglas en inglés, sistema de control de inventarios y programación de producción; y
- 2): EL OLYMPIC: Sistema de control de materiales no productivos, ambos para las plantas de motores, así como el de administración de materiales para las operaciones del vehículo.

Por otra parte, el MVS, sistema de memoria virtual, dedicado a la administración integral de almacenamiento y el SNA, sistema de redes de comunicación, han reducido los costos y General Motors de México en materia de procesamiento de datos y comunicación en más de 20%, sólo un año después de haberlos implementado.

El EDS funciona desde las Oficinas Centrales.

ORGANIGRAMA

GENERAL MOTORS DE MEXICO, S.A. de C.V.



B.- GENERAL MOTORS ACCEPTANCE CORPORATION DE MEXICO

Esta compañía comercial fue fundada en enero de 1931, con el objetivo de financiar las operaciones de compraventa de automóviles, camionetas y camiones GM bajo planes de mayoreo y menudeo.

Pertenece a la General Motors Acceptance Corporation, con sede en Detroit, Michigan, Estados Unidos.

La empresa adquiere de General Motors de México, sobre base de negociaciones al contado, los vehículos que ésta produce, y los da en consignación para su venta a los concesionarios de GMM.

El domicilio social de General Motors Acceptance de México se encuentra ubicado en el edificio de Oficinas Centrales de GMM en el Distrito Federal.

Su plantel de colaboradores está formado por dieciocho personas.

C. PLANTA MEXICO, DISTRITO FEDERAL

Las instalaciones que conforman este centro fabril se encuentran ubicados en las avenidas Ejército Nacional, Edificios 1 y 2, y Miguel de Cervantes Saavedra los números 3 y 4 de la Ciudad de México.

En Planta México se ensamblan los vehículos comerciales de la marca Chevrolet, los justamente afamados camiones C-35, camionetas Pck-Up modelos: C-10 en sus versiones Cheyenne y Custom; C-20 en sus versiones Cheyenne y Sport, así como la nueva Suburban, y se fabrican también las bujías AC.

La producción se destina principalmente a satisfacer las necesidades del mercado nacional. Actualmente se están estudiando nuevas posibilidades de comercialización internacional.

Tanto las unidades Chevrolet como las bujías AC, gozan de un bien ganado reconocimiento por parte del público consumidor, gracias a su calidad, prestigio y seguridad.

La precisión y excelencia de los procesos de manufactura que se vienen realizando en esta planta de ensamble desde 1937 pueden percibirse hoy con la misma fuerza de antaño.

La introducción de los más modernos sistemas de producción sitúa a GMM a la vanguardia de la tecnología automotriz nacional.

Pero la dinámica ininterrumpida y fecunda de las líneas de ensamble es algo más que un movimiento fabril mecanizado. Los esfuerzos y aportaciones de este renovado grupo humano están inspirados por una sólida y larga tradición de excelencia en el trabajo e, igualmente, por una visión de éxito y progreso para el presente y el futuro.

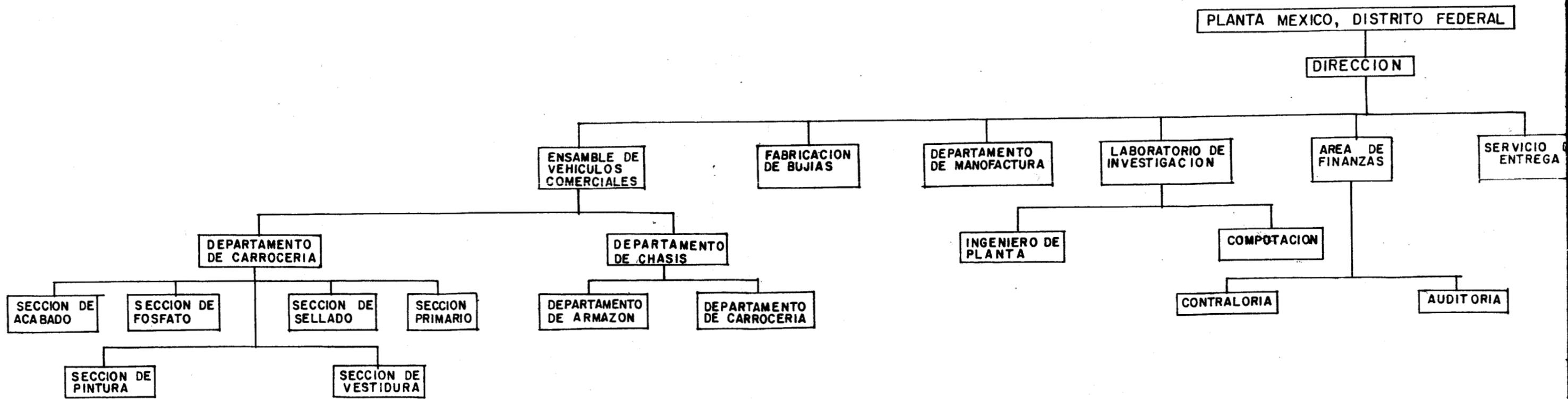
El proceso de ensamble de vehículos se encuentra dividido en dos grandes departamentos:

- A): DEPARTAMENTO DE CARROCERIA.
- B): DEPARTAMENTO DE CHASIS.

El primero, a su vez, está compuesto por las secciones de Acabado Metálico, fosfato, sellado, primario, pintura y vestidura.

En el Departamento de Chasis se acoplan precisamente las partes que componen el armazón que sostienen el motor y la carrocería del vehículo.

La capacidad de producción anual de la planta es de 70,000 unidades, lo que genera una sólida base de empleo para cerca de 1,500 personas.



D.- COMPLEJO INDUSTRIAL DE TOLUCA, ESTADO DE MEXICO

Este conjunto industrial en el cual laboran actualmente - - 2,200 personas, se encuentra ubicado en la zona industrial aledaña - a la capital del Estado de México, a sólo setenta y cinco kilómetros del Distrito Federal.

Su estructura está integrada por una planta de fundición de hierro gris y otra para la fabricación de motores, con una capacidad anual de producción de 33,500 toneladas y 135,000 unidades, -- respectivamente. La extensión del terreno de este complejo industrial es de 430 mil metros cuadrados, dentro de los cuales la planta de motores ocupa 100,584 y la de fundición 71,933.

Los hornos de fundición presentan un interesante e impresionante espectáculo; sin embargo, para cerca de 900 personas constituye algo común y corriente que forma parte de su diario trabajo.

A una temperatura de más de 1500 grados centígrados, el fuego y el hierro se funden en armónica conjunción para dar forma y volumen a lo que más tarde constituirán las partes que integran un motor.

Planta toluca cuenta actualmente con seis hornos de inducción. Pequeños volcanes que hacen erupción cada vez que son alimentados con nuevo material, a simple vista parecen ciertamente un lugar peligroso para trabajar. No obstante, la planta de fundi-

ción cuenta con el más bajo índice de accidentes, gracias a que en ella se observan estrictas medidas de seguridad para protección -- del personal.

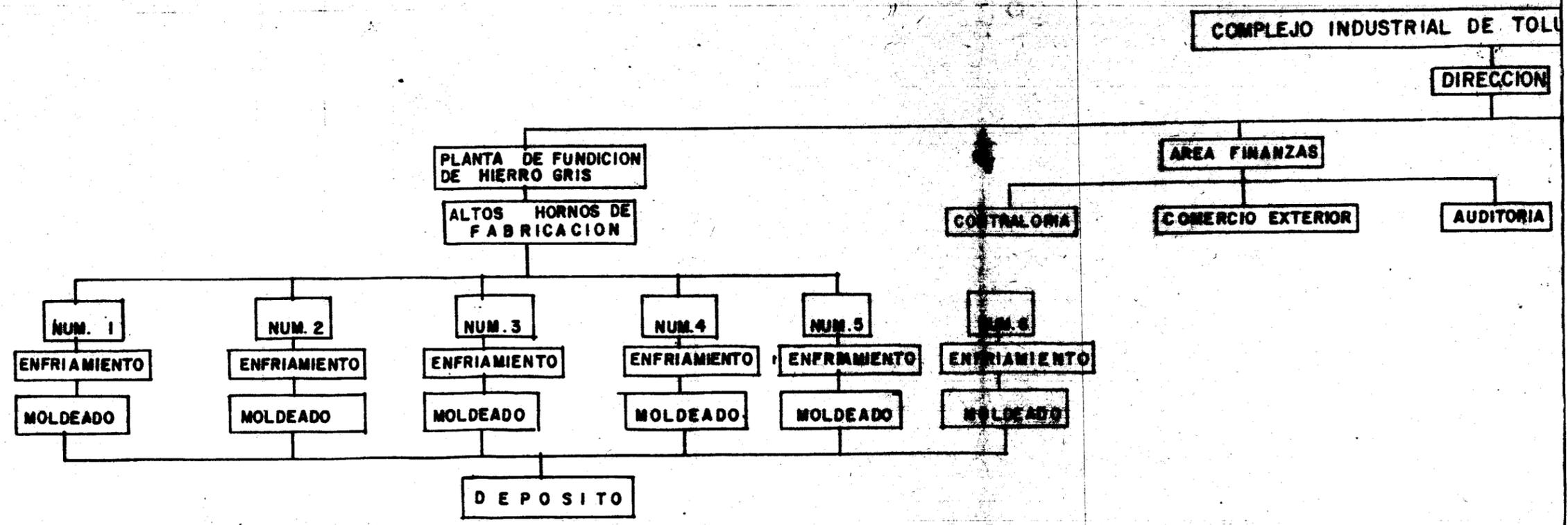
Tal vez, sus clientes más exigentes sean las propias plan- tas GM Toluca y Ramos Arizpe, en el proceso de maquinado de -- motores, ya que demandan la misma calidad que posteriormente -- ofrecen en sus productos. Hoy en día, esta planta de fundición ocu- pa el primer lugar en su ramo con respecto al nivel de calidad en- toda la República Mexicana.

Más de la mitad del producto de esta fundidora se destina a los Estados Unidos, lo cual constituye una prueba de la competi- dad que ha alcanzado a nivel internacional durante sus veintitrés -- años de existencia. La planta de fundición ocupa el lugar "Número- Uno" a nivel mundial, comprada con más de treinta fundidoras si-- milares de diversos países.

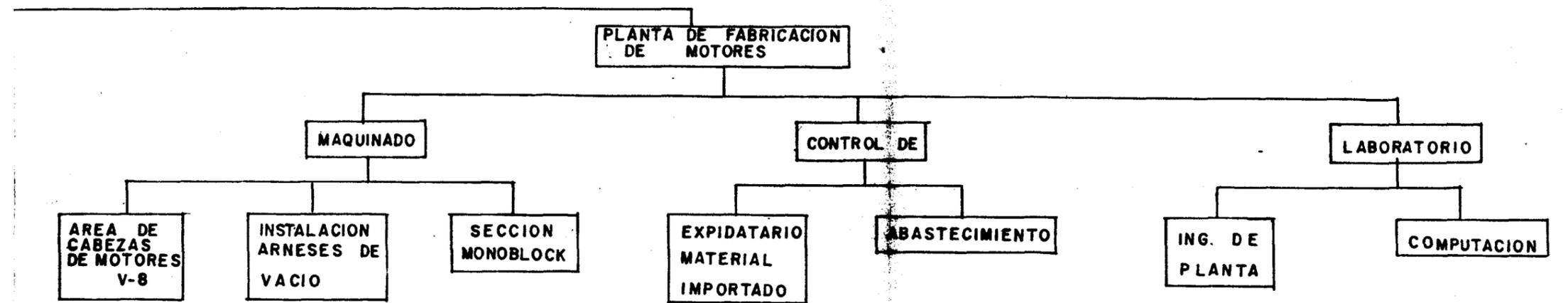
En la planta de motores se producen motores de cuatro y seis cilindros en línea, así como V-8. Los de cuatro cilindros se- destinan al uso industrial y marino y se exportan principalmente a los Estados Unidos. En cuanto a los motores L-G y V-8, el 25% -- de la producción se utiliza para satisfacer las necesidades de en-- samble de los vehículos GMM y el 75% restante para su exporta-- ción a Norte y Sudamérica.

En el año de 1984, la planta de Motores fue objeto de -- una importante ampliación, con el fin de aumentar la capacidad de-

ensamble de motores L-G y V-8, de 262 unidades diarios a 330, -
mediante equipo controlado electrónicamente y con transportadores
aéreos. Este proyecto de expansión que generó nuevas fuentes de -
empleos fue totalmente diseñado e implementado por técnicos mexi-
canos.



ICA, EDO. DE MEXICO



E.- COMPLEJO INDUSTRIAL RAMOS ARIZPE,
ESTADO DE COAHUILA

Este importante complejo industrial se encuentra ubicado a dieciséis kilómetros al norte de Saltillo, capital del estado, y a setenta de Monterrey, Nuevo León, ciudad industrial por excelencia.

Consta de dos plantas:

- 1): Una de Ensamble de Automóviles.
- 2): Otra de Fabricación de Motores.

La primera cuenta con una capacidad anual instalada de 115,000 vehículos para pasajeros, de los modelos Celebrity, Century Limited, Cutlass y Cutlass Eurosport, así como "El Camino" y el "Caballero", estos dos últimos modelos exclusivamente para exportación.

En el proceso de ensamblado se emplean los más avanzados equipos y tecnologías: transportadores automáticos, modernos sistemas de pintura y de acoplamiento del chasis con la carrocería.

El sistema tradicional de acoplamiento opera con unidades llamadas "Towveyor", consistentes en un transportador mecánico -- instalado en el piso, que requiere una superficie bastante amplia para poder funcionar.

En cambio, el moderno sistema de casamiento utiliza una unidad denominada "Towair", básicamente un transportador aéreo -

de costo notablemente más bajo que el de piso y que puede operar - en un área de 50 ó 70% menor.

Este novedoso ingenio fue creación de técnicos mexicanos - de GMM. El mérito de su alta eficacia, ha sido adoptado por otras - plantas automotrices.

El 63% de la producción de esta planta, donde laboran ac-- tualmente cerca de 2,100 obreros y empleados, se destina al merca-- do de exportación.

Por otra parte, la planta de motores produce motores V-6, con capacidad de 2.8 litros. El 90% del volumen de producción se -- destina a los mercados de exportación.

Este proceso fabril está dividido en dos áreas principles:

- 1): MAQUINADO
- 2): ENSAMBLE

En la primera etapa se lleva a cabo el ajuste de piezas -- provenientes de la fundición de la Planta Toluca. Dicho acoplamiento está sujeto a normas de precisión rigurosa. La más avanzada tecno-- logía está presente en todas y cada una de las operaciones. Entre - las diversas fases destaca el control electrónico de las máquinas, - que permite alcanzar elevados niveles de productividad:

veintitrés segundos por pieza.

En el Departamento de Ensamble se utilizan también las - más modernas técnicas de montaje, que incluyen novedosos materia-

les para empaquetaduras y el control preciso de las operaciones de torsión.

Las características ambientales, de apoyo y de servicio - de las naves industriales pueden ser calificadas como óptimas.

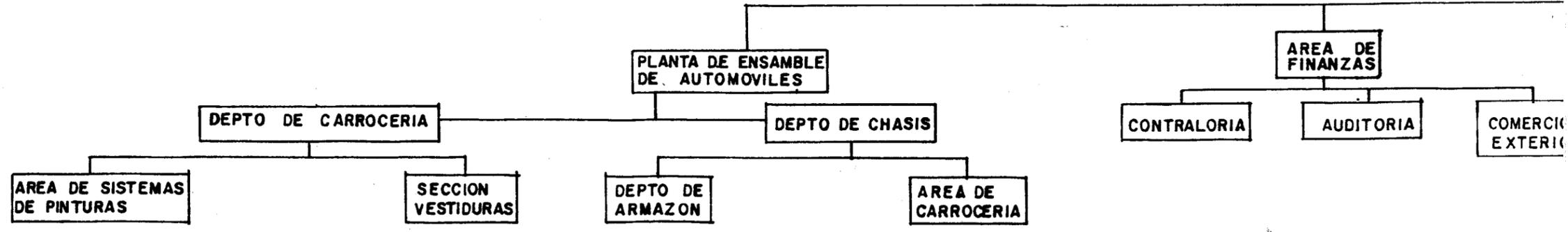
He aquí las principales:

- 1): Un techo de control acústico diseñado para absorber y atenuar el intenso ruido de las máquinas en funcionamiento.
- 2): Un sistema de colectores instalado bajo el piso con el fin de recoger los residuos propios del proceso de producción.
- 3): Purificación de aguas residuales.
- 4): Un sistema de recirculación de agua para el enfriamiento de equipo.
- 5): Un colector de polvos que limpia y retorna el aire.

Más de 2,500 personas laboran en la planta de motores, - cuya capacidad de producción es de 450,000 unidades anuales.

COMPLEJO INDUSTRIAL RA

DIR



MOS ARIZPE, EDO. DE COAHUILA

SECCION

PLANTA DE FABRICACION

SERVICIO DE ENTREGA

PR

MAQUINADO

ENSAMBLE

AREA DE CABEZAS DE MOTORES V-6

SECCION DE AJUSTE

AREA MONTAJE

AREA DE OPERACIONES DE TORSION

F.- DIVISION DETROIT DIESEL ALLISON (DDA)

Esta organización industrial es una división de la Corporación General Motors dedicada a la fabricación de motores diesel para usos automotrices, industriales, marinos y militares.

También produce transmisiones automáticas, automotrices e industriales para servicio pesado.

Esta división cuenta con una oficina regional en México, cuya función es la comercialización de motores diesel y transmisiones automáticas DDA, venta, servicio y refacciones, así como el desarrollo de distribuidores y concesionarios dentro del país.

En 1981, DDA y FISOMEX firmaron un convenio de coinversión para la fabricación en México de los motores DDA serie 92, -- que abarcan un abanico de potencia de 200 a 900 caballos de fuerza, -- así como para la manufactura y exportación a los Estados Unidos de pistones, monobloques y cabezas de cilindros. A raíz de este acuerdo, en 1982 fue inaugurada la compañía Moto Diesel Mexicana, S.A. de C.V., que actualmente es 100% propiedad de Diesel Nacional.

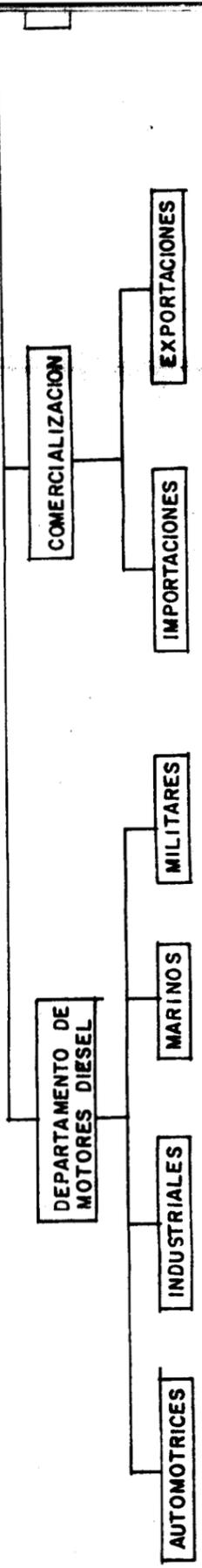
Moto Diesel Mexicana es una moderna fábrica ubicada en Aguascalientes, Ags., con 278,044 metros cuadrados de terreno, de los cuales 130,000 ya está urbanizados. Su superficie techada es de 30,000 metros cuadrados. Hasta la fecha, la inversión es de 21 mil-600 millones de pesos, aproximadamente.

En la actualidad, la capacidad de producción de MDM es -

4,000 motores al año por turno de trabajo y emplea a 450 personas. Estos motores son comercializados por la oficina regional de DDA en México, a través de su red de concesionarios y fabricantes de equipo original, tal como camiones, autobuses, plantas de luz, equipo de perforación, astilleros marinos, etc.

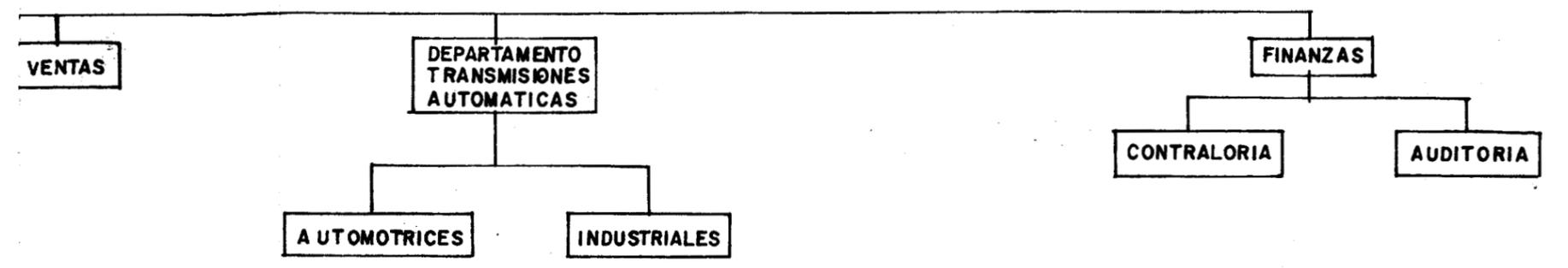
DIVISION DETROIT DIESEL

DIRECCIO



ALLISON CODA

N



XV.- POLITICA FISCAL.

A.- ANTECEDENTES ECONOMICOS DEL PAIS.

A comienzos de 1987, las perspectivas de la economía nacional se presentaban como favorables y con posibilidades de revertir la tendencia negativa que se presentara en 1986.

Las metas de la política económica, dentro de los objetivos del Programa de Aliento y Crecimiento, eran las de crecer entre un 2 y 3%, disminuyendo la inflación a 85%, incrementar la inversión pública en un 15% real para inducir un crecimiento de la inversión privada, elementos que operarían como motores del crecimiento esperado de la economía.

Por otra parte las autoridades acababan de concluir satisfactoriamente una negociación internacional sin precedentes para la cual se reestructuraban los pagos por el servicio de la deuda, mejoraban las condiciones en cuanto a tasas de interés y además se otorgaba a México créditos por un monto cercano a 14000 millones de dólares, por lo que el sector externo de la economía no sería un problema para el crecimiento, permitiendo la disponibilidad de recursos para financiar la expansión económica.

Sin embargo la reactivación de la economía se retrasó considerablemente y a fines del primer trimestre del año se intensificó el fenómeno inflacionario. Los recursos del crédito externo que

se esperaban a partir del mes de febrero, llegaron en el mes de mayo y para entonces apenas se insinuaba una inflexión en la caída de la economía y los índices de inflación seguían en aumento.

Mientras tanto se venía observando un fenómeno muy propio de economías en recesión con alta inflación: a consecuencia del ingreso continuo e incrementado de capitales, la Bolsa Mexicana de Valores mostraba crecimiento y rendimientos sin precedentes y funcionaba como un fuerte polo atracción para capitales tanto del país como del extranjero.

Ante el rebrote del fenómeno inflacionario la política económica se dirige a combatir la inflación y posterga o relega a segundo plano las metas del crecimiento.

Los planes de inversión pública se postergan para el último trimestre del año; se aprecia el tipo de cambio mediante un deslizamiento de la paridad cambiaria mucho menor que la inflación; se profundiza el proceso de apertura externa de la economía mexicana y las tasas de interés muestran una marcada tendencia hacia la baja.

Sin embargo, esta política no dio ningún resultado contra la inflación y además generó desequilibrios muy serios, que estaban en ciernes, pero que hicieron su drástica aparición cuando se operó el crack de la Bolsa.

La gran demanda de dólares, entonces baratos, generó fuertes presiones devaluatorias con las consecuencias que conocemos y la necesidad de atraer a los capitales que salían de la Bolsa obli-

gó a fuertes incrementos de las tasas de interés. Ambas situaciones, que hubieran sido perfectamente evitables si las autoridades hubieran previsto el crack bursátil, operaron como un detonante de fuertes expectativas inflacionarias en todos los sectores de la economía.

Por su parte el Congreso del Trabajo reclama un incremento de emergencia de los salarios lo que unido a la devaluación y el incremento de las tasas de interés, atiza más aún las expectativas de inflación.

Ante esta situación y hacia finales ya del año de 1987, las autoridades promueven la concertación de un pacto anti-inflacionario con el consenso del gobierno, sector empresarial, sector obrero y sector campesino.

Así finaliza 1987 con un muy modesto crecimiento económico, que se estimó cercano al 1% y con una inflación que rebasó el 150%.

B.- EL PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

Para 1988 con el Pacto de Solidaridad Económica, se caracterizó por la firme decisión de abatir el nivel inflacionario que vivía nuestro país.

Los empresarios líderes limitaron sus intereses y aceptaron una política de apertura comercial, que implicó un gran esfuer

zo de productividad y eficiencia para competir en el mercado mundial, también aceptaron moderar precios y utilidades y, el Gobierno aceptó restringir el gasto público, racionalizando el tamaño del sector y continuar con la política de liquidaciones, quiebras, fusiones y ventas de empresas no estratégicas o prioritarias.

En este contexto, se congeló el tipo de cambio del peso - contra el dólar, se inició una baja de las tasas de interés y los - - precios de la mayoría de los productos se mantuvieron y bajaron en los últimos meses del año.

La industria automotriz terminal empezó a sentir los efectos de una negociación de precios orientada hacia el abatimiento de - los niveles inflacionarios desde el mes de diciembre de 1987, en - - que se concertaron aumentos menores a los impactos de sus costos.

El Pacto de Solidaridad Económica abrió una coyuntura favorable a las ventas de vehículos, originada principalmente por la - caída de la Bolsa de Valores y la baja de las tasas de interés, que impulsó a los consumidores a adquirir bienes de consumo duradero, - con un elemento de motivación adicional como fueron los planes de - financiamiento que lanzaron las empresas para la venta de automóviles y camiones.

Por otra parte, la industria demostró nuevamente su dinamismo en inversiones, exportaciones y generación de empleos; ya que las empresas continuaron sus planes de ampliación y adaptación de su

capacidad a la exportación, con lo que nuevamente se espera para el año de 1989, se ubique como la primera industria exportadora de manufacturas.

Las ventas al mercado interno tuvieron crecimiento inesperado al alcanzar la cifra de 341,919 vehículos contra los 247,944 que se vendieron en el año de 1987, significando un incremento de 37.9%. Bajo este contexto General Motors de México ocupó una posición de liderato en la venta de camiones comerciales a gasolina de 32,441 unidades que representa el 24.7%. Posteriormente se analizará este segmento de la empresa con mejor detalle de lujo.

C.- PLANES DE TRABAJO EN GENERAL MOTORS DE MEXICO ANTE EL PACTO ANTI-INFLACIONARIO.

General Motors de México propuso las siguientes medidas ante el adverso panorama económico del país.

- Que los incrementos de los precios de autos y camiones no sean mayores a la inflación general del país.
- La necesidad de contar con un adecuado margen de comercialización que permita recapitalizar a la organización.
- La necesidad de evitar los sobreinventarios y adecuar los precios y condiciones de venta a la capacidad económica que ofrezca el mercado.

General Motors de México ha continuado trabajando con eficiencia en su productividad que repercuten en la calidad de sus productos, haciendo un esfuerzo en la construcción de un futuro mucho-

mejor para todos los mexicanos, ya que con el espíritu de unidad - de todos sus empleados, obreros, técnicos y ejecutivos de empresa - les asegura un futuro promisorio a pesar de los incontables factores adversos que enfrenta el país.

De esta manera, General Motors de México ha mantenido - comunicación permanente así como numerosas reuniones con autoridades del Gobierno Federal y Gobiernos Estatales a través de las Secretarías de Comercio y Fomento Industrial; Comunicaciones y Transportes; Energía, Minas e Industria Paraestatal; Hacienda y Crédito Público; Contraloría General de la Federación; Programación y Presupuesto; Trabajo y Previsión Social; con la H. Cámara de Senadores y con la H. Cámara de Diputados; así como también con los Gobiernos de varios estados de la República.

Asimismo, continúan con la solicitud de que se reúna la Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz, la que se realizó el pasado 4 de noviembre de 1988. Se espera que esta Comisión continúe con sus reuniones dado que es el organismo existente más adecuado para el tratamiento de las cuestiones referentes al sector automotor.

La relación con todos los organismos anteriores de Gobierno obedece a las disposiciones, decretos y leyes que pudieran afectar al ramo distributivo, en la convicción de que es uno de los servicios más importantes que presta la Organización, la defensa de

sus asociados frente a todo lo que afecte o lesione sus intereses.

Fue por esto que la actividad de General Motors de México con funcionarios de diversas Secretarías de Estado fue permanente durante todo el año y no fue infructuosa.

Las reuniones trajeron resultados interesantes, como los siguientes:

- Se consiguió que se emitiera un oficio mediante el cual se autoriza a las concesionarias para que a nombre de la empresa cobraran, retuvieran y enteraran el ISAN hasta la venta de los vehículos.

- El tratamiento inicial de este impuesto, obligaba al concesionario a pagar este gravamen al adquirir las unidades en la planta sin poder recuperar su importe hasta la venta del vehículo, lo que resultaba una carga adicional de costos financieros para las distribuidoras.

- Asimismo, se consiguió que la Secretaría de Hacienda modificara el sistema por demás complejo para el cálculo del ISAN dejando únicamente 5 categorías con diferentes tasas.

- Se ha continuado con el registro de los contratos de adhesión ante la Procuraduría Federal del Consumidor para las negociaciones a crédito.

- Asimismo, se logró que se eliminara el 0.25% aplicado con motivo de los sismos de 1985, con objeto de apoyar la reconstrucción, por no existir ya razones para ello.

- Se ha solicitado la eliminación de ISAN para vehículos comerciales, ya que éstos son considerados instrumentos de trabajo.

- En cuanto al decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz se ha conseguido insistiendo en base a las peticiones referentes a:

- a): Que no se limite la incorporación de diferentes motores en camiones destinados al mercado nacional.
- b): Que no se limiten los modelos tal como lo establece el Decreto.
- c): Que se defina claramente el concepto de "unidad austera".
- d): Que el porcentaje de unidades austeras que se obliga a fabricar a la industria terminal disminuya del 25 al 10% a efectos de brindar tanto a fabricantes como a distribuidores la posibilidad de adicionar los equipos opcionales que solicite el consumidor.

Con relación a la depreciación de activos fijos se ha solicitado que se permita el 100% de depreciación el primer año para todo tipo de vehículos, asimismo, que se permita la reducción en un 100% de sus gastos.

La defensa de los intereses del ramo y de los asociados, -- así como de todo el sector automotor ha sido la técnica permanente de las relaciones con las autoridades gubernamentales.

Por otro lado, se han consolidado las relaciones con la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz y con la Industria Nacional

de Autotransportes con quienes han realizado planteos en conjunto ante el Banco de México para que se canalicen recursos a financiamiento del autotransporte, y formalizar reuniones mensuales para atender a los distintos problemas de la actividad comercial.

También se ha continuado fortaleciendo contactos y relaciones con los organismos cúpula del sector empresarial y con Asociaciones del sector automotor:

- | | |
|----------------|-------------------------------------|
| 1: CONACO; | 6: Consejo Coordinador Empresarial; |
| 2: CONCANACO; | 7: AMIA; |
| 3: CANACINTRA; | 8: INA. |
| 4: CONCAMIN; | |
| 5: CONPARMEX; | |

Si bien las relaciones en el interior del país son de suma importancia, también lo son las relaciones que se mantengan con organizaciones hermanas de otros países. El intercambio de experiencias, así como el conocimiento de lo que se ha hecho en otros países; alimenta y enriquece en el propio accionar; así como también constituye una obligación de su parte hacia organizaciones hermanas de otros países el hacerles conocer sus propias experiencias.

D.- OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA
POLITICA FISCAL EN LA INDUSTRIA
AUTOMOTRIZ EN MEXICO.

- 1): Asesorar al personal de las agencias concesionarias que está encargado de calcular el monto de los impuestos que deben pagarse, indicándoles la forma como deben interpretarse las leyes tributarias, así como las modificaciones que se les hacen a las mismas.
- 2): Mantener al corriente a los directivos y al personal del Departamento de Contabilidad de las concesionarias, sobre las modificaciones que tanto el Congreso de la Unión como las Secretarías de Estado o el Seguro Social realizan cada año a las leyes, reglamentos, decretos, etc.
- 3): Analizar las leyes y las modificaciones a las mismas, para saber en qué grado afectan a los asociados.
- 4): Realizar estudios tendientes a demostrar a las autoridades Gubernamentales los efectos que tienen para la red de distribuidores de automóviles las modificaciones a las leyes tributarias y las repercusiones que proceden en toda la actividad económica del país, influyendo así en las modificaciones a dichas leyes fiscales.
- 5): Resolver los problemas y dudas de carácter general que sobre legislación fiscal se les presenten a los distribuidores de automóviles.

Para 1987, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público realizó diversas modificaciones a las leyes tributarias, que entraron en vigor a partir del 1o. de enero.

Además, fueron publicadas más de 10 resoluciones por las que se les hicieron adiciones o modificaciones a dichas leyes, de tal forma que las modificaciones más importantes fueron las siguientes:

E? - MODIFICACIONES A LAS LEYES FISCALES.

1) LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Esta ley fue modificada sustancialmente con motivo de la situación inflacionaria que está viviendo nuestro país, habiéndose implantado lo que se conoce como "sistema de base ampliada", mediante la cual, el Gobierno está aceptando el incremento que los precios tienen diariamente.

Como el Sector Automotriz se veía seriamente dañado con este sistema, desde antes que fuera implantado, se tuvieron varias reuniones, tanto con el Secretario como con los altos funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y también con los diputados integrantes de la respectiva Comisión. El objeto fue hacerles saber lo lesivo que resultaría su implementación, habiéndose conseguido que se modificara la Ley a lo largo de 5 años, es decir que durante 4 años más la Industria Automotriz estará en un estado de transición respecto de esta Ley.

2) IMPUESTO SOBRE AUTOMOVILES NUEVOS.

La Ley del Impuesto sobre automóviles nuevos, tuvo sustanciales modificaciones para 1987, entre las que destaca el cam--

bio a la base para el cálculo, ya que la fórmula era por demás -- complicada, por lo que después de múltiples gestiones, La Secretaría de Hacienda la modificó, dejando únicamente 5 categorías con diferentes tasas para calcular el impuesto que cambian en forma progresiva, según el precio al que el fabricante le factura al distribuidor de automóviles.

También se cambió al sujeto del impuesto, ya que en lugar de ser el consumidor final, ahora lo es el fabricante o ensamblador de automóviles. De tal forma, la Ley obliga al concesionario a pagar el impuesto por adelantado, al adquirir las unidades en la planta, sin poder recuperar el importe hasta la realización de las ventas. De tal forma, si los automóviles permanecen en inventario varios meses, se pagan los intereses financieros, llegándose a la descapitalización.

Lo anterior obligó a las empresas automotrices a realizar diversos estudios, mediante los que se demostraba lo lesivo que resulta para el distribuidor pagar el impuesto por adelantado.

Dichos estudios fueron la base para negociar durante varias reuniones que fueron concertadas con el Secretario, los Subsecretarios y demás funcionarios de la Secretaría de Hacienda a quienes compete resolver sobre estos problemas. Justo es decir, que después de escuchar los argumentos de los empresarios, fueron comprendidos y se dictaron las órdenes tendientes a corregir las disposiciones legales.

De tal forma, fue emitido el oficio mediante el cual se autorizó a las concesionarias para que a nombre de la empresa fabricante, cobraran y retuvieran el monto del impuesto respectivo.

También, mes a mes la Secretaría emite un oficio mediante el cual dá a conocer la modificación del nivel de bandas de precios, calculado en base al índice inflacionario, lo que evita que al aumentar el precio de los automóviles aumenten su factor, pasando a otro mayor, incrementando considerablemente su carga impositiva.

3) IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.

En relación con la Ley del Impuesto al Valor Agregado, se han realizado innumerables gestiones ante las autoridades gubernamentales con el fin de que a los automóviles, camiones se les dé, el mismo tratamiento que a las demás mercancías en Franja Fronteriza y Zonas libres del Norte del País, es decir, el gravamen se reduzca del 15% al 6%, con objeto de hacer competitivos a los automóviles de origen nacional, respecto de los de origen extranjero, sin embargo no ha sido posible que las autoridades lo acepten.

También, en relación con la distribución de automóviles de aquellas latitudes, hubo necesidad de revisar las Leyes Migración con el fin de evitar la entrada y estancia ilegal de vehículos extranjeros, ya que compiten en forma desleal con los nacionales, al grado que las ventas se han desplomado en mayor proporción que el de la medida nacional.

Ante tal situación, hubo necesidad de solicitar una reunión con la Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz, la que se llevó a cabo el 4 de noviembre pasado, en donde fueron expuestos con todo detalle los problemas que aquejan y que se agudizan - marcadamente en la Franja Fronteriza Norte.

Posteriormente, se realizó una nueva reunión con las autoridades gubernamentales, en donde se dieron a conocer algunas modificaciones que se proponían al Congreso y a las Dependencias - - respectivas, cuya finalidad es la de hacer más competitivos a los - automóviles de origen nacional.

4) IMPUESTO SOBRE TENENCIA O USO DE VEHICULOS

Derivado de los terremotos de septiembre de 1985, se incrementó la base del "Impuesto sobre tenencia o uso de vehículos" - para automóviles, en un 0.25%, que se destinaría para la reconstrucción, en virtud de que esta etapa ha sido superada se ha solicitado que quede sin efecto la tasa adicional del 0.25%.

5) PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR.

Las empresas automotrices, han continuado el registro de los contratos de adhesión, que a partir del 7 de febrero de 1985 - exige la Ley se haga por parte de todas las negociaciones que venden a crédito, ante la Procuraduría Federal del Consumidor, así - también, han estado asesorando a los distribuidores en los casos - en que reciben visitas de inspección y por alguna razón han viola-

do las disposiciones legales,

6) CONSULTAS E INFORMACION A LOS SOCIOS.

Durante 1987, fueron elaboradas 27 circulares para informar a los diferentes socios automotrices de diversas disposiciones fiscales, se atendieron más de 800 consultas que sobre la materia impositiva le fueron formuladas por teléfono y más de 150 por correo.

7) PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES, AUTOMOVILES Y CAMIONES.

Para 1987, fue actualizado el compendio de las principales disposiciones legales que sobre automóviles y camiones se editaron y repartieron a las concesionarias cada año. En esta ocasión, se editó para sustituir las hojas, de tal forma, cada vez que se ha hecho una modificación a las Leyes, de inmediato se ha mandado imprimir, siendo a la fecha 5 remesas las que se han remitido, conteniendo sendas modificaciones a las Leyes, manteniendo así informados a los socios de dichas modificaciones con toda oportunidad.

XVI.- ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO EN VENTAS DE CAMIONES COMERCIALES.

A lo largo de los últimos años en nuestro país ha vuelto a cobrar importancia la adquisición de camiones como en 1981, esto es debido en gran parte a una serie de problemas macroeconómicos que han favorecido la demanda de estos vehículos automotores. Problemas como el congelamiento de precios, la baja de las tasas de interés, el Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico, entre otros, son los factores que más han contribuido al aumento de las ventas de camiones y no precisamente por la probable reactivación de la economía.

La elaboración y comercialización de camiones hoy ocupa un lugar importante en la economía mexicana, ya que la compra de estos vehículos en estos momentos reditúa en aumentos de utilidades para quien los adquiere.

En estos momentos, la empresa General Motors de Mexico ha sabido aprovechar la creciente demanda de camiones hasta el grado de convertirse en el líder del segmento de camiones comerciales, según el cuadro que se muestra a continuación:

CUADRO 11

EMPRESA	POSICION						VENTAS EN UNIDADES.					
	1984	1985	1986	1987	1988	1989 En/Abr.	1984	1985	1986	1987	1988	1989 En/Abr.
Chrysler	3	3	3	3	2	3	14,306	18,088	20,160	19,423	31,330	4,418
Ford	2	2	1	2	3	2	15,427	21,634	24,726	21,910	29,717	5,109
GMM	1	1	2	1	1	1	21,686	25,068	22,114	84,457	32,941	6,311
Nissan	4	4	4	4	4	4	11,393	15,999	12,887	13,692	24,351	2,873
Volkswagen	5	5	5	5	5	5	10,138	15,320	10,130	8,395	6,903	1,069

FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

El liderazgo de GMM, se empezó a formar a partir de que - en 1983, en donde comienza a interesarse más en este segmento, sus vehículos comerciales empezaron a mostrar mejores condiciones de - calidad que pronto redituaron en la preferencia de los clientes; en pocas palabras, los camiones Chevrolet presentaron una mejor línea -- tanto en su aspecto interior como exterior.

Después en 1986 cuando deja de producir camiones ligeros, - medianos y pesados, se concentra en serio en los camiones comerciales, su estrategia para seguir manteniendo un buen nivel competitivo - y aumentar la participación en este segmento fue la de transformar - y mejorar sus productos y crear nuevos a fin de constituir toda una - línea de camiones comerciales con avanzada tecnología que reflejaron superioridad frente a los de su género y así atraer más consumidores. En los cuatro primeros meses de 1989, GMM se ha reafirmado-

como lider en la venta de camiones comerciales, superando por más de mil unidades a su competidor más cercano.

XVII.- TIPOS DE CONSUMIDORES QUE PREFIEREN LOS CAMIONES COMERCIALES.

Como hemos analizado, los camiones Chevrolet gozan de un gran confort y prestigio en el mercado a que van dirigidos. Esto es debido en gran parte a la calidad con la que son fabricados, para ofrecer una mayor seguridad, confiabilidad y durabilidad para quien los adquiere.

Los camiones Chevrolet 1500 y 3500 por lo tanto son productos que ven dirigidos específicamente aún público que son su uso personal, satisfacen sus necesidades de trabajo.

Estos consumidores, por lo regular son las siguientes:

- 1): Pequeños comerciantes que los utilizan para transportar -- sus mercancías;
- 2): Pequeños industriales que los utilizan para reparto;
- 3): Pequeños agricultores para transportar granos, semillas, forrajes, etc.

Estos consumidores han encontrado en los camiones 1500 y 3500 la comodidad, el ahorro y la capacidad de carga que ninguna otra marca les pudiera proporcionar, estableciendo por lo tanto, el récord en ventas a nivel nacional.

Por otra parte, son productos en los que el cliente que es el buen conocedor de esto, los prefiere en gran parte debido a que tienen la suspensión delantera más suave del mercado competente. Además, de que tienen el más bajo costo de mantenimiento.

Es importante señalar que sus cabinas tienen características más detalladas, que ofrecen mayor comodidad, en comparación con las otras que son más convencionales y rústicas a la vez.

En pocas palabras son camiones ideales para transportar en un radio de 100 km.

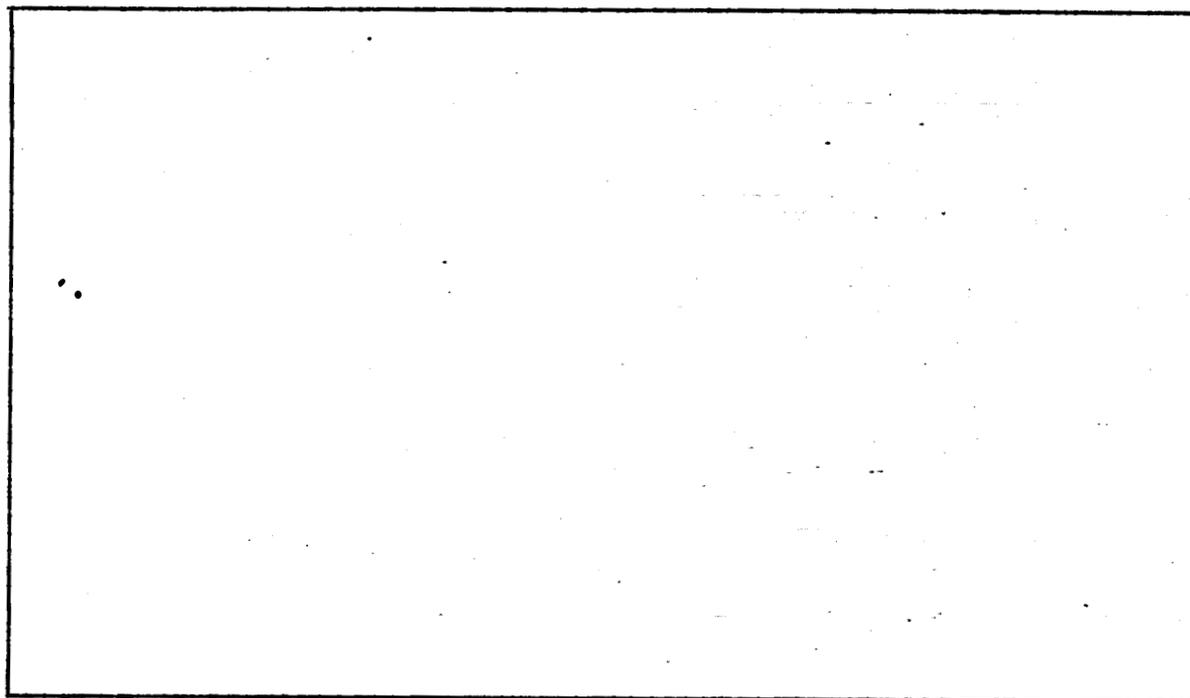
El orden en que van dirigidas al consumidor es el siguiente:

El primer lugar a clientes que trabajan la agricultura, en segundo lugar al comercio y por último a la pequeña industria.

XVIII.- CAMIONES LIDERES EN VENTA

Los vehículos comerciales líderes en venta de General Motors de México son los siguientes:

1): PICK-UPS CHEYENNE Y CUSTOM 1500

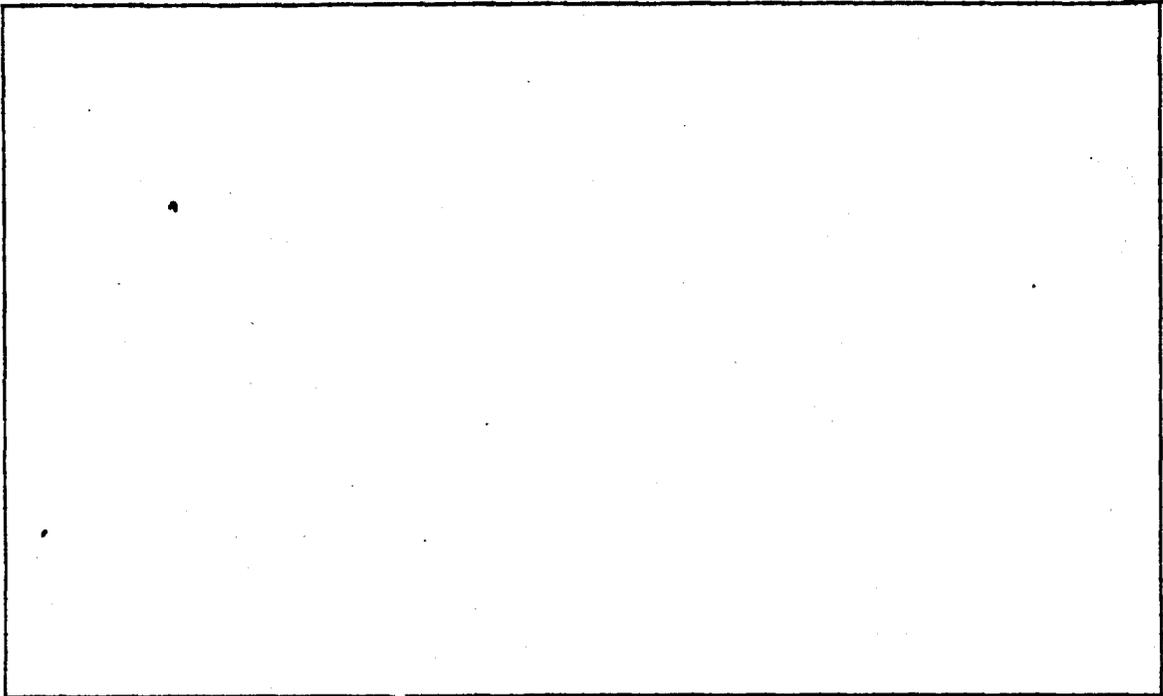


EN PICK-UPS, EL NOMBRE ES CHEVROLET.

Siempre salen adelante por la resistencia de su famosa suspensión y la potencia y economía de sus motores L-6 de 4.1 y 4.8 - lts; así como por su extraordinaria capacidad de carga que ahora es mayor en la nueva Custom. Su dirección y clutch hidráulicos hacen más cómodo su amplio interior equipado con cinturones de seguridad, asientos anatómicos y un nuevo radio.

. * . . .

2): CAMION CHEYENNE Y CUSTOM 3500



PODER A LA CARGA

En las versiones Cheyenne y Custom, el camión 3500 tiene todo para entrarle al trabajo con ganas: ahora con capacidad para más de 3 toneladas de carga, la incomparable suspensión Chevrolet, eje, muelles y amortiguadores para trabajo pesado, tanque de combustible auxiliar, frenos delanteros de disco.

En la versión Cheyenne tiene aire acondicionado, radio - - AM/FM con tocacintas, ecualizador y reloj digital, limpiaparabrisas intermitente, cinturones de seguridad retráctiles.

Y en motores, le da a escoger entre potencia V-8 o economía L-6.

Por eso, en cualquier parte, el camión Chevrolet 3500 dis-

fruta trabajando con el que lo maneja.

Los precios de estos productos ya se mencionaron en el --
apartado de: Presencia en el Mercado GMM.

* . . .

XIX.- TECNOLOGIA

La tecnología General Motors se encuentra encaminada a lograr la satisfacción y preferencia del cliente, bajo las siguientes características:

- a) Calidad, que presupone ante todo el rendimiento funcional del producto: mayor durabilidad, seguridad y velocidad.
- b) Mayor comodidad de uso: en el interior las cabinas son lujosas; el tablero con todos sus instrumentos, los asientos, el volante, etc.
- c) Estilo: que aumenta el atractivo del vehículo.
- d) Suavidad: en la suspensión delantera que los hacen más ligeros al ser manejados.

Para profundizar en el avance tecnológico, podemos señalar que los Camiones Chevrolet destacan en las siguientes características: un equipo de dirección de potencia a base de aire, retardadores de escape, suspensiones y ejes para remolques pequeños, así como un eje retardador electromagnético, y es precisamente este eje un avance tecnológico que marca la diferencia con la competencia.

CARACTERISTICAS DE LOS EJES RETARDADORES ELECTROMAGNETICOS.

Son ejes para retardar la velocidad del camión, independientemente de su transmisión, esencialmente consta de dos volantes o discos de acero provistos de aletas, estos discos giran por medio de flechas que pasan a través de una funda de eje cuna a cada lado, movidas por las mazas de las ruedas) y un núcleo estático compuesto -

por un juego de 16 bobinas colocadas al centro del eje. La potencia de retardo es controlada progresivamente por un switch de palanca.

VENTAJAS DE LOS EJES RETARDADORES ELECTRO-
MAGNETICOS,

Una de las grandes ventajas radica en que no existen partes sujetas a fricción entre sus componentes y por tanto no hay desgaste en ninguna de ellas, como sucede en los frenos comunes. En pendientes extremas permite prescindir totalmente de los frenos manteniendo una buena velocidad de bajada. El eje retardador electromagnético aplica todo su retardo o desaceleración en la parte trasera del vehículo, haciendo imposible que se descuadre, esto brinda un control total del vehículo.

La combinación que se lleva a cabo con el eje retardador electromagnético y el sistema de frenos de aire, proporciona una fuerza de frenaje sin bloqueo o patinazos en las ruedas. Este eje brinda facilidad de manejo al operador, ya que este no tiene que ir continuamente frenando, pisando el pedal del clutch, y haciendo cambios de velocidad.

XX.- LA RESPUESTA PROFESIONAL DEL VENDEDOR
DE VEHICULOS AUTOMOTORES

(MOTIVACION ESENCIAL PARA SUS CLIENTES)

La Gerencia de Ventas en las distribuidoras de GMM presta una especial atención a la motivación y capacitación de sus vendedores, la cual se lleva a cabo mediante una continua difusión de cursos y una permanente invitación a que colaboren con la gerencia para diseñar -- mejores estrategias de ventas. Se les motiva a pensar en:

- Cómo nuestros anuncios atraeran mayor atención.
- Cómo sacar provecho de las ofertas especiales.
- Cómo exhibir mejor los productos.
- Cómo conseguir mayores ventas mediante nuevas ideas.

Debido a que se maneja una variada gama de productos, el -- personal de ventas tiene que estar bien preparado, conocer las características del producto perfectamente, tener la suficiente habilidad para convencer al cliente de la calidad que se ofrece. Tener dominio de los métodos y técnicas de ventas para realizar mejor y más eficientemente las funciones en el mercado.

De igual manera se llevan a cabo concursos de ventas mensuales con el fin de premiar a los tres mejores elementos del mes.

Esta medida es una abierta invitación a mejorar los resultados de venta:

- Atendiendo regularmente a los clientes existentes, tratando siempre de mejorar las ventas y exhibiciones.
- abriendo nuevos clientes y asegurando las compras.

- Mejoras la exposición de los productos ubicándolos en primera posición para lograr una mejor identificación de la marca.

A los vendedores se les prepara para que estén en permanente actitud de alerta y vigilancia, informando a la empresa sobre cualquier actividad de la competencia ya sea en cambios de precios, condiciones de venta, descuentos especiales o aparición de nuevos productos.

XXI PUBLICIDAD EN LOS CAMIONES

COMERCIALES

La publicidad en los camiones comerciales es mínimo por varias razones: son vehículos que se venden a los clientes sin darlos a conocer en gran parte a través de algún medio publicitario, ya que son indispensables para el trabajo en la movilización de mercancías y el desarrollo de las actividades económicas del país.

Los clientes los solicitan cuando los necesitan para trabajar sin fijarse en algún momento en qué medios son dados a conocer.

En lo esencial, la poca publicidad de los camiones chevrolet, es de tipo recordatorio y se basa en los siguientes puntos:

- A).- Recordar a los consumidores, que los camiones chevrolet siempre se encuentran disponibles para su uso comercial, presentando características de potencia, flexibilidad al arranque, comodidad, suavidad de manejo, etc.
- B).- Hacer saber a los consumidores dónde pueden comprar un camión chevrolet en cualquier momento que lo adquieran.
- C).- Mantenerlos en la mente del cliente de la presencia de estos vehículos y hacer creer que el producto, es una de sus principales necesidades en su trabajo diario.

XXII. - EVALUACION EX-POST DEL SISTEMA

La presente evaluación establece un panorama de lo que ha sido la empresa General Motors de México en los últimos cinco años; así como la posición que ocupa actualmente en el mercado automotriz nacional.

El giro empresarial de esta empresa está constituido por la manufactura y venta de productos automotrices (automóviles y camiones comerciales), la prestación de los servicios técnicos que los mismos requieren y la promoción de industrias que fabrican implementos, accesorios y refacciones automotores principalmente para el mercado internacional.

Hoy, General Motors de México no es solamente un fabricante de automóviles y camiones con plantas en el Distrito Federal, Toluca y Ramoz Arizpe, si no que además cuenta con 13 empresas maquiladoras que mantienen instaladas 27 plantas en la frontera -- norte del país y tres compañías subsidiarias: Electronic Data Systems de México encargada del servicio de proceso de información y telecomunicaciones; General Motors Acceptance de México encargada de adquirir, sobre base de México produce y darlos en consignación para su venta a los concesionarios GMM; y Detnoit Diesel Allison dedicada a la fabricación de motores diesel para usos automotrices, industriales, marinos y militares.

Las maquiladoras de esta empresa cuentan con una área construida que abarca 423,149 metros y otorgan empleo a 20,000 personas o todas estas compañías se dedican a la producción de una amplia gama de partes automotrices, como partes traseras de carrocerías, volantes, vestiduras, arneses, radios, antenas, tableros de instrumentos, etc. El 90% de estos productos están destinados a la exportación, principalmente a los Estados Unidos.

Dentro de esta evaluación se hace necesario saber si General Motors de México está cumpliendo con su principal objetivo y meta en el mercado interno. Como ya habíamos mencionado el objetivo principal es "mantener el liderazgo de la compañía" y la meta principal es "lograr la satisfacción total del cliente". El parámetro que nos puede describir lo anterior son las ventas de esta empresa y las de sus competidores, por ello es conveniente tener presente los cuadros y gráficas de ventas por empresa que presentamos en el apartado de competencia.

En el rubro de automóviles, consideramos que esta empresa no ha podido lograr su objetivo de obtener el liderazgo ni mantenerlo aún cuando en 1987 vendió 905 automóviles más que chrysler y 6,932 más que ford (ver cuadro 7); en lo referente a su meta pensamos que no se está cumpliendo totalmente, ya que las ventas de la competencia en los últimos cinco años reflejan que ha existido una mayor preferencia por los automóviles de estas empresas que por los General Motors (ver gráfica 5). En 1988 esta em--

presa fue superada ampliamente por sus competidores en la venta interna de automóviles, chrysler incrementó sus ventas en 100.16% con respecto a 1987 y ford en 81.67%, mientras que General motors de México sólo las incrementó en 16.68% (ver cuadro 7).

En el rubro de camiones comerciales consideramos que se está cumpliendo con el objetivo y de alguna manera también con la meta al lograr el liderazgo de la venta de estos camiones en los dos últimos años (ver cuadro 8); sin embargo es importante señalar que la meta se está cumpliendo no tan ampliamente como cabria esperar después del liderazgo, ya que las ventas de esta empresa frente a los de sus competidores muestran que la preferencia por los camiones chevrolet es realmente mínima (ver gráfica 6); en 1987 General Motors de México vendió 2,547 camiones más que Ford su inmediato perseguidor y en 1988 vendió sólo 1,111 camiones más que chrysler el más cercano perseguidor.

Actualmente General Motors de México para poder solventar la operación local y seguir participando en el mercado automotriz mexicano interviene más activamente en el mercado de exportación; en unos cuantos años ha orientado su capacidad productiva al exterior por lo que se puede decir que esta empresa puntualmente se ha convertido en una gran maquiladora.

De la producción total de esta empresa, entre el 60 y 65% está destinada a la exportación; lo cual revele que el mercado local

prácticamente ha pasado a segundo término y que no obstante se -
mantiene en México por la ventaja de producir a muy bajos costos
partes automotrices, motores y autos completos para abastecer --
principalmente el mercado estadounidense.

XXIII.- DIAGNOSTICO DEL SISTEMA

De acuerdo al análisis del sistema observamos el comportamiento actual de General Motors de México en el mercado automotriz de la siguiente manera:

Consideramos que esta empresa atraviesa por uno de sus mejores momentos, debido a que la mayoría de sus objetivos han sido alcanzados en gran medida. Tal es el caso de que los dos últimos años ha logrado mantenerse en la venta de camiones comerciales. Por otro lado actualmente se ha convertido en una gran maquiladora como ya habíamos señalado, debido a que la mayor parte de su producción está destinada a la exportación. (Actualmente entre el 60 y 65% del total de su producción es para el comercio exterior). Entre los productos de exportación últimamente o añadido motores diesel para uso industrial, marino y militar.

En cuanto a su venta de automóviles podemos observar de acuerdo a nuestro análisis ha mostrado desplazamientos negativos, es decir no ha logrado alcanzar el nivel deseado de participación en el mercado (ver cuadro 7).

Así pues, aclarados los puntos anteriores, la intención de General Motors de México es incrementar su producción y fortalecer su presencia tanto en el mercado nacional como internacional. En la venta de unidades comerciales entre las que se encuentran las versiones C-1500, C-2500, C-3500, P-30 y Soburban se espera lle-

gar a venta de 40 mil unidades para 1989.

Con respecto a los motores V-6 ensamblados en Ramos Arizpe, General Motors de México cuenta con una capacidad instalada para 500 mil unidades anuales pero tal cifra será superada -- este año pues se esperan inversiones para la instalación de una mejor línea de ensamble.

En relación a la planta de Toluca, contará con un nuevo -- horno de fundición y en él se producirán monobloques MV-8 de nuevo diseño.

Mientras no se lleven a cabo sus planes anteriormente mencionados General Motors de México continúa trabajando para tratar de aplicar su tecnología para estar preparada a los cambios del futuro y mantenerse como una de las empresas más importantes de la industria nacional a pesar de ciertos factores que impiden el desarrollo de toda su capacidad, como disposiciones gubernamentales; planes más agresivos de la competencia, tanto publicitarios como de financiamiento. Por lo que se hace necesario desarrollar estrategias que permitan a esta empresa alcanzar sus objetivos a mediano y -- largo plazo en el mayor grado posible.

Por último, podemos decir que la empresa se ha mantenido como una de las más importantes del país, debido al grado de flexibilidad que ha alcanzado mediante sus políticas de mejoramiento en la calidad de sus productos (camiones comerciales) y del aumento de

sus exportaciones, manteniendo constantes sus ingresos a lo largo del tiempo.

XXIV IDENTIFICACION DE OPCIONES ALTERNATIVAS
DE MEJORAMIENTO.

De acuerdo al diagnóstico del sistema, podemos decir que General Motors de México, S.A. de C.V., se ve favorecida por su programa de exportaciones. De tal observación, y de acuerdo a los datos obtenidos en donde se observa que en los dos últimos años (1987 - 1988), se han incrementado sus ventas de 32,288 unidades a 36,506 unidades anualmente. A partir de esto, podemos decir que la apertura comercial en el terreno automotriz no se debe dar de manera irrestricta, ya que afectaría negativamente a la balanza de divisas de la industria automotriz, y por tal motivo, se tendrían efectos no deseados tanto en el empleo como en la industria nacional de autopartes.

De la afirmación anterior, proponemos la siguiente alternativa de mejoramiento:

ALTERNATIVA NUMERO UNO

- 1.- Una apertura (crédito otorgado bajo ciertos lineamientos en un determinado lapso de tiempo), por medio de la planta terminal Motors de México, en cuanto a sus importaciones, lo que evitaría una mayor fuga de capitales. Y que a su vez, saldría beneficiado en su programa de exportaciones, es decir, podrían aumentar sus exportaciones aumentando sus divisas, al mismo tiempo de evitar un mayor gasto de sus importa-

ciones que podrían ser utilizadas para ampliar sus -- instalaciones en el país, generando a su vez más empleos, beneficiándose así tanto la empresa, como el país en general.

En cuanto al mercado interno automotriz, y de acuerdo a los precios y características señaladas de los automóviles General Motors de México, podemos observar que estos siempre se han dirigido a segmentos de la población con un ingreso superior a ocho salarios mínimos.

Lo anterior repercute en gran medida a que siempre se ha mantenido vendiendo por debajo de la competencia (Chrysler de México y Ford Motor Company). Esto se debe muchas veces que son productos que poseen un alto índice de impuesto, y por lo tanto, resulta costoso la manutención de estos en cuanto servicio, refacciones, etc.

Hechas las aclaraciones anteriores, y considerando la crisis económica actual por la que atraviesa el país, proponemos la siguiente alternativa de mejoramiento en cuanto a las ventas totales de sus automóviles.

ALTERNATIVA NUMERO DOS

2. La empresa General Motors de México, S.A. de C.V., podría dedicar una parte de su producción a fabricar automóviles comerciales o populares, dirigidos a segmentos de menor capacidad económica, no olvidando

conservar aquellos clientes que tienen la capacidad de adquirir los productos que siempre ha fabricado la empresa.

Hablando de otros temas, actualmente el Gobierno Federal ha efectuado una serie de modificaciones a las leyes fiscales de nuestro país. En el sector automotriz destacan: las principales disposiciones legales para automóviles y camiones.

En estas reformas se ha analizado el problema del transporte colectivo de pasajeros (combis) que ocasiona grandes congestionamientos en las principales avenidas de la ciudad de México, transportando un máximo de diez pasajeros. Por tal motivo, las principales disposiciones legales para automóviles y camiones pretenden reforzar el problema introduciendo una mayor cantidad de microbuses que transporten hasta un total de veinticinco pasajeros, suprimiendo en gran medida la circulación de las llamadas "peseras".

General Motors de México, S.A. de C.V., actualmente fabrica los chasis p-30 que son la base para vehículos de uso comercial y transporte de pasajeros. La siguiente alternativa que proponemos a continuación puede ser favorable para la empresa, tomando en cuenta las ventajas que ofrecen las reformas hechas a las principales disposiciones legales para automóviles y camiones.

ALTERNATIVA NUMERO TRES

3. Aprovechar la actual disposición gubernamental que se viene implantando en el transporte colectivo de pasajeros (combis), que será sustituido por la implantación de nuevos microbuses que circularán en la ciudad de México.

General Motors de México, S.A. de C.V., puede aumentar su producción en este segmento de mercado, fabricando en su totalidad los microbuses, ya que cuentan inicialmente con la base de estas unidades (chasis p-30), otorgando a su vez ciertos planes de financiamiento que podrían redituar en ganancias para la empresa.

Una de las modificaciones a las leyes fiscales que ha perjudicado en gran escala a la Industria Automotriz en general, ha sido el Impuesto Sobre Automóviles Nuevos (ISAN) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que ya fueron tratados en política fiscal. Sin embargo, es importante volver a mencionar que resultan demasiado elevadas estas tasas impositivas cuando se adquiere un automóvil o camión comercial.

El IVA a su vez, su gravamen restringe en su mayoría la adquisición de automóviles y camiones en la Frontera Norte del País, es decir, resulta demasiado costoso la compra de un automóvil hecho en México o camión comercial y transportarlo hacia Estados Unidos (35% de impuesto).

Una alternativa que beneficiaría a la Industria Automotriz Nacional en cuanto al establecimiento de este impuesto sería:

ALTERNATIVA NUMERO CUATRO

4. Proponer al gobierno la disminución del gravamen fiscal que afecta la adquisición de vehículos en la Frontera Norte del País, para aumentar las ventas de estos y hacerlos más competitivos con los vehículos extranjeros, lo cual beneficiaría a General Motors de México, S.A. de C.V., y al país en general por la entrada de divisas.

ALTERNATIVA NUMERO DOS

Considerando la crisis económica actual por la que atraviesa nuestro país y con esto una reducción del ingreso nacional. En estos momentos resulta difícil adquirir un automóvil último modelo de las características que poseen los automóviles General Motors. Por lo tanto, resulta alternativo que la empresa fabricara automóviles comerciales o populares. Es importante mencionar que esta empresa desde que llegó a México siempre se ha dedicado a fabricar automóviles que van dirigidos a segmentos del mercado que poseen buena capacidad económica, y por lo tanto creemos que en este momento es aconsejable para promover la diversificación de automóviles más sencillos, ya que actualmente resultaría provechoso que -- atacara otros segmentos de menor presupuesto en virtud de que las constantes fluctuaciones recesivas propias de la crisis hacen verdadera mella en la venta de automóviles.

La fabricación y comercialización de automóviles para segmentos de menor capacidad económica podría ser una buena alternativa, primero por la situación económica que actualmente presenta el país, segundo porque podría buscar aumentar su participación en el mercado de automóviles, ya que en 1988 fue la empresa automotriz que menos unidades de automóviles vendió, tercero porque la competencia ya ha empezado atacar otros segmentos: Chrysler de -

México, en 1988 introdujo al mercado el automóvil "Shadow", un auto no precisamente comercial pero que trató de cubrir un segmento diferente a los que normalmente atacaba.

El que esta empresa fabricara automóviles comerciales, en esencia estos tendrían que mostrar ciertas características de innovación que los haga poseedores de diferentes personalidad y estilo de vida, ya que si se intentara ofrecer autos comerciales como los que existen en el mercado, el público no tendría razones para preferirlos.

Una desventaja que podría surgir de esta alternativa, sería que para fabricar estos nuevos automóviles más convencionales, se tendrían que fabricar con las mismas características de calidad y excelencia que muestran actualmente sus productos y por ende aún menor costo.

Sin embargo, la empresa podría fabricarlos con componentes nacionales más sencillos adaptables al precio y categoría de que posean, y, seguir fabricando por otro lado los mismos productos y accesorios de la misma calidad, y prestigio que tienen en este momento, exclusivamente para exportación, y así poder aprovechar estos dos segmentos al mismo tiempo e incrementar sus ventas.

También podría seguir fabricando un automóvil con las características que tienen actualmente, pero en menor escala, con el-

objeto de no perder aquellos clientes (una mínima parte) que tienen la posibilidad de seguir adquiriendo estos productos desde hace - - tiempo a General Motors de México.

ALTERNATIVA NUMERO TRES

De acuerdo a las características que se han señalado de los chasis p-30 que fabrica General Motors de México, podemos observar que son la base de un gran vehículo, tanto de uso comercial, como de transporte a pasajeros.

Las nuevas reformas fiscales hechas a las principales disposiciones legales para automóviles y camiones le resultan provechosas a la empresa, ya que se pretende introducir microbuses en circulación suprimiendo en gran medida las llamadas "combis" que ocasionan grandes congestionamientos en las principales avenidas de la ciudad.

La empresa General Motors de México, puede fabricar en su totalidad microbuses para transportar pasajeros. Y, como los chasis p-30 poseen ciertas características que pueden competir en este mercado, diagnosticamos una buena alternativa para la empresa e incrementar sus ventas, cumpliendo en cierta medida la satisfacción de los clientes.

A su vez, podrían otorgar facilidades de pago (planes de financiamiento) a aquellas personas que salieron afectadas de estas

reformas, vendiendo su antiguo vehículo (combi) por un microbus - General Motors.

La principal desventaja que detectamos, pero que no afectaría a la empresa, sería la disminución en ventas de Volkswagen de México en este segmento de mercado, lo cual tendría que buscar - otras opciones para tratar de mantener estables sus ingresos.

ALTERNATIVA NUMERO CUATRO

En cuanto a esta alternativa, podemos decir que resultaría complicada para poderse llevar a cabo, pero que podría resultar - positivamente a la Industria Nacional Automotriz y en específico a - General Motors de México en cuanto a las ventas establecidas en - el Norte del País.

Complicada en el sentido de que se tendría que disminuir - el porcentaje del gravamen fiscal (IVA) otorgada a cada unidad. Del 35% que se establece a cada vehículo según la revista Expansión, - podría disminuirse por orden del gobierno federal a cargo de la Se - cretaría de Comercio Exterior aún 25% por ejemplo del precio esta - blecido.

Sin embargo, esta ocasionaría una contracción de la econo - mía nacional. Pero que si se llevara a cabo, podrían aumentar las - ventas de los vehículos nacionales en el extranjero con sus propias - características competitivas.

General Motors de México podría dar a conocer a parte de sus vehículos que exporta: El Camino, el Caballero, Celebrity y Su burban, otros con las mismas características. Como ejemplo, podemos citar su liderazgo de los dos últimos años (1987-1988) en camiones comerciales a nivel nacional, lo cual pensamos que sería una buena opción venderlos al extranjero, ya que tienen calidad, prestigio, potencia, etc. que podrían ser aceptables en cualquier otro mercado.

XXVI SELECCION

De la evaluación exante de opciones, podemos seleccionar las siguientes opciones, lo cual pensamos que podrían ser efectivas para mejorar el estado actual de General Motors de México.

1). La primera sería: la fabricación de automóviles comerciales o populares más económicos de acuerdo al estado actual económico de la gente. Como hemos analizado y evaluado; ésta sería una buena alternativa tanto por la situación económica que vive el país, como por lograr incrementar sus ventas en este segmento de mercado, ya que siempre se ha mantenido por debajo de la competencia (Chrysler de México - Ford Motor Company) en cuanto a sus ventas totales.

Pensamos que es un buen momento para empezar abarcar este rubro económico, por un lado, porque General Motors de México ya tiene un lugar reconocido por el pueblo de México, lo cual seguiría manteniendo la misma confianza que ha depositado desde hace tiempo, y eso ya es una garantía de consistencia si se dedicara a empezar a producir estos vehículos. Ganaría más clientes de los que tiene, porque siempre sus automóviles van dirigidos a satisfacer sus gustos; es decir, de acuerdo a las encuestas que realizan, se dan cuenta que los clientes siempre salen satisfechos por la comppra de cualquiera de sus vehículos.

Por tal motivo, la empresa trataría de fabricar vehículos comerciales o populares como lo hemos mencionado, con las mismas características de calidad y excelencia, con componentes más convencionales adaptables a estos. A su vez la empresa se reforzaría con sus exportaciones a través de sus maquiladoras, enviando productos competitivos hacia el exterior.

También, en la fabricación de uno o dos de sus vehículos como lo están haciendo actualmente para aquellas personas que pueden darse el gusto de seguir adquiriéndolos.

2): La segunda sería: la creación de microbuses Chevrolet en su totalidad, ya que actualmente solamente se dedica a fabricar los chasis p-30. Esta sería una buena opción de mejorar sus ventas en esta clase de vehículos. Tiene varios factores a favor: uno de ellos es la modificación de las leyes fiscales a las principales disposiciones para automóviles y camiones, donde se señala la introducción de microbuses próximamente en las principales avenidas de la Ciudad.

Por otra parte, el chasis p-30 tiene todo (características indispensables) para poder ser la base de un potente microbús, como lo han constatado algunos clientes que los han adquirido para este fin, según la encuesta que aplica la empresa a éstos en el momento de hacer la compra de uno de ellos.

Así pues, podemos decir que es el momento de empezar a

competir en este rubro aprovechando las disposiciones gubernamentales, y porque pensamos que General Motors de México es la empresa idónea para cubrir gran parte de este segmento por la calidad que siempre han distinguido a sus productos.

Además, también podría facilitarle las ventas si otorgara facilidades de pago (planes de financiamiento), ya que en este momento son indispensables para el nivel económico de las personas.

XXVII IMPLANTACION DE LA OPCION SELECCIONADA

La selección de las dos alternativas anteriores, pensamos - que podrían incrementar las ventas actuales de estos vehículos. De esta manera, abarcarían un mercado más amplio en nuestro país. - Por un lado, ya tienen ganado desde hace dos años (1987 y 1988) el liderazgo en la venta de camiones comerciales pick-up 1500 y 3500, lo cual podemos recomendar a la empresa seguir llevando a cabo -- sus estrategias de mercado.

Por otro lado, podrían empezar a competir en el mercado - de automóviles comerciales o populares, ya que siempre se han man- tenido vendiendo por debajo de la competencia (Chrysler de México y Ford Motor Company). Y, como las condiciones del país lo ameritan, pensamos que venderían más automóviles de este tipo, en compara-- ción con los actuales que prestan características más sofisticadas -- con precios más altos.

Sus exportaciones seguirían manteniéndose al margen de sus - planes y estrategias, lo que pensamos sería importante para General Motors de México en su reforzamiento del mercado nacional.

La fabricación de microbuses en su totalidad también podrían incrementar sus ventas, aprovechando las modificaciones a las leyes- fiscales anteriormente mencionadas.

Pensamos por lo tanto, que si se implantaran las dos alterna

tivas seleccionadas que nosotros proponemos a General Motors de México, serían en gran medida favorables a mejorar su estado actual. Claro, siempre dirigir sus nuevos productos a la satisfacción total de sus clientes, ya que actualmente lo han logrado en gran parte de acuerdo a la encuesta que aplican a los compradores cuando compran un vehículo Chevrolet.

Sabemos de acuerdo a nuestro análisis que hemos realizado de General Motors de México, que puede lograr llevar a cabo con resultados positivos estas dos alternativas, porque tienen un personal suficientemente capacitado, instalaciones físicas con tecnología avanzada, una completa estructura de proveedores que son constantes en los requerimientos que necesita la organización, un vasto programa de maquiladoras a lo largo de la Frontera Norte del País que surten tanto a nivel nacional (una mínima parte) como a nivel internacional en su mayoría. Y, lo más importante, un lugar reconocido en nuestro país, tal y como lo demuestra la Revista Expansión de las 500 empresas más importantes del país, en donde ubica a General Motors de México como la empresa privada más importante del país y un segundo lugar a nivel general, superándola únicamente Petróleos de México (PEMEX).

Claro, la introducción de las dos opciones seleccionadas, se tendrían que estudiar con demasiado cuidado, analizar el mercado

si realmente le convendría a la empresa, y sobre todo, si traería resultados positivos para poderse llevar a cabo.

La empresa cuenta con los requerimientos necesarios como lo hemos señalado (proveedores, maquiladoras, instalaciones, personal, etc) y, por ende podría empezar a producir con una buena planeación de la misma para hacerlas funcionar lo mejor posible, y no alterar el funcionamiento del sistema mejorando así mismo sus objetivos y metas establecidas.

XXVIII CONTROL

Una vez analizado las posibles ventajas que redituarian a General Motors de México de la selección de las alternativas mencionadas (fabricación de automóviles comerciales o populares y la creación de microbuses General Motors), se tendrían que verificar los resultados de cada alternativa seleccionada a fin de comprobar que realmente funcionaran al sistema (proporcionando beneficios).

• A). PRIMERA ALTERNATIVA SELECCIONADA.

" Fabricar automóviles comerciales o populares dirigidos a segmentos de menor capacidad económica."

En este caso, tendrían que llevar a cabo un estudio de mercado que consistiera en comparar el número de ventas que tienen actualmente, en relación al número de ventas que se pretenden obtener después de la implantación, comparar las características que se pretenden ofrecer en sus productos con los de la competencia para observar que posibles ventajas obtendrían de ellas, logrando la satisfacción en el gusto de los consumidores.

Además, investigar cuáles son los planes de financiamiento que ofrece la competencia y estudiar si hay posibilidades de efectuar otros mejores que favorezcan a los clientes en su ingreso económico.

Por último, llevar a cabo estrategias a corto y largo plazo de mejoramiento de sus exportaciones, importantísimas para poder solventar el mercado local.

B). SEGUNDA ALTERNATIVA SELECCIONADA

" Fabricación de microbuses General Motors, aprovechando las modificaciones a las leyes fiscales de las principales disposiciones para automóviles y camiones, otorgando planes de financiamiento favorables a los compradores".

En este caso, realizar un estudio de mercado de los que realizan las empresas que se dedican a producir estos en la actualidad, para saber cuáles son sus ingresos en ventas y observar si se podrían mejorar con la creación de otros microbuses que tengan otras características más favorables y competitivas capaces de incrementar los ingresos económicos; otorgando planes de financiamiento más accesibles a las personas, pero que en ningún momento afectaran tanto a la empresa como a los compradores, comparar lo que nosotros ofrecemos con lo que ofrece la competencia, buscando el mejoramiento en cuánto al número de facilidades que se dan en otras empresas automotrices.

De todo lo anterior, podemos decir que es una evaluación que pretende reforzar el estado económico actual de General Motors de México, las aclaraciones y afirmaciones que se dan en ningún -

momento pueden ser válidas, pero que podrían ser tomadas en - -
cuenta por la empresa, ya que nosotros consideramos que pueden -
ser útiles considerando todas las ventajas que ofrecen de acuerdo -
a las condiciones económicas prevalecientes en nuestro país.

C O N C L U S I O N E S .

General Motors de México, S.A. de C.V., fue fundada en nuestro país en el año de 1935 como una filial de la Corporación General Motors Corporation de Detroit, Estados Unidos.

Actualmente la empresa cuenta con dos grandes complejos industriales de ensamble de automóviles y vehículos comerciales, una planta de manufactura, localizados en el Distrito Federal, Toluca, Estado de México y Ramos Arizpe Coahuila. Además, ya suma también dos compañías subsidiarias: Electronic Data Systems de México (EDS) y General Motors Acceptance de México. Además de que desde 1978 comenzó un amplio programa de maquiladoras. - Hasta el año pasado tenían instaladas 13 empresas maquiladoras -- que cuentan con 27 plantas, establecidas a lo largo de la frontera con los Estados Unidos de América, en los estados de Tamaulipas, Chihuahua y Nuevo León. Su área construida abarca 423,149 metros cuadrados y otorgan empleo a 20,000 personas.

Como podemos observar, esta organización manufacturera, además de una completa estructura de proveedores locales son los responsables de que los productos General Motors sean destinados a satisfacer los mercados interno y de exportación. En cuanto al mercado interno, su completa red de comercialización, integrada por 151 concesionarios en toda la República, son los responsa-

bles de la atención y servicio de todos los productos de la marca.

Hoy en día General Motors de México, S.A. de C.V., -
está catalogada como una de las organizaciones más importantes -
de México, según la revista Expansión de las 500 empresas más -
importantes del país, ya que ha obtenido logros de ventas, como -
lo son los camiones comerciales Chevrolet 1500 y 3500 que en los
últimos años se han colocado como los productos líderes de la - -
competencia, logrando mayores ventas y confirmando su capacidad-
de carga, gran potencia en sus motores, satisfaciendo en gran me-
dida el gusto del consumidor.

Sin embargo, en el segmento de automóviles, a pesar -
de que sus productos ofrecen características de calidad, avance --
tecnológico, etc., las investigaciones demuestran que la empresa -
siempre ha mantenido sus ventas por debajo de la competencia - -
(Chrysler de México y Ford Motors Company), esto debido en gran
parte a que la mayoría de sus automóviles son caros y al deterio-
rarse el poder adquisitivo de la gente por la situación económica -
del país se hace más difícil la adquisición de estos automóviles.

No obstante General Motors de México es el más im- -
portante generador de empleos del sector automotriz (según la re--
vista Expansión), y de acuerdo al análisis en donde observamos que
a lo largo de su estancia en nuestro país se han ido incrementado -

más plazas de trabajo. Lo anterior se debe en gran medida a que juega un papel muy importante en su programa de exportaciones y, como analizamos actualmente es uno de sus renglones prioritarios para poder solventar su operación local.

La meta establecida por General Motors de México se ha cumplido en parte, debido a los logros obtenidos últimamente (venta de camiones comerciales). Sin embargo, las alternativas -- propuestas en esta investigación, pretenden reforzar su programa de ventas en otros segmentos (automóviles) y seguir manteniendo el liderazgo en lo comercial (creación de microbuses con los chasis p-30).

BIBLIOGRAFIA

A. - LIBROS

- 1) La Industria Automotriz de México en Cifras.
Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, 13a.
Eda, México, D.F. 1 de julio de 1988. pp 200.
- 2) General Motors de México 1935 - 1986
General Motors de México, S.A. de C.V., México, D.F.,
3 de febrero de 1986. pp 115.

B. - REVISTAS.

- 1) Noti GM # 11, Marzo - Abril 1986, pp 14
- 2) Noti GM # 17, Marzo - Abril 1987, pp 14
- 3) Noti GM # 19, Julio - Agosto 1987, pp 14
- 4) Noti GM # 22, Mayo - Julio 1988, pp 14
- 5) Noti GM # 24, Octubre - Noviembre 1988, pp 17
- 6) Noti GM # 25, Enero - Febrero 1989, pp 17
- 7) Noti GM # 26, Marzo - Abril 1989, pp 17
- 8) Panorama Automotriz No. 3-84, 1o. de Dic. de 1983
- 9) Panorama Automotriz No. 73, 1o. de Dic. de 1986
- 10) Panorama Automotriz No. 65, 1o. de Marzo de 1987
- 11) Panorama Automotriz No. 74, 1o. de Enero de 1988
- 12) Ventas Chevrolet No. 3, 1o. de Marzo de 1989.
- 13) Camiones Chevrolet 1989, 1o. de Enero de 1989.
- 14) VIII Congreso Nacional de Distribuidores de Camiones y Exposición. Asociación Mexicana de Distribuidores de - Automóviles, A.C., Septiembre 1986.
- 15) Gufa de Venta. Asociación Mexicana de Distribuidores - de automóviles A.C., Agosto de 1989.
- 16) Noticias ATA, Vol. XXI No. 246, Abril de 1989.
- 17) Expansión. Agosto 16 de 1989, Vol. XXI No. 522