

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

✓ CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

✓ LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

✓ "LA COMPETITIVIDAD COMO ESTRATEGIA COMERCIAL
EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ"

ASESOR: FERNANDO OLVERA HERNANDEZ

INTEGRANTES

✓ CASTRO RAYO ALMA DELIA
ESQUIVEL REBOLLO IMELDA
LOPEZ MENDOZA MA. MARGARITA

MEXICO. D. F. 1995.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	
PRESENTACION	
CAPITULO I. LA COMPETITIVIDAD	
1. Conceptos de Competitividad	5
1.1. Factores de Competitividad	6
1.2. El Modelo Porter	8
1.3. La Competitividad y la Productividad	9
1.4. Etapas del Desarrollo Competitivo	12
2. Problemas Macroeconómicos	13
3. Situación Actual en México	16
3.1. Estrategias Competitivas para Empresas Mexicanas	18
4. Indicadores de Competitividad	21
5. La Competitividad ante la Apertura Comercial	23
CAPITULO II. EL SERVICIO DE CALIDAD TOTAL	
1. Concepto de Servicio de Calidad Total	29
2. Factores que componen el Servicio de Calidad Total	34
3. Calidad Total, Concepto y Evolución	38
3.1. Evolución del Concepto de Calidad	39

4. Diferencias entre Calidad Total y Servicio de Calidad Total	43
5. Alcances del Servicio de Calidad Total	49

CAPITULO III. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

1. Desarrollo Industrial en México a partir de la Década de los 50's	52
2. La Industria Automotriz-Definición y Clasificación	56
3. Antecedentes de la Industria Automotriz Mundial	58
4. Antecedentes de la Industria Automotriz en México	60
4.1. Proceso de Importaciones (1908-1925)	61
4.2. Proceso de Ensamblaje (1926-1962)	62
4.3. Proceso de Fabricación (1963-1989)	67
4.4. Número de Empresas	71
5. México en el Mercado Automotriz Mundial	73
6. Regulación del Sector Automotriz	78

CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS

1. Datos sobre Producción y Ventas	85
2. Caída de las Ventas	92
2.1. Ventas al Menudeo	93
2.2. Ventas al Mayoreo	96
2.3. Producción	97
2.4. Comercio Exterior	99
2.5. Inventarios	99

2.6. Autofinanciamiento	100
2.7. Precios	101
3. Delimitación de la Muestra	103
CONCLUSIONES	114
ANEXOS	118
BIBLIOGRAFIA	127

INTRODUCCION

El mundo está experimentando cambios significativos en diferentes aspectos, pero algo que llama la atención es la forma en que ha cerrado la brecha que había entre países.

Son diferentes los aspectos que impulsan a la globalización, la conducta de los clientes, los canales de distribución, los diferentes costos de producción, el derrumbe de las barreras arancelarias, la legislación gubernamental y los actos de la competencia.

Bajo esta nueva circunstancia las organizaciones deben buscar nuevas rutas, nuevas estrategias que les ayuden a adoptar un papel competitivo.

Dado que la competitividad se volvió una necesidad en las empresas, se analizará el comportamiento de este fenómeno en la industria automotriz en tecnología y procesos industriales. El presente trabajo es un análisis de esa situación.

PRESENTACION

México es un país en vías de desarrollo, uno de los caminos que ha seguido para lograr ésto, es abrir sus fronteras ante la comercialización con otros países, por esa razón ha creado políticas de aranceles a través de acuerdos internacionales de apertura comercial como el ingreso al GATT en 1986 y la reciente firma del Tratado de Libre Comercio en 1994.

Existen empresas que se están preocupando por tener una buena presencia enfrentando estos cambios; creemos pues interesante analizar las estrategias que están tomando para lograr la competitividad que requieren y así penetrar en los mercados nacionales e internacionales.

El 98% de la industria mexicana está compuesta por micro, pequeña y mediana industria, y solo el 2% lo ocupa la grande, según datos obtenidos de Nafinsa.

Los más altos índices de competitividad se encuentran en las grandes industrias, ésta afirmación se basa en gráficas elaboradas por el INEGI.

La teoría sobre competitividad está basada en la cultura de países industrializados, por lo que pretendemos observar en que grado las empresas mexicanas adaptan esa teoría a su realidad.

La vinculación de los factores internos; tales como la

productividad, la capacitación del personal, la tecnología, la gestión empresarial y los factores externos, esto es, el macroambiente siendo este todos los problemas políticos, sociales y económicos del entorno empresarial como las inflaciones, devaluaciones, crecimiento demográfico, desequilibrio en la balanza comercial, de la industria automotriz incrementan la competitividad.

CAPITULO I

"LA COMPETITIVIDAD"

CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD

En años recientes en el mundo se ha observado una fuerte tendencia hacia la globalización, lo que se puede observar con la creación de bloques económicos y comerciales entre países. Esta situación ha traído beneficios para el desarrollo y crecimiento de las economías nacionales e internacionales ya que hace que los sectores industriales y comerciales se preparen para enfrentar la competencia.

México no ha permanecido al margen de este urgente CAMBIO, ya que "forma parte integral de la visión mundial... su evolución es asombrosa, existen pues, esfuerzos del gobierno, los empresarios y los trabajadores por la congruencia del cambio".¹ Esto lo podemos observar cuando vemos sus alianzas con América del norte y Chile entre otras.

La apertura comercial favorece a las empresas brindándoles condiciones para poder enfrentar el mercado tanto nacional como internacional; es importante resaltar que "uno de sus principales objetivos es elevar la competitividad de la economía".²

Para hablar de competitividad debemos saber qué es ésta,

¹ Porter, Michael E., "La Ventaja Competitiva de las Naciones", pág. 23.

² Indicadores de Competitividad en la Economía Mexicana, INEGI no. 7, pág. 1.

Luis G. Cárcoba García, Presidente del Consejo Coordinador Empresarial la define como: "la capacidad de una empresa, sector, país o región para acceder con ventajas al mercado. Del precio, calidad, diseño y oportunidad de los productos dependerán su sobrevivencia y desarrollo".

Otro concepto define la competitividad como la resultante del triángulo formado:

1. Productividad³
2. Calidad⁴
3. Rentabilidad⁵

Gráfica 1

FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Son ocho los factores de los que depende la competitividad, a continuación se mencionarán:

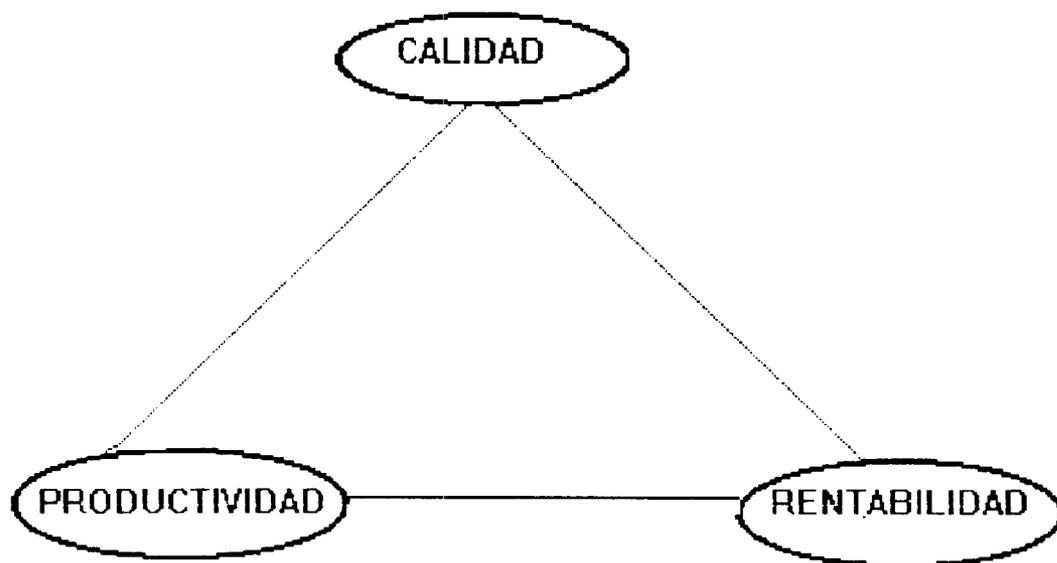
a. La solidez de la economía.

³ Es la proporción que se logra entre el producto fabricado o servicio proporcionado y los insumos que han intervenido en la realización de ese producto o servicio.

⁴ Es el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él.

⁵ Es la posibilidad de obtener una utilidad económica.

TRIANGULO DE COMPETITIVIDAD



Gráfica 1

FUENTE: ALBRECHT KARL, "TODO EL PODER AL CLIENTE".

- b. El grado de internacionalización de la economía.
- c. Las políticas gubernamentales.
- d. Los mercados financieros.
- e. La infraestructura.
- f. La capacidad gerencial.
- g. La incorporación del avance científico y tecnológico.
- h. Los recursos humanos.

EL MODELO PORTER

El estudio de los factores mencionados con anterioridad se tomaron del modelo del Doctor Michael Porter, quien realizó una investigación para analizar los orígenes de la competitividad, su objetivo era desarrollar un marco que orientara la toma de decisiones.

Porter sugiere "que los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas."⁶ Son cuatro los atributos:

- 1) **Condición de los factores:** Mano de obra, escasez, capital.
- 2) **Condiciones de demanda:** Se refiere a contar con una demanda local de productos más elevados, son tres los elementos que la

⁶ Porter. *Op. cit.*, pág. 32.

componen: la naturaleza de las necesidades del cliente, el tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno y los mecanismos a través de los cuales las necesidades de los clientes se relacionan con las empresas.

3) Empresas relacionadas horizontal o verticalmente y de apoyo: Lo importante aquí son las relaciones de diferentes industrias, la retroalimentación para desarrollar productos.

4) La estructura y rivalidad de las industrias: Este factor es importante porque obliga a las empresas a competir en forma más agresiva e innovadora.

Los atributos se relacionan entre sí formando un sistema dinámico llamado "EL DIAMANTE". Gráfica 2.

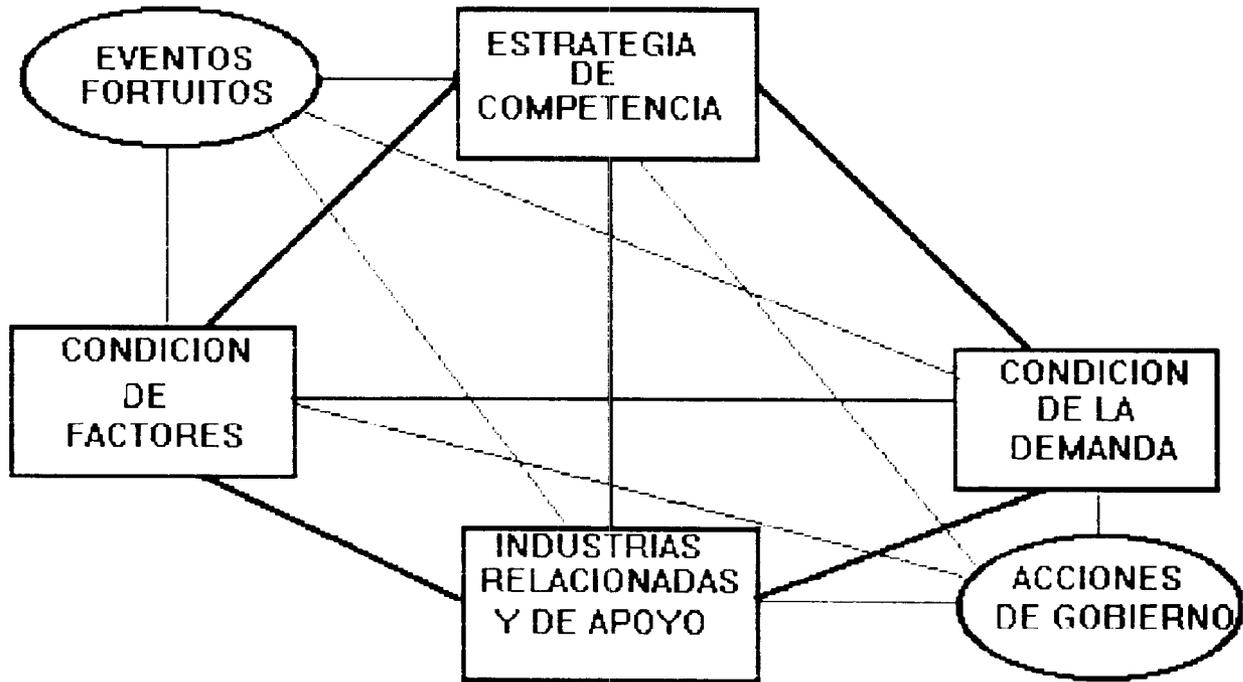
LA COMPETITIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

"La competitividad es indispensable, pero depende de la productividad de las empresas y del apoyo social que reciban".⁷

La productividad está compuesta por factores:

⁷ *Ejecutivo de Finanzas*, vol. 23, no. 1, Enero de 1994, pág. 24.

EL DIAMANTE



Gráfica 2

FUENTE: MICHAEL E. PORTER, "LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES".

- a) **Endógenos.** Los que inciden directamente sobre los procesos productivos, como son la mano de obra, la tecnología, la gestión empresarial y los insumos.
- b) **Exógenos.** Los que configuran el entorno social y económico tales como, el desempeño macroeconómico, las políticas públicas, la dinámica del mercado, la infraestructura, la capacitación, la calidad de la educación, la legislación laboral, patrones culturales, entre otros; como vemos estos factores se definen dentro de un ámbito macroeconómico.

La productividad es un proceso microeconómico que depende de como se relacionan los agentes productivos dentro de la misma organización y cómo responden a las señales del entorno, dentro de este marco, las empresas se enfrentan a ciertos problemas para elevar su productividad, se pueden mencionar cuatro que son dentro de los que más se incide: la mano de obra, la tecnología, la gestión empresarial y los insumos.

"A diferencia de la productividad, la competitividad es un fenómeno integral de naturaleza macroeconómica, que aunque involucra a la productividad, también está determinado por factores exógenos estos son: la infraestructura, el marco jurídico y regulatorio, el marco fiscal, el marco macroeconómico y las

condiciones de financiamiento." ⁸

"Mediante aumentos sostenidos de la productividad es posible incrementar la remuneración de los empleados sin incidir negativamente en la competitividad de un país".⁹

ETAPAS DEL DESARROLLO COMPETITIVO

El modelo de Porter consta de cuatro etapas bien identificadas en el desarrollo de las naciones, son las siguientes:

1) Los factores como rectores de la economía.

En esta etapa las industrias nacionales obtienen ventajas de factores básicos de la producción (mano de obra, recursos naturales, competencia).

2) La innovación como directriz de la economía.

Esta etapa busca obtener ventajas de una inversión agresiva en tecnología.

3) La innovación como directriz de la economía.

Aquí resalta la importancia de tener una actitud abierta al

⁸ Porter. *Op. cit.*, pág. 51.

⁹ *Indicadores de la competitividad en la economía mexicana. INEGI, México, 1994, pág. 3.*

cambio, no copiar a los competidores, sino mejorar los productos, procesos y tecnologías, buscar siempre estar adelante.

4) La riqueza como directriz de la economía.

Esta es una etapa declinante, en este momento las empresas se sientan a dormir en sus laureles, su fuerza se convierte en la conservación de la riqueza ya no se invierte, ni se innova.

Como se observa los factores que componen la competitividad son muy importantes; revisando diferentes puntos de vista encontramos constantemente el factor INNOVACION, como una de las principales tareas para alcanzar esa competitividad deseada.

PROBLEMAS MACROECONOMICOS

"Entre mayor sea la apertura comercial de un país, mayor será su competitividad, más eficiente su asignación de recursos y más rápida la adopción de tecnología de punta".¹⁰ Con esta afirmación se puede observar la estrecha relación que existe entre la apertura comercial, las políticas macroeconómicas y la competitividad.

Ya lo decía Porter, la intervención del gobierno y los eventos fortuitos son elementos que afectan el nivel de la ventaja competitiva.

¹⁰ Porter. *Op. cit.*, pág. 56.

Al gobierno le corresponde pues, forzar al sistema a mejorarse constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación, rechazando las tendencias monopólicas u oligopólicas.

Las políticas económicas impulsadas por el gobierno están encaminadas a preparar el ambiente necesario para esta competitividad que es urgente.

En México la productividad de la mano de obra ha aumentado, las inversiones privadas y públicas han sido cuantiosas, los procesos productivos en muchas empresas se han modernizado, las exportaciones no petroleras han aumentado, lo anterior significa el avance que ha habido de participación en mercados internacionales, esto es, México goza de competitividad en mercados internacionales.

Es función de la Banca Central crear políticas monetarias que eviten la inflación, ya que la forma en que un gobierno contenga la inflación es muy importante, pues las tasas de interés que determine un mercado contribuirán o no al fomento del ahorro.

La inversión es una determinante de la productividad y por lo tanto de la competitividad, ésta a su vez depende del ahorro interno de un país y de la capacidad de atraer el ahorro externo.

También la política salarial contribuye a abatir esas presiones inflacionarias, ya que los incrementos en los salarios se determinan conforme a la inflación esperada.

La política fiscal es un elemento que promueve el ahorro y la inversión, por una parte reduce los requerimientos del sector público y por otra ayuda a liberar los recursos en favor del sector privado. "El abatimiento de los déficits fiscales en los últimos años se ha efectuado sin perjudicar, ya que más bien ha beneficiado a la competitividad internacional".¹¹

En México las empresas se enfrentan a un costo muy alto de financiamiento por lo que el gobierno implementó medidas que modificarán el marco normativo de la intermediación financiera.

¹¹ *Ejecutivo*, vol. 23, no.1-3, 1994.

SITUACION ACTUAL EN MEXICO

Desde que México inició su apertura, el gobierno empezó a tomar medidas encaminadas a favorecer e influir en la competitividad, en cada factor que la compone existen fuerzas y debilidades, estas son:

- a) **Fuerzas:** la estabilidad macroeconómica, el combate a la inflación, la política económica, la reforma del estado, el tamaño de la fuerza de trabajo, las ganancias en productividad, los flujos de capital, la apertura.

- b) **Debilidades:** el rezago en infraestructura, la tasa de ahorro interno, el déficit comercial, la escasa diversificación comercial, la deficiente calidad de los productos, la calificación de la mano de obra, la baja adopción de innovaciones, déficits de mandos medios.

Tal vez el mayor problema sea la poca atención puesta al desarrollo del recurso humano, ya que "la actitud de la gente puede influir la habilidad de la empresa para innovar y competir".¹² "La apertura es papel fundamental para incrementar la productividad y cada vez mayor competitividad de la empresa

¹² Porter. *Op. cit.*, pág.87.

mexicana." ¹³

La competitividad que se busca es con el fin de elevar el nivel de desarrollo del país. Como se mencionó antes el aumento de la competitividad es el resultado de la combinación de factores macroeconómicos y microeconómicos.

Se empiezan ya a observar en México logros significativos en este campo, pues se ha hecho un buen uso de los recursos disponibles que nos ha llevado a un nivel de productividad.

Después de que México entró a una zona de libre comercio¹⁴; tuvo que tomar medidas para reglamentar esa competencia que se dió al abrir sus fronteras y el 23 de junio de 1993 entró en vigor la Ley Federal de Competencia Económica que tiene como objetivo el siguiente:

Proteger el proceso de competencia y libre concurrencia mediante la prevención y eliminación de monopolios y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios.

¹³ *Mercado de Valores, Nafinsa, vol. 54, no.6, año LIV, Junio de 1994, pág. 29.*

¹⁴ *Espacio comercial entre dos o más países que han eliminado las barreras arancelarias.*

La nueva legislación forma parte de la modernización del gobierno y su búsqueda por promover la competencia. Con el fin de vigilar que el objetivo planteado se lleve a cabo se crea la Comisión Federal de Competencia con el objetivo siguiente :

Aplicar la ley de competencia: contribuir a crear mayores condiciones de competencia y eficiencia, sancionar prácticas monopólicas y concentraciones.

Esta comisión está compuesta por cinco comisionados designados por el presidente de la República, su gestión la cubren durante diez años. Es este un órgano desconcentrado de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, con autonomía técnica, operativa y presupuestal.

Entre las principales actividades que realiza se pueden mencionar las siguientes:

- a) Análisis de concertaciones entre dos o más agentes económicos.
- b) Investigación de oficio sobre prácticas monopólicas.
- c) Denuncias de particulares sobre prácticas monopólicas.
- d) Opinión sobre planes y programas de la administración pública.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS

Dentro de las transformaciones que están sucediendo en nuestro país encontramos elementos que determinan la competitividad, no solo basándose en las condiciones que imperen en el mercado; sino en las políticas que dan horizontes claros de cómo planear y dirigir empresas obligándolas a ser productivas.

Lorenzo Zambrano, Director General de Cemex, habla de 4 estrategias competitivas para empresas mexicanas, a continuación se mencionarán:

1.- Visión estratégica del negocio.

Se refiere al poder fijar el rumbo de la organización y crear una forma flexible que se adapte a las circunstancias. Para lograr esa flexibilidad, es necesaria la delegación de responsabilidades para poder tomar decisiones.

2.- Anticipar a la competencia.

Es importante conocer a la competencia, analizar las tendencias para tener armas para competir."En un plan de mercadotecnia del futuro, se dedicarán páginas a la competencia, se enlistará a cada participante en el mercado y se expondrá una lista de debilidades y fuerzas competitivas además de un plan de

acción para explotarlas y defenderse de ellas."¹⁵

3.- Aumento de la capacidad de producción.

La empresa debe invertir en tecnologías de punta para aumentar su producción y así mantener su posición competitiva en el mercado; en general debe hacer un cambio en la estructura de la organización.

4.- Talento de los ejecutivos mexicanos.

Nuestros ejecutivos han demostrado tener talento para desarrollar estrategias competitivas y por lo tanto se les debe capacitar para que su pensamiento siempre sea de innovación.

¹⁵ Ries, Al y Jack Trout, "La guerra de la mercadotecnia", Mc Graw Hill, México, 1994, pág. 46.

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) como órgano encargado de las estadísticas nacionales hizo una importante aportación en materia de competitividad pues con el fin de dar seguimiento a los cambios registrados en este campo elaboró diversos indicadores de competitividad de la economía mexicana.

El INEGI hace hincapié en que, no se puede expresar la competitividad usando un solo indicador, por lo cual no se puede presentar un índice global, sino una serie de indicadores que puedan mostrar la posición competitiva del país. Dichos indicadores son los siguientes:

1) Tasas de interés.

Se refiere al costo que pagan las empresas por el crédito. Es una forma de observar el comportamiento de las tasas de interés.

2) Costos de la mano de obra.

Se hace un análisis comparativo entre los costos de la mano de obra (salarios de obreros y algunos otros empleados) de diferentes países.

3) Productividad de la mano de obra.

Esta representa la cantidad de productos que se generan con

una unidad de mano de obra.

4) Costos unitarios de la mano de obra.

Es el costo de la mano de obra necesaria para generar una unidad de producto, si aumenta la productividad puede aumentar la remuneración a la mano de obra sin afectar el costo unitario.

5) Promedios arancelarios: México.

Son los promedios de los aranceles que causan la introducción de bienes al país. Se obtiene al ponderar por fracción arancelaria las tasas de la nación más favorecida.

6) Promedios arancelarios: Estados Unidos.

Son los promedios arancelarios a los que se enfrentan las exportaciones mexicanas con Estados Unidos.

7) Participación de la importación manufacturera de Estados Unidos.

Aquí se busca conocer la evolución de la participación de México y de sus principales competidores en el mercado de importación de Estados Unidos.

8) Participación en la importación manufacturera de la comunidad europea.

Aquí se analiza la participación relativa de nuestras exportaciones en la importación manufacturera de la Comunidad Europea, nuestro segundo socio comercial en importancia.

LA COMPETITIVIDAD ANTE LA APERTURA COMERCIAL

La economía mexicana había sido proteccionista, esto quiere decir que, con el afán de proteger su industria no daba pautas para el crecimiento y desarrollo de estas, ya que estaba tomando medidas proteccionistas como: subsidios¹⁶, entre otras; por esa razón era pues necesario que el gobierno mexicano adoptara una postura franca en favor de una liberalización.¹⁷

Así las políticas gubernamentales se dirigieron a crear las condiciones necesarias que pusieran a México como una nación apta para participar en acuerdos internacionales.

La modernización es imprescindible para los países en desarrollo como México, pues es necesario que las estructuras económicas se adapten a las nuevas condiciones de integración mundial y de competencia, ya que modernizar significa cerrar la brecha que separa a los países avanzados y a los que aún se encuentran en vías de desarrollo.

¹⁶ *Subsidio* .Beneficio económico concedido por un gobierno a sus productos.

¹⁷ *Liberalización: Reducción de aranceles y eliminación de otras medidas que restringen el comercio entre países.*

Para modernizar infraestructuras y agilizar la prestación de servicios se necesitan recursos financieros que dependen de una combinación de fuerzas de mercado y políticas de gobierno.

"México no ha permanecido al margen de los acontecimientos mundiales en materia comercial"¹⁸. En los años ochenta se puede observar el inicio de una nueva era en sus relaciones con el exterior, ya que "el 24 de agosto de 1986 se incorpora al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio)".¹⁹

Actualmente se ha dejado atrás la economía sobreprotegida que ayudó al surgimiento y desarrollo de la industria, pero con problemas como los altos costos de producción, bajos niveles de productividad y equipos tecnológicamente obsoletos, que generaban productos con insuficiente calidad para competir en el mercado internacional.

México ha decidido incorporarse a la economía globalizada que presenta nuevas condiciones de competencia en el mercado nacional e internacional, esto lo ratifica la firma del Tratado de Libre Comercio.

"Este tratado es un instrumento que establece un mecanismo

¹⁸ *Boletín de Política Informática, INEGI, no. 9, 1994, pág. 5.*

¹⁹ *Blanco Erminio, "Las negociaciones comerciales de México con el mundo", F.C.E., México, 1994, pág. 21.*

programado de liberación de actividades comerciales y reduce con tendencias a su eliminación los aranceles a los productos y servicios".²⁰

Enfrentarse a la economía globalizada trae dificultades, a las que debemos responder. Debemos pues, buscar crecer con equilibrio, elevar la productividad y alcanzar el más alto grado de competitividad.

Existen situaciones de disparidad entre el desarrollo de los países participantes en el T.L.C; estas pueden ocasionar desventajas para México ya que puede llevarlo al abandono de esfuerzos para fomentar la aportación de conocimientos, tecnologías y manufacturas nacionales.

México se enfrenta a expectativas y tareas entre las principales la nueva consciencia de enfrentarnos a la economía globalizada, buscando un crecimiento con equilibrio.

La apertura comercial hace dos contribuciones importantes para elevar la competitividad:

- 1.- Fomenta la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas.
- 2.- Permite combatir la competencia desleal.

²⁰ Boletín...Op. cit., pág.11.

"En México iniciamos la etapa de reajuste con muchos años de rezago y debemos dar pasos acelerados para sincronizarnos con la situación internacional".²¹

La política comercial que se adopta en un país es determinante en la competitividad de este.

El modelo proteccionista usado hasta 1986 en México trajo varios problemas, entre ellos, tal vez el principal es que las empresas ofrecen precios altos en el país, en general los precios internos son superiores a los externos, dando como resultado las siguientes implicaciones:

a) La protección de productos está en contra de las exportaciones, pues su precio será impedimento para competir en mercados internacionales.

b) El proteccionismo en un país invita a países importantes también a adoptar medidas proteccionistas.

c) El proteccionismo bloquea a las empresas a explotar sus ventajas competitivas.

d) Una nación protegida tiene pocas posibilidades de poder beneficiarse con el intercambio tecnológico.

²¹ *Expansión*, vol. 26, no. 647, Agosto de 1994, pág. 232.

Todo lo anterior nos conduce a ver lo importante que era para nuestro país entrar en una apertura comercial y recibir sus beneficios, dejando a un lado las medidas proteccionistas.

La liberalización comercial es un factor importante para que los países en desarrollo puedan atraer inversión extranjera directa. "La apertura favorece la rápida adopción de tecnologías de punta".²²

En México se han visto beneficios por esta apertura:

- a. Las exportaciones manufactureras se han incrementado.
- b. Las exportaciones de recursos naturales han perdido peso, esto beneficia ya que sus precios eran muy débiles y no representaban grandes ganancias.
- c. El aumento de la inversión extranjera.

"Debemos crecer con equilibrio procurando un desarrollo interno más justo, elevar la productividad y alcanzar un más alto grado de competitividad, lo que implica ofrecer oportunidades de superación personal y colectiva a toda la población: salud, vivienda, empleo remunerativo, servicios, educación... esto es elevar el índice de desarrollo en todas las regiones del país."²³

²² Porter. *Op. cit.*, pág. 95.

²³ Boletín... *Op. cit.*, pág. 9.

CAPITULO II

**EL SERVICIO
DE
CALIDAD TOTAL**

CONCEPTO DE SERVICIO DE CALIDAD TOTAL

La evolución del mundo se ha venido dando aceleradamente, el CAMBIO es una necesidad imperante en la vida cotidiana.

Han surgido varios pensadores y analistas que han dedicado investigaciones muy completas al análisis de las situaciones que se han venido observando repetidamente, ellos las señalan como tendencias ya que son fuerzas que impulsan hacia determinado punto.

Las personas que tienen alguna empresa pequeña o grande, que se dedique a cualquier giro al que se dedique, deben estar pendientes de esas tendencias que mencionan los investigadores, pues conocerlas y actuar acorde a ellas ayuda a que las empresas estén cambiando y adaptándose a las nuevas necesidades emergentes. Una empresa que quiere sobresalir debe estar muy pendiente de esas fuerzas impulsoras.

Estamos viviendo una nueva era, el mundo está cambiando con increíble rapidez, la tecnología avanza a un ritmo acelerado, las organizaciones deben conocer ese nuevo ambiente e ir ajustándose a él.

Existen diferentes métodos que ayudan a integrar los nuevos aspectos y las nuevas tecnologías en estrategias que permitan a la empresa adquirir ventajas competitivas; en realidad se comple-

mentan unos con otros, pero para fines de conceptualizar hablaremos del método que Karl Albrecht propone y al que llama **SERVICIO DE CALIDAD TOTAL**.

El Servicio de Calidad Total "es un estado de las cosas en el que una organización entrega valor superior a los vinculados con ella: clientes, propietarios".²⁴

Como se observa, este concepto sobrepasa a las definiciones anteriores de calidad²⁵ y servicio²⁶ ya que estos son incorporados como conceptos que se complementan entre sí, es esta una visión más amplia.

Este método propone una nueva filosofía de la vida de la empresa, ya que tiene como base y punto de referencia al **CLIENTE**, el enfoque de valor al cliente se aplica tanto interna como externamente, esto es, que al interior de las organizaciones debe verse al empleado como cliente y por lo tanto tratarsele como tal. Otro aspecto clave es la idea de que el proceso de mejorar la calidad debe ser indispensable del enfoque general del negocio.

²⁴ Albrecht, Karl. "Todo el poder al cliente", Paidós, Barcelona, 1994, pág. 117.

²⁵ Calidad. El conjunto de propiedades o atributos de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él.

²⁶ Servicio. Trabajo realizado por una persona en beneficio de otra.

"Un modo de establecer la organización centrada en el cliente consiste en representar sus relaciones con los clientes en terminos del Triángulo de Servicio."²⁷ **Gráfica 3.**

El triángulo del servicio es un modelo que permite centrar todos los esfuerzos de la organización en el cliente, aquí se ve como todo debe girar alrededor del cliente, los componentes de este son:

a) La estrategia de servicio.

Se trata de observar las necesidades del cliente y tratar de satisfacerlas con un buen servicio.

b) Sistema de servicio.

Son las instalaciones, los métodos, las políticas de servicio al cliente, en sí, toda la infraestructura para proporcionar el servicio.

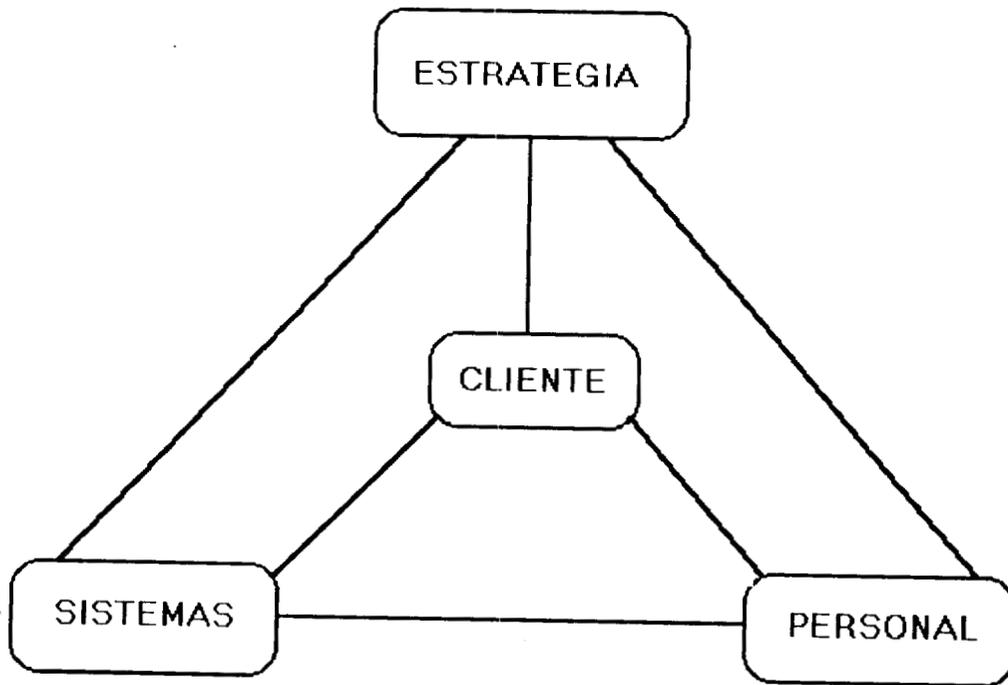
c) El personal de servicio.

Son los prestadores de servicio, la compañía debe ofrecer todo lo necesario para que se dé un buen servicio al cliente.

Se trata de que el cliente obtenga en el servicio toda una experiencia, lo que debe ofrecerse "es un paquete de valor al

²⁷ *Albrecht. Op. cit. pág. 33.*

EL TRIANGULO DEL SERVICIO



Gráfica 3

FUENTE: ALBRECHT KARL "TODO EL PODER AL CLIENTE".

cliente completo: una combinación de hechos tangibles²⁸ e intangibles²⁹, experiencias y resultados destinados a obtener la aprobación del cliente."³⁰

El Paquete de Valor al Cliente está compuesto por siete factores que mencionaremos a continuación:

1. **Ambiental.** Se refiere al escenario físico en el que el cliente experimenta el producto.
2. **Estético.** La experiencia sensorial directa (escenas, sonidos, etc.).
3. **Interpersonal.** Las interacciones del cliente con los empleados.
4. **Procesar.** Los procedimientos que el cliente debe hacer para recibir el servicio.
5. **Informativo.** La información que debe obtener el cliente para actuar.
6. **Entregable.** Los objetos físicos que el cliente recibe.
7. **Económico.** Lo que el cliente paga por la experiencia total.

²⁸ *Tangible. Objeto que puede ser tocado.*

²⁹ *Intangible. Cosas que no pueden ser tocadas pero que se perciben.*

³⁰ *Albrecht. Op. cit., pág. 32.*

FACTORES QUE COMPONEN EL SERVICIO DE CALIDAD TOTAL

El modelo de Servicio de Calidad Total está compuesto por cinco elementos de acción todos son importantes y cada uno merece estudio particular, estos elementos son:

1.- Investigación de mercado y cliente.

Conocer al cliente es lo que impera; ya que "cada ser humano es una caja negra y tiene una percepción diferente dentro de su mente."³¹

La investigación de mercado se realiza para conocer las preferencias del cliente y orientar el negocio al consumidor; lamentablemente los métodos tradicionales pueden ocultar ciertas cosas que son importantes.

Se debe tratar de comprender los sentimientos, pensamientos y expectativas del cliente individual. También se busca integrar la dinámica del mercado, nichos, fuerzas competitivas, etc.

2.- Formulación de la estrategia.

Se refiere a que se debe pensar siempre en ofrecer valor a los clientes por lo que las estrategias deben formularse con ese fin.

³¹ Ries. Op. cit., pág.9.

Una organización como respuesta a los deseos del cliente debe ofrecer un Paquete de Valor sobresaliente.

3.- Educación medición y realimentación.

Se propone una abierta atención al proceso educativo, este debe ser intensivo y continuo, ya que dar información a la gente, la capacita para asumir responsabilidades.

Si se mejoran los canales de comunicación, las organizaciones tendrán una estructura más vertical, situación que hará que estas se vuelvan cada vez más chatas, esto implica una revisión completa de las estructuras para hacer cambios pertinentes.

4.- Mejora de los procesos.

"El propósito de la mejora es hacer que la realidad se equipare al sueño, alinear todos los sistemas y procesos de la organización, en pos del propósito último de ofrecer valor al cliente".³²

La mejora de los procesos busca sembrar el hábito del cambio, de la innovación, todo para tener una continua mejora de la calidad.

5.- Evaluación medición y realimentación.

Se trata de asegurar que los empleados reciban realmente

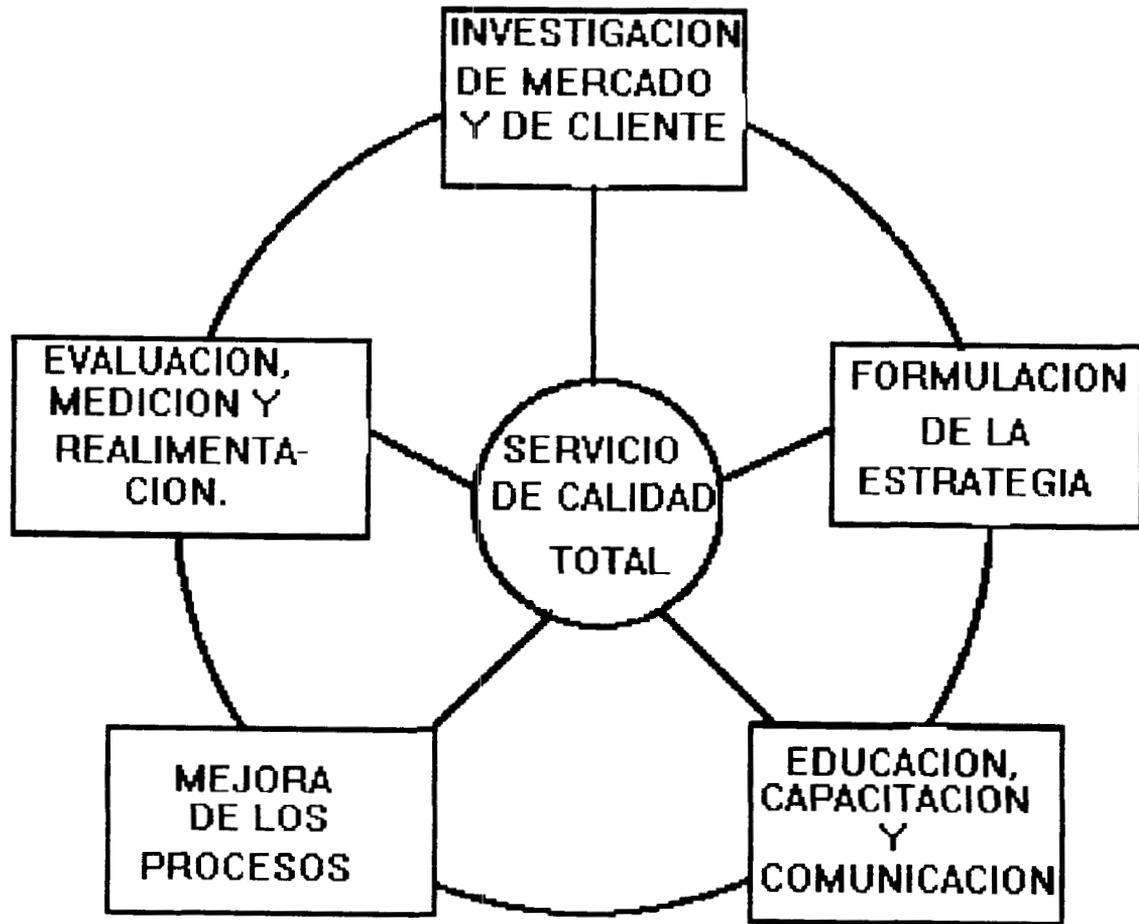
³² Albrecht. *Op. cit.*, pág. 243.

valor personal cuando consagran su energía a ofrecer valor al cliente.

"Estos cinco componentes tienen el propósito de que la estrategia, las personas y los sistemas de la organización giren en torno al cliente".³³ Es necesario resaltar que este método propuesto no es único, cada organización debe adecuarse a sus propias necesidades. **Gráfica 4.**

³³ Albrecht. *Op. cit.*, pág. 129.

SERVICIO DE CALIDAD TOTAL



Gráfica 4

FUENTE: ALBRECHT KARL, "TODO EL PODER AL CLIENTE".

CALIDAD TOTAL CONCEPTO Y EVOLUCION

El ser humano es inquieto y curioso, por querer explicarse los fenómenos que no entiende, está en una constante búsqueda de respuestas a esas interrogantes. Es pues esa actitud la que lo ha llevado a grandes descubrimientos; actualmente existe un auge en descubrimientos tecnológicos.

Los avances tecnológicos han ayudado al hombre a satisfacer de una manera más fácil y rápida sus necesidades.

En las organizaciones la aplicación de la tecnología también, ha empezado a dar sus frutos, lo podemos observar en los sistemas computarizados de las empresas que tienen sus bases de datos para conocer a sus clientes, las sofisticadas maquinarias con tecnología de punta, la incorporación a los satélites para tener amplias redes de información con lo que todo esto implica, entre otras.

Cuando se incorporan nuevas tecnologías a los procesos productivos de una organización lógicamente repercute en la productividad y la calidad del producto. Es importante detenernos en este concepto y profundizar en él.

Luigi A. Valdés Buratti, Director del Centro para la Calidad Total y la Competitividad dice que la calidad es: el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un

juicio de valor acerca de él; explica que este concepto introduce también el concepto de valor y los entrelaza estrechamente.

A la calidad total durante su desarrollo se le ha conocido con diferentes nombres, uno de estos es el nuevo concepto de REINGENIERIA (rediseñar procesos), el cual está centrado en los principales procesos del negocio, orientándose a la satisfacción total del cliente, eliminando burocracia innecesaria y actividades que no agreguen valor al producto o servicio, buscando con ello un valor agregado.³⁴

Se puede definir a la Reingeniería como una nueva necesidad con transformaciones totalmente diferentes a los enfoques tradicionales.

EVOLUCION DEL CONCEPTO DE CALIDAD

El concepto de calidad ha evolucionado a la par de la tecnología, a continuación se mencionarán las etapas por las que ha pasado este concepto.

A. La calidad enfocada al producto.

La producción en masa provocaba cierto porcentaje de produc-

³⁴ Es la diferencia entre el valor total y el precio total para el cliente.

tos defectuosos, por lo que las empresas deberían tener un departamento de control de calidad que detectara los productos defectuosos para no dejarlos salir al mercado.

El peso de la calidad recaía sobre los inspectores del Departamento de Control de Calidad.

B. La calidad enfocada al proceso productivo.

Se piensa que si se controla el proceso de producción de bienes y servicios se puede controlar la producción.

Poco a poco va desapareciendo el Departamento de Control de Calidad, ya que ahora los responsables son las personas que integran el equipo de personal de producción.

C. La calidad enfocada a la satisfacción al cliente.

El proceso de calidad total se inicia y termina con el cliente, la empresa centra sus esfuerzos en escuchar al cliente para satisfacerlo.

La calidad pasa a ser una estrategia, se inicia el desarrollo de personal y se instala el trabajo en equipo, además se inicia el desarrollo de proveedores.

D. La calidad enfocada a la mejora de todas las áreas de la empresa.

La empresa se da cuenta que debe desarrollar cerebros y

generar su propio conocimiento, pero de forma sistemática.

En este aspecto influye en gran medida la madurez del liderazgo de los jefes, ya que el trabajo debe transformarse en procesos en equipo, para dotar al personal de medios formales para implementar mejoras en su propio trabajo.

Con este enfoque se inicia el desarrollo de proyectos interfuncionales que abarcan varias áreas de la empresa y se inicia el rompimiento de las barreras entre departamentos de la misma empresa. La estructura de la empresa reduce sus niveles y se invierte para dejar al cliente como el cenit de la pirámide y convertir a cada jefe en facilitador del trabajo del personal a su cargo.

E. La calidad enfocada al cambio de estructura con base en procesos completos.

Se empieza a dar una modificación de la estructura al cambiar la forma de organizar el trabajo de áreas o departamentos y tareas simples, especializadas y repetitivas a procesos completos y armónicos.

La organización por procesos provoca que se elimine parte de la burocracia y la fragmentación al tener a personas como dueños completos de los procesos. Los áreas que no le den valor agregado al cliente se cuestionan y en muchos casos se decide subcontratar ciertos servicios.

F. La calidad enfocada al desarrollo de necesidades no percibidas del cliente y preparación para las necesidades futuras.

La empresa distingue que los clientes se pueden agrupar como formas de redes, de sistemas, de campos, etc. y dentro de las distintas formas de organizarse existen clientes, consumidores, usuarios y beneficiarios y que éstos a su vez tienen necesidades percibidas, necesidades no percibidas y necesidades futuras, encontrando en estas variables la oportunidad de penetrar creativamente en distintas formas al mercado. Para que esto se logre, la empresa encuentra la solución en el desarrollo del potencial humano de la misma.

Al interior de las organizaciones se han tenido que reformar las estructuras, desde los altos ejecutivos hasta las bases, quienes deben adaptarse a los cambios.

Cuando en una organización cambian las estructuras organizacionales repercute claramente en todos los procesos y en los integrantes.

DIFERENCIAS ENTRE CALIDAD TOTAL Y SERVICIO DE CALIDAD TOTAL

El concepto de CALIDAD se ha vuelto principio y fundamento de la administración de las empresas, son muchas las teorías que hablan de ellas, así como también las técnicas para alcanzarlas.

Tenemos varios pensadores que han dedicado estudios muy intensos sobre la teoría de la calidad y su aplicación en las empresas, entre ellos:

- Edwards Deming ha dedicado su vida a estudios e investigaciones.
- J. M. Juran ha hecho aportaciones valiosas sobre la teoría de la calidad.
- Kaoru Ishikawa, considerado padre de los círculos de calidad.

Ellos han marcado tendencias y conceptos como calidad total, control de calidad, círculos de calidad, justo a tiempo, cero defectos, etc., con ellos proponen una cultura de calidad.

Juran observó en las empresas japonesas cuatro conductas que consideró decisivas para que logaran una calidad anhelada, estas son:

- 1) Los altos ejecutivos lideraron personalmente la revolución de la calidad.

2) Se capacitó para la calidad a todos los niveles y funciones de la organización.

3) Se acometió la mejora de la calidad a un ritmo continuado y revolucionario.

4) Se involucró a la mano de obra en la mejora de la calidad mediante los círculos de calidad.

Fue así como estableció una metodología completa para alcanzar la mejora continua en las organizaciones, incluso estableció una terminología, llamada terminología de Juran constituida por:

a) **Planificación de la calidad.** Se refiere al desarrollo de los productos y procesos requeridos.

b) **Control de la calidad.** Evalúa el comportamiento real de la calidad.

c) **Mejora de la calidad.** Procura la mejora continua de la calidad.

Como anteriormente se mencionó la calidad ha evolucionado adaptándose a las necesidades que van surgiendo por la globalización.

El movimiento de la economía se ha acelerado, además el auge de la tecnología ha hecho cada vez más estrechos los lazos entre las naciones y es así como una vez más surge el concepto de calidad como una necesidad.

En los últimos tiempos las siglas ISO (International Standard Organization) han llamado la atención de los expertos y son cada vez más los países que se afilian a sus normas de Sistemas de Calidad, actualmente está en boga la serie 9000.

"ISO 9000 es una serie de Normas de Sistemas de Calidad que se enfoca al control y a la consistencia de los procesos".³⁵ Esto es, que asegura consistencia y calidad uniforme durante todo el proceso de producción.

En la Comunidad Europea se adoptaron estas normas como base de la actividad comercial desde 1992, por lo que si algún país quiere comerciar con cualquiera de los países que integran este bloque debe contar con la certificación de esta norma.

El Licenciado Guillermo Ibarra, exdirector de la Dirección General de Normas de SECOFI, comenta que esa medida de la Comunidad Europea no es un recurso proteccionista sino una consecuencia natural del desarrollo de los mercados competitivos.

³⁵ *Management Today en español*, Marzo de 1993, pág. 5.

El ISO 9000 significa un punto de referencia confiable y común a todos los países para facilitar las transacciones.

México se afilió a ISO en 1991, estas normas encuentran su equivalencia en las Normas Mexicanas de la serie CC; las cuales significan Calidad y Calificación, NOM-CC. Al contar en México con una normalización³⁶ acorde a las tendencias mundiales, se obtienen mejores condiciones para competir.

Las ventajas inmediatas que se obtienen según el Ingeniero Gonzalo Reyes Olvera, exsubdirector del Centro de Calidad de Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), son:

- a) Facilita el desarrollo de sistemas de calidad con base a criterios comunes.
- b) Permite integrar todas las áreas de la empresa con funciones y responsabilidades claras para con la calidad.
- c) Fomenta la competitividad y acceso a mercados internacionales.
- d) Constituye una guía para la evaluación y desarrollo de proveedores.

³⁶ En México existe una reglamentación al respecto con la Ley Federal de Metodología y Normalización que tiene la responsabilidad de crear normas de referencia para industrias.

e) Es la base para la certificación de sistemas de calidad.

Karl Albrecht desempeña un papel muy importante en la teoría de calidad, pues recuerda que uno de los principios básicos de la calidad es el servicio, dice que los ejecutivos son quienes deben de iniciar y predicar las bases de la calidad del servicio.

Existen valores que marcan la cultura empresarial más competitiva, en la que se requiere que los altos mandos tengan un espíritu competitivo fuerte y correcto, ya que este impulsa al cambio. Esos valores se relacionan con la innovación, la calidad y productividad.³⁷

Lo más importante para prestar un servicio excelente es definir la misión, los principios y las prioridades de la organización, además de preocuparse por la calidad de vida de los empleados, con lo que propone un Servicio de Calidad Total y señala algunas practicas sencillas para aplicar en las organizaciones:

a) El cliente es primero, atiéndalo.

b) No limitarse a autoevaluar la calidad de su servicio, lograr que el cliente también lo evalúe.

³⁷ Miller, Lawrence. "El nuevo espíritu empresario", pág. 20.

- c) Hacer que los supervisados evalúen la calidad de vida en el trabajo.
- d) Atender a los empleados, ya que ellos atenderán al cliente.
- e) Clarificar las estrategias de servicio.
- f) Capacitar y educar a todos en la organización.

Como se observa el concepto de Calidad Total da confiabilidad a los clientes sobre la calidad de los procesos y productos, a diferencia del Servicio de Calidad Total que enmarca una serie de aspectos que van desde la calidad del producto hasta el valor agregado que va implícito en el producto.

ALCANCES DEL SERVICIO DE CALIDAD TOTAL

Las empresas a menudo adoptan la teoría de calidad total, sin embargo, no todas las organizaciones logran el éxito, "el manejo de Calidad Total fué lo máximo en la década de los 80's".³⁸ Lamentablemente muchos programas fracasaron.

Estos problemas se presentan principalmente porque se aplican los programas de una manera superficialmente y no se hace un cambio radical en la propia cultura corporativa.³⁹

"El nuevo estilo de gerencia y de actividad empresarial y actividad empresaria, exige que cada persona dentro de la empresa, desde el director hasta el más modesto trabajador se percaten del propósito útil y noble que persiguen."⁴⁰

Como lo llaman Rapp y Collins, buscar una nueva estrategia de preocuparse por lo que los clientes quieren y atreverse, esto se refiere a innovar, buscar nuevas formas de acercarse al

³⁸ Rapp, Stann y Thomas L. Collins. "Ganadores del maximarketing", Mc Graw Hill, México, 1994, pág. 333.

³⁹ Según Miller, la cultura corporativa son los valores latentes en empresas de éxito para estar a la altura de los retos del futuro, es pues la pugna por la integración de los intereses del individuo con los de la organización, además del reconocimiento de la vinculación entre valores, conducta y productividad.

⁴⁰ Miller. Op. cit., pág. 2.

cliente y procurarle su satisfacción por medio de estrategias encaminadas a superar la simple satisfacción del cliente y a exceder las expectativas de los clientes.

La mercadotecnia usada hasta ahora, todavía por unas empresas es de masas, situación que debe cambiar, ya que por los cambios antes mencionados debemos tener presente que los clientes son diferentes, esto es, cada vez son más exigentes y merecen una atención especial, en otras palabras para qué gastar recursos en cosas que tal vez no van a redituarnos, es mejor lanzar a un objetivo específico, que lanzar a ver a quién le cae el tiro, no se debe pues, solo atraer más clientes, sino buscar la manera de retenerlos.

Cuando una empresa adapta sus circunstancias, su estructura y su personal a dar una satisfacción al cliente por medio de una estrategia de Servicio de Calidad Total está asegurándose una buena posición en el mercado, y por lo tanto ser una organización competitiva.

CAPITULO III

**LA INDUSTRIA
AUTOMOTRIZ**

DESARROLLO INDUSTRIAL EN MEXICO A PARTIR DE LA DECADA DE LOS 50'S

La industrialización en México es un fenómeno relativamente moderno si se le compara con el de otras economías, ya que fue a partir de la segunda guerra mundial, y particularmente en los primeros años de la década de los cincuenta, que la industrialización cobró vigor en México.

La estrategia de industrialización en México a finales de los setenta, estuvo orientada hacia dentro, por lo que se observó un avance importante en la sustitución de importaciones, al grado que la economía nacional requería cada vez menos compras de bienes en el extranjero. Esta estrategia en términos generales se presentó con gran éxito, sin embargo para finales de los setenta se dejaron ver los problemas de los que adolecía, como la deficiencias de calidad de los productos de diversas ramas industriales, así como los costos de la producción nacional que excedían en muchas ocasiones a los fabricados en otros países.

El país estaba sacando productos y servicios ineficientes por el proteccionismo que el gobierno daba a las empresas mexicanas; de esta manera se ocasionó que los productos mexicanos no fueran competitivos. "De esta forma se había impedido que el avance de la productividad en otras economías constituyeran, por la vía de la competencia en los mercados de bienes y servicios, una presión para que los fabricantes mexicanos elevaran cotidia-

namente la productividad de sus empresas".⁴¹

Por otra parte lo que el proteccionismo ocasionó fue el lento progreso tecnológico de numerosas industrias. "La ausencia de condiciones reales para que las empresas incrementaran su productividad se reflejó en una escasa valoración de la tecnología industrial como factor de competitividad".⁴²

Al cabo de varios años, esto provocó que el déficit en las finanzas públicas y balanza de comercio exterior empeorara; aceleró la inflación, aumento la acumulación de deuda pública, sobre todo en el extranjero. Ante tal deterioro el país a principios de los ochentas adecua las estrategias nacionales a las realidades internas y externas, tanto en los aspectos económicos como políticos.

La política industrial, en particular, presentó modificaciones radicales; el modelo de industrialización que seguía México, se encaminó hacia el exterior. Para lograr esto, el gobierno implantó un conjunto de condiciones dentro del país como la disminución de la protección que aplicaba contra las importaciones. Así, se redujeron las tasas arancelarias, sobre todo cuando México ingresa al GATT en 1986, y se eliminaron las barreras no

⁴¹ Martínez, Legorreta Omar. "Industria, comercio y estado", *El Colegio de México*, 1991, pág. 85.

⁴² *Idem.*

arancelarias sustituyéndolas por aranceles que marcaba la política de comercio exterior.

Otro de los cambios en la política industrial fué la revisión de las reglamentaciones aplicables en materia de inversión extranjera, es decir, que el gobierno mexicano apoyo el flujo de capitales del exterior para invertir en las industrias mexicanas, así como la disminución y en muchos casos la eliminación de los estímulos fiscales y financieros que se habían otorgado a la industria en épocas anteriores, siendo uno de estos el subsidio.

Las líneas de política establecidas en México en materia de desarrollo industrial a principios de los noventas, "...están contenidas en el Programa Nacional de Modernización Industrial y el Comercio Exterior 1990-1994".⁴³ En el cual se encuentra la estrategia propuesta por Carlos Salinas de Gortari para la modernización de la industria y del comercio en su sexenio de gobierno, el cual planteo su avance en cinco ejes rectores.

Estos puntos tratan sobre la internacionalización, es decir, aprovechar la globalización de la economía mundial apoyando la formación de capital y de capacidad de producción en el país con flujos de inversión directa del extranjero.

Hacer promoción de las exportaciones, pretendiendo con esto

⁴³ *Idem.*

servir al crecimiento de la producción y el empleo, como para lograr hacer competitiva la industria nacional, introduciendo nuevas prácticas y disciplinas de producción y mercadeo de otros países para elevar la capacidad productiva de la nación, según las exigencias contemporáneas en la economía global.

Fortalecer el mercado interno, tratando de que las remuneraciones fueran en aumento continuo con la productividad industrial, formando un círculo favorable tanto para los consumidores como para los productores.

Otro de los aspectos es el desarrollo tecnológico del aparato productivo, ya que el acelerado avance de la tecnología en la industria de varios países se manifiesta en diversos aspectos de importancia determinante para la competitividad internacional.

México se enfrenta en la actualidad a la necesidad de proseguir su desarrollo económico y social sobre las bases de un nuevo modelo industrial orientado al exterior. Esto se está dando con la globalización, la cual plantea exigencias de competitividad muy fuertes a los países, las industrias y empresas. La productividad y la calidad serán elementos indispensables para el éxito de la participación industrial en las nuevas circunstancias.

Para el país será un reto, pues con las bases que cuenta en

la actualidad y los problemas económicos, políticos y sociales por los que atraviesa, el desarrollo y crecimiento de la industria se verán limitados, sin embargo el país no puede permanecer aislado a la globalización económica.

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

DEFINICION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La industria automotriz es el conjunto de actividades productivas vinculadas con la producción de vehículos, el ensamble de automóviles, carrocerías, partes, refacciones y las materias primas necesarias.

CLASIFICACION

Esta industria está integrada por tres sectores principales: la industria terminal, la de autopartes y la distribuidora de automóviles.

La industria terminal está formada por el conjunto de empresas establecidas en el país, fabricantes de automóviles, tractocamiones y autobuses que realizan el ensamble final de estos vehículos, la mayoría de estas empresas están integradas

con capital extranjero.

La industria de autopartes la conforman el conjunto de empresas nacionales que fabrican las partes que se utilizan en el ensamble o para la venta de repuestos. También se consideran como empresas integrantes de la industria de autopartes a aquellas que destinan el 50% o más de su producción a la industria terminal y/o al mercado de repuestos.

Entonces, la industria automotriz está comprendida por las empresas terminales (productoras de vehículos) y el conjunto de empresas donde las relaciones económicas se ligan a las terminales y que contienen todas las actividades de las empresas terminales de la de autopartes, por lo cual su producción principal está dirigida hacia las terminales, por otro lado las empresas comercializadoras de transporte y que prestan sus servicios de mantenimiento y las materias primas que son necesarias como insumos para las terminales (pueden ser producidas por otras empresas que no pertenezcan a la industria automotriz).

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL

Como toda actividad del hombre, la producción de automóviles comenzó sin mucha sofisticación tecnológica; lo hizo a finales del siglo XIX con herramientas sumamente sencillas, la aportación de hombres prácticos y artesanos hábiles.

PRODUCCION MANUAL

En París se estableció una de las primeras empresas líderes en este tipo de producción manual fue la Panhard & Levassor (P&L). Las herramientas utilizadas eran sumamente sencillas y por esto necesitaban de trabajadores altamente especializados, por lo cual el producto se elaboraba bajo pedido específico.

En el caso de Japón, la producción manual tuvo su época más importante por los años treinta, cuando el gobierno militar obligó a la Toyota a hacer camiones en vez de coches, ya que eran más necesarios.

En América, específicamente en los Estados Unidos, aunque los datos no son muy abundantes debe haber existido también un tipo de industria automotriz artesanal.

PRODUCCION EN MASA

A principios del siglo XX, se observó que la producción

manual ya no cumplía su cometido por lo que se pensó en otro modo más dinámico de hacer las cosas, tomando en cuenta que los modelos ya no podían ser únicos y que todas las partes del automóvil tenían que ser intercambiables.

Henry Ford puso en marcha estas ideas e inventó un sistema para producir automóviles en grandes cantidades y lo llamó **PRODUCCION EN MASA.**⁴⁴

En 1908 Henry Ford diseñó el primer modelo para producirlo en grandes cantidades, a este modelo lo llamo **FORD MODELO T.** En 1913 la primera línea de ensamble estaba lista. Para 1914 la producción en masa ya funcionaba en forma.

En 1926 Ford ya ensamblaba autos en más de 66 ciudades de todo el mundo, incluyendo Europa. Este tipo de producción llevó la batuta por más de medio siglo y fue adaptada en casi toda la actividad industrial en toda América y Europa.

Posteriormente surgieron nuevos cambios al modelo de producción, ya que no respondía a las necesidades y requerimientos de la época.

⁴⁴ *Sistema de producción en el que se utiliza la especialización, el cual revolucionó a la industria en todo el mundo.*

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO

La industria automotriz en México se inició con la mayor parte de capital extranjero y su desarrollo se caracterizó por los patrones de expansión internacionales, por lo que desde que se inició la producción automotriz, ésta estuvo controlada por los intereses del capital extranjero (principalmente norteamericano).

En México la industria automotriz no se inicia con la producción de partes para automóviles, ni con el ensamblado, menos aún con la producción, sino que se inicia con la comercialización de vehículos, los cuales se importaban de las grandes empresas extranjeras, ya que en México no existía una base productiva.

De ahí que primero se dió la distribución de vehículos, y a esta se le fueron sumando poco a poco actividades de ensamblado y posteriormente la producción de algunas partes automotrices. Fue hasta 1960 que esta industria experimentó cambios radicales.

Este desarrollo se observará a través de las tres etapas siguientes.

I. PROCESO DE IMPORTACIONES (1908-1925)

En 1908 llegaron al país los primeros automóviles⁴⁵, "aún cuando no se tenían estadísticas suficientemente confiables se calculaba que entre 1908 y 1916 la importación media anual de automotores fue de 251 unidades".⁴⁶

En un principio la mayor parte de estos automóviles se quedaban en la ciudad de México, pero con el tiempo el automóvil fue adquiriendo mayor importancia, trayendose así, un mayor número de unidades extranjeras (esto sucede a raíz del incremento de la población, pues se incrementa la necesidad de transporte).

En 1917 inicia una aparente estabilidad económica en el país, lo que generó mayor demanda estimandose que las importaciones anuales de 1917 a 1925 eran del orden de 6000 unidades y se calculaba que para 1925 existían alrededor de 54000 automóviles en México.

En este periodo aún no había plantas de ensamblado, por lo que la unidad se importaba totalmente, al darse cuenta los

⁴⁵ *Estos primeros autos eran una novedad, no eran muy solicitados porque eran muy costosos, ya que había escasez de refacciones, por la falta de talleres de reparación y la mala condición de los caminos, etc.*

⁴⁶ *Cuadros Maceda, Amalia Lilia. "La Industria Automotriz en México", pág. 18.*

productores de los Estados Unidos de la creciente demanda de autos, decidieron establecer en 1926 plantas armadoras en el país, pero querían estar seguros que iban a tener un mercado favorable a sus intereses, para lo cual el gobierno mexicano apoyó las inversiones de estos capitales, estableciendo impuestos de importación bajos para los materiales de ensamblaje (los impuestos aduanales que gravaban a las unidades ya armadas al cruzar la frontera eran mayores a los que se pagaban por concepto de importación de partes por ensamblar). Es de esta manera como se inicia la segunda etapa de la industria automotriz.

II. PROCESO DE ENSAMBLAJE (1926-1962)

A principios de este periodo se instalaron las primeras líneas de montaje en el país, se inicia así el ensamblado de automóviles con piezas de importación.

"Este proceso de ensamblado de automóviles se impulsó debido a que los costos se reducían considerablemente armando las unidades en el país".⁴⁷

Otro estímulo que intensificó este proceso fue el bajo costo de la mano de obra, ya que los sueldos y salarios son más elevados en Estados Unidos que en México; además de esto, el gobierno

⁴⁷ *Idem.*, pág. 19.

no establecía restricciones, sino que por el contrario otorgaba varias prerrogativas. "Durante 1925 se rebajaron en materia de promoción de inversiones en el sector automotriz, las tarifas de importación de material de ensamble en un 50% y en 1926 se introdujeron exenciones fiscales para inversiones en ese sector".⁴⁸

Con estas ventajosas condiciones aumentaron las inversiones de plantas armadoras en el país.

La Ford es la primera armadora que se instala en el país, en 1926.

Las características de expansión del capital en la industria automotriz, expresaron el interés de las grandes empresas extranjeras, el cual creció debido al apoyo del Estado y por las condiciones del país, esto dió como resultado un proceso de monopolización de la industria.

Durante el periodo de 1935 a 1940 se establecen en el país tres nuevas ensambladoras, las cuales eran: General Motors, Chrysler y Automotriz O'Farril (Gráfica 5), esto implicó el aumento de los vehículos en circulación de 96,126 a 149,455, aunque ya se había estimulado enormemente la actividad ensambladora en el país, se seguía importando más del 50% de la oferta interna, así como las materias primas para la fabricación de autos.

⁴⁸ *Idem.*, pág. 20.

EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Iniciación de las actividades de las empresas correspondientes a la etapa terminal del complejo (1925-1928)

EMPRESAS	FECHA DE ESTABLECIMIENTO
1. Ford Motor Company, S.A.	Julio de 1925
2. Automotriz O'Farrill, S.A.	Mayo de 1935
3. G. M. de México, S.A. de C.V.	Octubre de 1935
4. Fábricas Auto-Méx, S.A.	Enero de 1939
5. Automotriz de México, S.A.	Septiembre de 1941
6. Automotriz Lozano, S.A.	Diciembre de 1944
7. Inter. Co. of México, S.A. de C.V.	Diciembre de 1944
8. Equipos Automotrices S.A.	Enero de 1945
9. Armadora Mexicana S.A.	Junio de 1945
10. Willis Mexicana S.A.	Mayo de 1945
11. Automóviles Ingleses, S.A.	Noviembre de 1946
12. Diesel Nacional, S.A.	Febrero de 1951
13. Autos Packard, S.A.	Mayo de 1951
14. Stude Baker Packard de México, S.A.	Marzo de 1953
15. Representaciones S.A. de C.V.	Junio de 1953
16. Volkswagen Mexicana S.A.	Enero de 1954
17. Planta Reo de México, S.A.	Marzo de 1955
18. Industria Automotriz, S.A.	Noviembre de 1958

Fuente: Edgardo Lifschitz, El Complejo Automotor en México y América Latina, UAM-A, México, 1985, pág.90.

De 1940 a 1945 las consecuencias de la guerra provocan que disminuyan las importaciones y la producción interna de automóviles, la oferta total de autos en 1945 fue menor que en 1943, posteriormente las importaciones de 1945 fueron iguales a las de 1942.

Para 1945 se inicia la recuperación, esto provocó que se aumentaran nuevamente las importaciones, el auge se debió a la demanda de automóviles (ya que había sido restringido por la guerra).

En 1947 las importaciones de automóviles armados en el exterior fueron restringidas, debido al impulso que se les comenzó a proporcionar a las armadoras nacionales. En el periodo de 1948 a 1959 hay un aumento de las empresas ensambladoras (aunque con poca producción de autopartes), esto sirvió como base para la integración automotriz bajo la dirección del capital extranjero.

Al empezar la década de los 50's las restricciones a la importación de autos terminados cambió y el gobierno lo manifestó con el establecimiento de instrumentos para el control del desenvolvimiento de la industria automotriz, es decir, se fijaron precios oficiales.

En 1951 se abandonaron las políticas de 1947 y las restricciones cuantitativas a la importación de autos terminados fueron

sustituidas por restricciones a la importación de partes automotrices (esto fue con el objeto de cambiar las pautas de importación, pero no se logró gran cosa, pues en México había una precaria producción de estos).

En 1941 se implementó otra política, era la de que existiera un sistema de cuotas de producción, se estableció un mínimo de componentes nacionales. Estas medidas contribuyeron a que aumentaran las fábricas de ensamblado, ya que hasta entonces la industria automotriz en México estuvo formada por empresas ensambladoras, pues no existía prácticamente una industria fabricante de autopartes.⁴⁹

La imposición de cuotas obedeció al objetivo de disminuir la presión que las importaciones ejercían sobre la balanza comercial, pues con una integración muy precaria y con la continua importación de grandes lotes de automóviles, esto repercutía en la balanza de pagos. Aunado a esto, "las exportaciones originadas en el complejo eran casi inexistentes; en 1960 alcanzaron \$4 000 000 mientras que las importaciones alcanzaban los \$1 096 000 000, esto correspondiente tan solo a las importaciones originadas en la etapa terminal y de autopartes".⁵⁰

⁴⁹ Incluso a principios de los 50's el porcentaje de partes y componentes nacionales en los vehículos no superaba el 15%.

⁵⁰ Cuadros Maceda, Amalia Lilia. *Op. cit.*, pág. 22.

Es así como se empezó a concentrar la inversión de capital en la industria automotriz caracterizando un proceso de monopolización, lo que marcó el fin del segundo periodo.

III. PROCESO DE FABRICACION (1963-1989)

A partir de noviembre de 1962 se aplicaron nuevas medidas de política económica contenidas en el decreto sobre la integración nacional de la industria automotriz, estas medidas establecían que se incrementara el porcentaje de piezas nacionales en la fabricación de automóviles, iniciándose así un incremento de la producción de piezas nacionales.

Estas medidas extendieron la protección estatal hacia la industria de autopartes, es así como la política para la industria automotriz empieza a definir pautas de expansión que caracterizaron a una década de desarrollo (con el fin de complementar el proceso de ensamblado con la producción de partes nacionales) este incremento se sostiene hasta mediados de los 70's, pues en 1975 y 1976 hay una caída de la actividad automotriz, recuperando su crecimiento hasta 1978.

La importancia que adquirió la industria se reflejó en la diversificación de modelos (de lujo), en el creciente control del mercado automotriz (por parte del capital extranjero), en la fabricación de carrocería en los 70's, esto implicó que aumentara el número de personal ocupado y de establecimientos.

A partir de 1960 y hasta 1974 la industria ensambladora de automóviles se convirtió en una de las más importantes y dinámicas de la economía mexicana, estas transformaciones fueron impulsadas por el decreto de 1962 (el cual establece que las plantas armadoras deberán ajustarse a un plan de integración en donde los insumos de origen nacional deberán alcanzar el 60% de los costos), bajo las nuevas pautas de integración en la industria automotriz creció el capital invertido y el volumen de producción.

En el desarrollo de la industria automotriz el capital dominante es el extranjero, este controla la fabricación y el ensamblado de vehículos, imponiendo marcas, modelos y precios.

A partir de 1973 se anunciaron varios proyectos de inversión, entre ellos se encuentra el de la Volkswagen que en 1973 anunció ampliar su plan de inversión en 250 millones de pesos para integrarlos a su planta de Puebla; en 1974 realiza otra inversión de 800 millones para ampliar su capacidad de producción. La General Motors en 1973 realizó una inversión de 130 millones en la planta Toluca (para motores de 8 cilindros) gran parte se dedicó a la exportación. La Chrysler de México S.A. en 1974 realizó una inversión de 75 millones de pesos para poner en operación su planta de condensadores en Toluca (dedicó el 100% a la exportación). La Ford Motors Company, en 1974 invirtió en 1875 millones de pesos para incrementar sus exportaciones a Estados Unidos. La Nissan Mexicana en 1974 dedicó \$250 millones para

triplicar su capacidad de producción, llegó a fabricar 50000 unidades en 1955 y Diesel Nacional S.A. en 1975 invirtió \$250 millones para ampliar su capacidad productiva en su planta de ciudad Sahagún.⁵¹

Su expansión fue interrumpida en 1976 y 1977, ya que disminuyó la producción y las ventas. Fue hasta 1978 que recuperó su crecimiento.

En 1973 varias empresas del sector de autopartes incrementaron también sus inversiones para aumentar su capacidad productiva.

El crecimiento que se recuperó en 1978 se refleja con el mayor volumen de exportaciones, el cual en 1976 era de 4172 y en 1978 pasa a ser de 25,828 unidades terminadas.⁵²

Para 1981 se vendieron 571,000 unidades y se redujeron a 466,603 en 1982, esto es, disminuyeron en un 18.2% y en 1983 las ventas cayeron en un 41.5% menos que en 1982, es decir una reducción de las ventas de 272,815 unidades. la recesión económica implicó bajas importantes en el nivel de empleo, ya que en 1981 había una ocupación de 65,230 empleados y para 1982 se

⁵¹ Ramos G., Sergio. "Empresas y conflictos laborales", pág. 23.

⁵² *Órgano Informativo de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz*, boletín 157, 1979, pág. 1.

redujeron a 49,898.⁵³

Como estrategia para enfrentar la crisis el gobierno adoptó ciertas medidas tendientes a mejorar la actividad automovilística, como la racionalización de la industria automotriz, emitido el 15 de septiembre de 1983. Gráfica 6.

ETAPAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Antecedentes	----->	Importación de vehículos terminados.
Inicio	----->	Ensamble de autos con partes importadas.
Integración	----->	Incorporación de autopartes nacionales.
Desarrollo	----->	Fabricación especializada de componentes mayores (Motores, ejes).
Consolidación	----->	Exportación en gran escala de motores componentes y vehículos.
Apertura	----->	Integración al mercado norteamericano.

Fuente: Ejecutivos de Finanzas, Vol. 22, No. 9, pág. 30.

La industria automotriz aun cuando surgió dominada por el capital extranjero fue capaz de articular los diferentes sectores

⁵³ *Compendio Estadístico de la Industria Automotriz de México en Cifras, 1990, AMIA, pág. 10.*

productivos que actualmente se puede apreciar como las inversiones de capital, que la industria automotriz generó, estimularon actividades productivas como la hulera, la vidriera, la industria del petróleo, la textil, etc.

NUMERO DE EMPRESAS

El número de empresas terminales a finales de 1983 eran de 13, de las cuales 6 fabrican autos, 9 producen camiones, 5 producen tractocamiones y 2 producen autobuses integrales.

- Las empresas productoras de automóviles son:

Chrysler de México, S.A.

Ford Motor Company, S.A.

General Motors, S.A.

Nissan Mexicana, S.A. de C.V.

Volkswagen de México S.A. de C.V.

Renault de México (actualmente ya no opera en México)

- Las empresas productoras de camiones son:

Chrysler de México, S.A.

Kenworth, S.A.

Ford Motor Company, S.A.

General Motors, S.A.

Nissan Mexicana, S.A. de C.V.

Volkswagen de México, S.A. de C.V.

Dina

FAMSA

Trailers de Monterrey, S.A.

- Las empresas productoras de tractocamiones son:

Chrysler de Monterrey, S.A.

Kenworth Mexicana, S.A. de C.V.

Dina

FAMSA

Victor Patrón

- Las empresas productoras de autobuses integrales son:

Mexicana de autobuses, S.A.

Diesel Nacional, S.A.

MEXICO EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ MUNDIAL

Para analizar los posibles cambios en la estructura del mercado automotriz mexicano ante la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, "es importante partir de la premisa de que la evolución de nuestro mercado no será contraria a las tendencias que predominan en la industria automotriz mundial".⁵⁴

El mercado automotriz internacional influye con gran fuerza al nacional, no es posible pensar que este trabaje independientemente, por esa razón deben trabajar sobre una misma línea. Las tendencias generales, que presenta el mercado mundial son:

a. La industria de este ramo presenta una automatización flexible de la producción, lo cual permite aprovechar economías de escala y alcance a la vez.

b. Continuará la demanda por la diversidad, aun en aquellos segmentos donde la sensibilidad con respecto a precios es mayor.

c. Los gobiernos, tanto en los países industrializados como en los países en vías de desarrollo, no han dejado de apoyar a la industria automotriz.

⁵⁴ Andere, Eduardo y Georgina Kessel. "México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio", Mc Graw Hill, México, 1992.

d. La industria se regionaliza en tres grandes mercados predominantes con ciertas características independientes:

- Norteamérica,
- Europa y
- Asia Pacífico.

e. Existen acuerdos de colaboración, alianzas y coinversiones. Algunas empresas desarrollan estrategias conjuntas en algún mercado y compiten con estrategias independientes en otros.

El grado de automatización de los sistemas de producción flexible hacen necesaria la mano de obra calificada; a este respecto algunos investigadores opinan que en este aspecto México puede mantener ventajas en algunos procesos en costos y así puede atraer a un mayor número de productores, si se crea la infraestructura auxiliar que eleve el nivel de calificación del factor trabajo y cumplir con los requisitos mínimos que permitan hacer competitivo a los trabajadores mexicanos, mediante la capacitación en la empresa. Solo así se podrán incorporar a procesos de producción más avanzados.

Otro aspecto es la importancia que tienen los proveedores para que trabajen conjuntamente con los productores de la industria terminal. La tendencia que presenta el mercado es que los productores de autopartes se instalan cerca de los puntos de ensamble, con lo cual se están creando mayor número de sectores industriales automotrices. En México este proceso ya está en

marcha, lo cual ha provocado la relocalización tanto de la industria terminal como de autopartes para dar una respuesta más rápida a los cambios en el mercado.

Otra de las tendencias en el mercado mundial es que la proliferación de marcas no se ha reducido, su proceso de diferenciación ha sido horizontal más que vertical, las preferencias por automóviles, aun en segmentos de individuos con ingresos equivalentes son muy heterogéneas, lo que permite que los productores busquen diferenciar sus productos como parte de su estrategia.

Una característica importante mundial es que los gobiernos intervienen constantemente en esta industria y en muchas ocasiones han apoyado sus procesos de reconversión. México no ha sido el único que ha tratado de moldear la estructura del sector. En el caso del gobierno estadounidense, el cual en la década de los años ochenta tuvo dos intervenciones críticas: el apoyo a Chrysler y las negociaciones con Japón para limitar las exportaciones de ese país.

En Japón la industria automotriz ha estado protegida durante las distintas fases de su desarrollo. Los norteamericanos han buscado asociarse con los japoneses desde finales de los sesenta y el gobierno japonés a través de el MITI (Ministry of International Trade and Industry) implantó estrategias para

impedir alianzas con Estados Unidos.⁵⁵

En el caso europeo, la apertura de los distintos mercados, en los que participa se hizo mediante la reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio intraeuropeo. El proceso de liberalización y la formación de un mercado único automovilístico lo basaron en cuatro principios.

- Negociaciones con Japón para buscar un proceso de liberalización simétrico.

- Controlar las ayudas de los gobiernos a los fabricantes de automóviles.

- Aproximar la fiscalidad sobre vehículos en los diferentes países.

- Promoción conjunta de la investigación e innovación tecnológicas.

En general la tendencia se guía hacia la eliminación de barreras intrarregionales en los tres grandes bloques (Norteamérica, Europa y Asia-Pacífico), y la propia estrategia de las

⁵⁵ El MITI, ayudó a las pequeñas empresas a fusionarse alrededor de los dos grandes fabricantes, Toyota y Nissan. Influyendo para que estas empresas no contemplaran alianzas con los fabricantes americanos antes de consultar con el MITI.

empresas acelera el proceso de regionalización de la industria automotriz mundial. A su vez, la consolidación de los mercados provoca una nueva dinámica de la competencia, empresas que tienen proyectos conjuntos en algún mercado, son fuertes competidores en otros.

Algunas inversiones conjuntas son:

General Motors <---> Toyota.

Ford <---> Mazda.

Chrysler <---> Mitsubishi.

Volvo <---> Renault.

REGULACION DEL SECTOR

Las políticas de desarrollo automotriz se pueden dividir por periodos que van de acuerdo a los decretos automotrices que se han emitido durante los sexenios gubernamentales, siendo estos los siguientes:

El primer decreto que regula la industria automotriz se publicó en 1962. En ese año operaban vehículos sin armar o semidesarmados; sólo 15 a 20% de las partes de los vehículos se fabricaban en México. La producción de vehículos en la industria automotriz mexicana en 1962 fue de 66 600 unidades, la cual equivalía a 10% de la cifra de 1990 y más de 200% de la de 1950.

Este primer decreto es el "Decreto de integración". Los objetivos principales eran incentivar la producción de los fabricantes de partes en México para aumentar el contenido local de todos los vehículos producidos nacionalmente.

En los años en que se puso en práctica el primer decreto, la tasa de crecimiento de las ventas alcanzó un promedio de 20% anual de 1965 a 1972, mientras que las ventas para exportación eran muy bajas (menos de 1% del total en 1972). A partir de este año se revierte la tendencia exportadora.

Para 1972 surge el segundo decreto, los objetivos de este eran ampliar la base de la sustitución de importaciones y promo-

ver las exportaciones. Las disposiciones de contenido local se modificaron. Todos los fabricantes debían utilizar en sus vehículos terminados, por lo menos 60% de partes de producción doméstica, excepto en los casos en que fueran destinados a la exportación.

Otro incentivo que ofrecía el gobierno a los fabricantes era un subsidio de 30% sobre el precio de lista aplicable a las exportaciones (este entró en vigor en 1976). El mercado doméstico estaba sujeto a controles.

La cláusula más restrictiva se refería a los productores de autopartes, ya que estas empresas tenían que ser de propiedad mayoritariamente mexicana, sólo permitía un máximo de 40% de capital extranjero. También se prohibía que los fabricantes de vehículos elaboraran cualquier parte que estuvieran produciendo o que pudieran fabricar la industria de autopartes. A pesar de la mayor regulación, las ventas totales crecieron en el periodo de 235 600 vehículos en 1972, a 298 500 en 1977. Las exportaciones crecieron, en el mismo periodo, de 2 200 a 11 700 vehículos.

Este segundo decreto logró aumentar las utilidades de exportación; sin embargo no todos los fabricantes obtuvieron ganancias, debido a los bajos volúmenes de producción y a la falta de nueva inversión.

Los reglamentos intentaban balancear el mercado nacional,

pero eran insuficientes para legislar la creciente demanda de exportaciones, ya que los productos tenían que ser competitivos a nivel internacional. Los productores domésticos exigieron al gobierno la eliminación de las cuotas de producción, de esta manera pudieron aprovechar las economías de escala.

Otro decreto se dió en 1977 el cual permitía a los fabricantes mexicanos con capital extranjero impulsar las exportaciones, lo cual significó que por primera vez, México podría ofrecer productos automotrices a precios y calidad internacionalmente competitivos.

El primer programa de exportación se refería a motores automotrices. Sin embargo, se vio limitado por la recesión de 1976, ya que disminuyeron las exportaciones, y aumentó la inflación y la demanda de importaciones de partes y vehículos. Lo que trajo como consecuencia inmediata la devaluación del peso, con lo que aumentó el déficit comercial automotriz.

La industria creció de 1978 a 1982 y sufrió una depresión que comenzó en 1982 y continuó hasta 1987, en ventas de vehículos en el mercado doméstico. Lo sucedido en estos periodos se pueden relacionar con la inestabilidad del petróleo. Con la problemática que presentaba el mercado doméstico, la forma para superar los problemas de la industria fue promover las exportaciones y la inversión extranjera directa.

El cuarto decreto se sanciona a raíz de la crisis que sufrió el sector en 1983: un gran déficit comercial acompañado de una caída de las ventas totales. Los objetivos de este decreto fueron racionalizar la producción industrial e instrumentar controles más estrictos en los presupuestos de divisas y contenido nacional.

Todos los productores de vehículos tenían que compensar sus importaciones, por lo cual nuevamente se impusieron restricciones sobre el número de líneas y modelos producidos. Esta restricción de la producción se basó en la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores nacionales; pero con los fabricantes exportadores se hizo una excepción. Para tal propósito se les ofreció una línea adicional a los productores para que invirtieran en el sector exportador. En este periodo solamente existían fabricantes de automóviles con propiedad 100% extranjera.

Durante el periodo de 1983 a 1989, el mercado doméstico se revirtió, y creció un promedio anual de 10.6%. Las ventas de exportación aumentaron 12 veces más rápido que las domésticas. La inversión extranjera aumentó significativamente a partir de 1987, principalmente en la producción para exportación. Se logró un superávit en la postura de la balanza comercial, de 1 700 millones de dólares.

A finales de 1989, el sector automotriz adquiere una importancia fundamental, ya que representó 25% del sector exportador

no petrolero de México.

En Diciembre de 1989, se publica otro decreto que reglamenta la industria automotriz. Este decreto entra en vigor en noviembre de 1990. Entre las disposiciones más importantes, se pueden citar:

La autorización a las empresas de la industria terminal a complementar su oferta de vehículos en el mercado nacional con la importación de vehículos nuevos, siempre y cuando dispusieran de saldos positivos en su balanza comercial.

Las empresas de la industria terminal que promovieran exportaciones de maquiladoras, o sea accionistas mayoritarios de éstas, podrían contabilizar en su balanza comercial hasta el 20% del valor necesario para compensar importaciones para el mercado nacional con la diferencia entre las exportaciones de productos automotrices realizados por dichas maquiladoras y el valor del contenido importado de esas exportaciones.

El número de vehículos a importarse por cada empresa durante los años modelos 1991 y 1992 no podrá exceder del 15% del número total de vehículos vendidos en México por dicha empresa durante cada año modelo. El porcentaje que podría utilizarse era del 20% a partir del año modelo 1993.

Las empresas de la industria terminal tendrían que incorporar en la fabricación en el país de partes y componentes de

vehículos, valor agregado nacional no menor al 36% de sus productos.

Para 1994 al entrar en vigor el Tratado de Libre Comercio se da un nuevo decreto para el fomento y modernización de la industria automotriz. Durante este periodo se modifican las restricciones del decreto para:

- Eliminar de inmediato, la restricción a las importaciones de vehículos, que está condicionada a las ventas en el mercado mexicano.

- Revisar de inmediato, los requisitos de balanza comercial a fin de que los fabricantes de vehículos establecidos en México reduzcan gradualmente el nivel de exportaciones de vehículos y partes, requerido para importar tales productos y eliminar la disposición que les permite sólo a ellos importar vehículos; y

- Cambiar las reglas de valor agregado nacional reduciendo gradualmente el porcentaje requerido de autopartes de productores mexicanos; contabilizando en ese porcentaje las autopartes producidas por ciertas maquiladoras; asegurando que los productores mexicanos, canadienses y estadounidenses de autopartes participen en el crecimiento del mercado mexicano sobre una base competitiva, toda vez que durante la transición se continuará exigiendo a los fabricantes de vehículos en México la compra de autopartes mexicanas; y eliminando el requisito de valor agregado nacional al término de la transición.⁵⁶

⁵⁶ *Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, Resumen de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.*

CAPITULO IV
ANALISIS DE RESULTADOS

DATOS SOBRE PRODUCCION Y VENTAS

Hay muchos sectores que contribuyen en el crecimiento de la economía de un país, entre ellos la industria automotriz ocupa un lugar importante, ya que el nivel de su producción y ventas se considera un indicador de la economía del país.

A continuación se ve la tendencia que tuvo en 1994. El crecimiento de las ventas de la industria fue interesante y presentó buenas exportaciones, esto daba al país confianza en su sistema económico y aún mas para la propia industria, la cual hacía estimaciones crecientes de sus ventas para el resto del siglo.

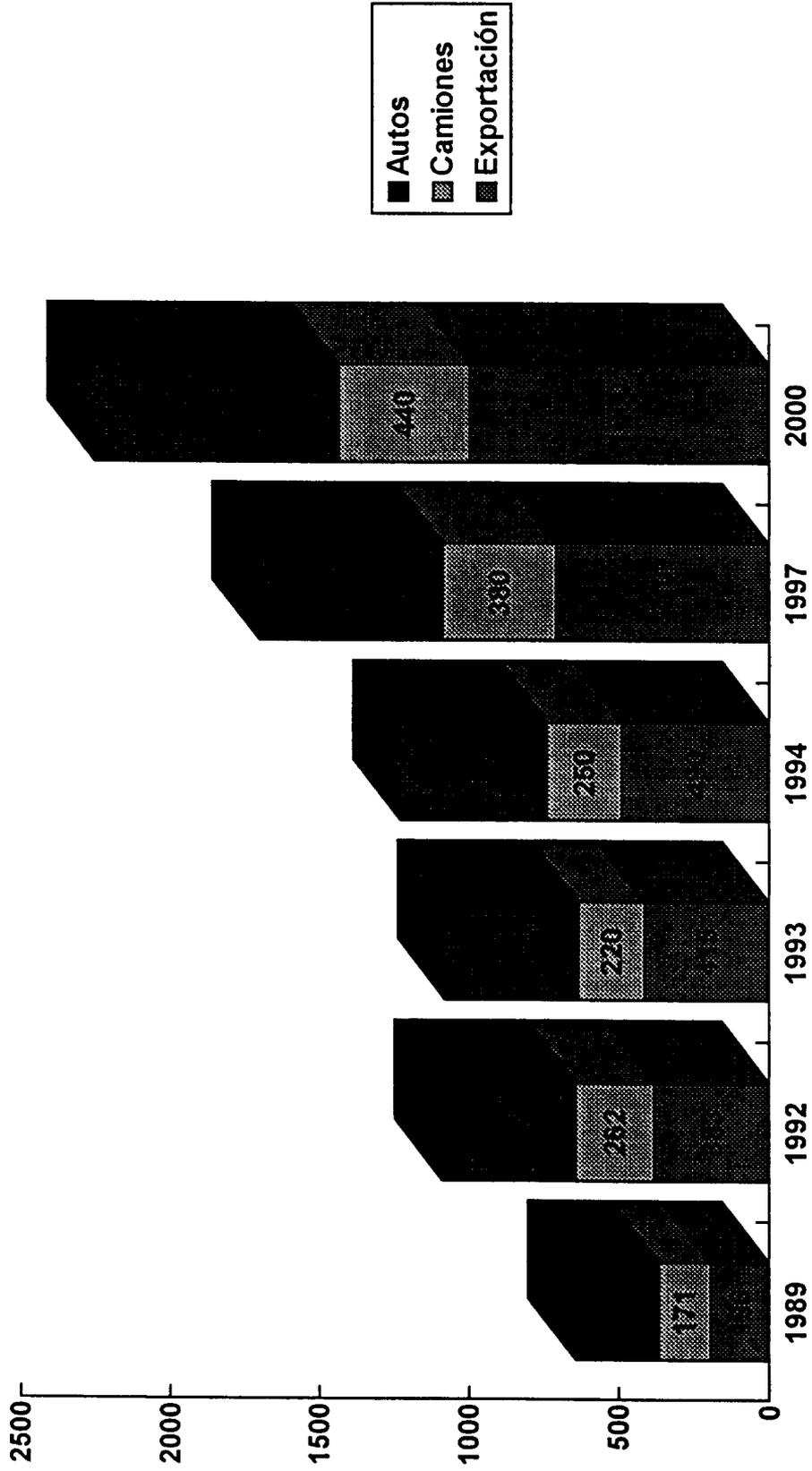
Gráfica 7.

La venta al mayoreo en el mercado interno acumulado durante 1994, asciende a 597,189 unidades más, al compararlas contra lo observado en 1993 (575, 625). El último mes de 1994 registro una venta de 61,882 unidades, 21.55% superior a las 50,945 vendidas en 1993. **Gráfica 8.**

La venta total de 1994 fue de 1,164,296 unidades, mientras que en 1993 se vendieron 1,047,108 unidades; se observó una diferencia positiva de 11.2 puntos porcentuales o 117,188 unidades más en 1994 con relación al cierre de 1993.

G R A F I C A 7

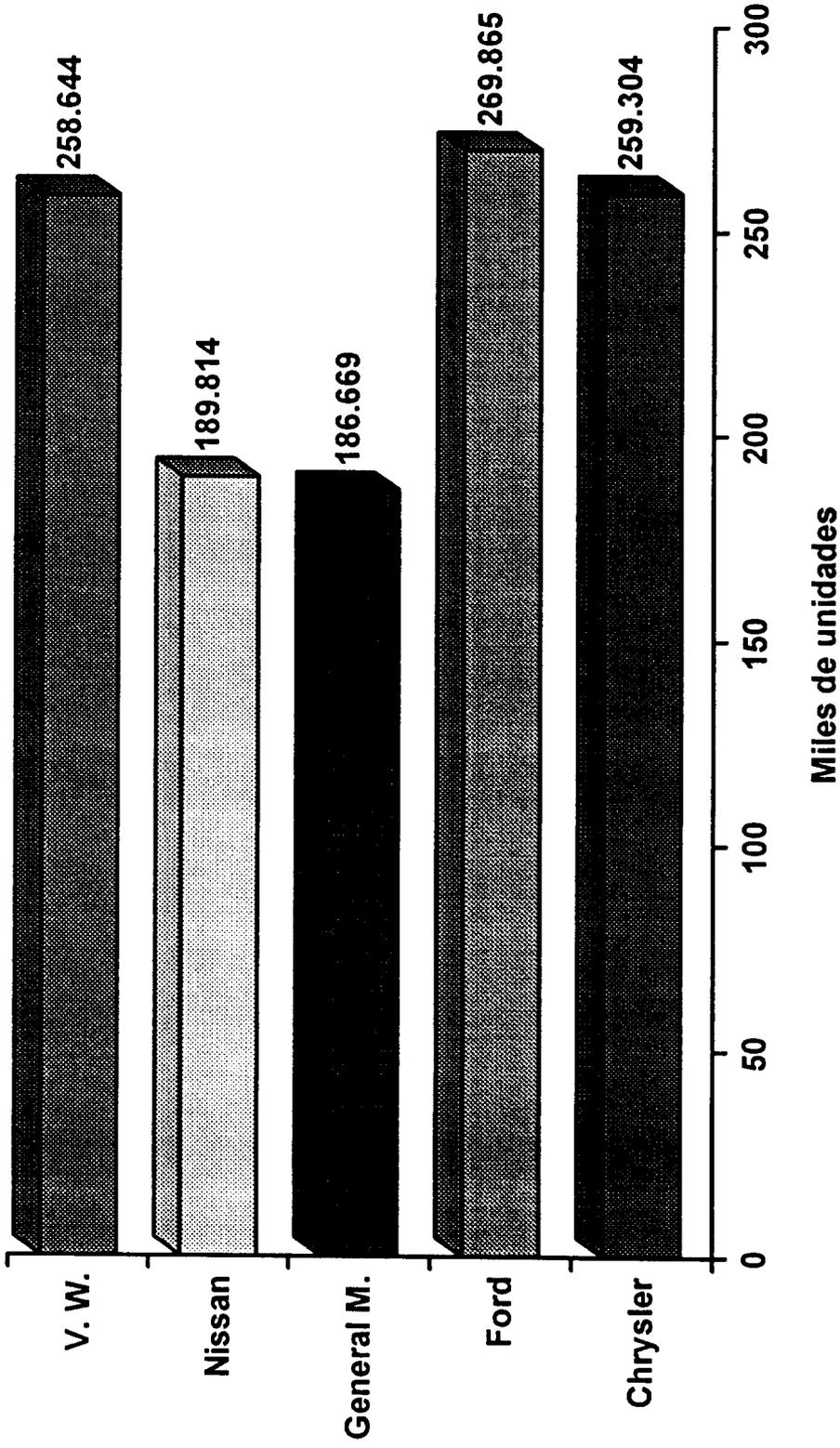
VENTAS ESTIMADAS PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA.



Fuente: Ejecutivos de Finanzas, 1994, pág. 32.

G R A F I C A 8

Venta total de unidades por empresa 1994



Fuente: Órgano Informativo de la AMIA. 1994

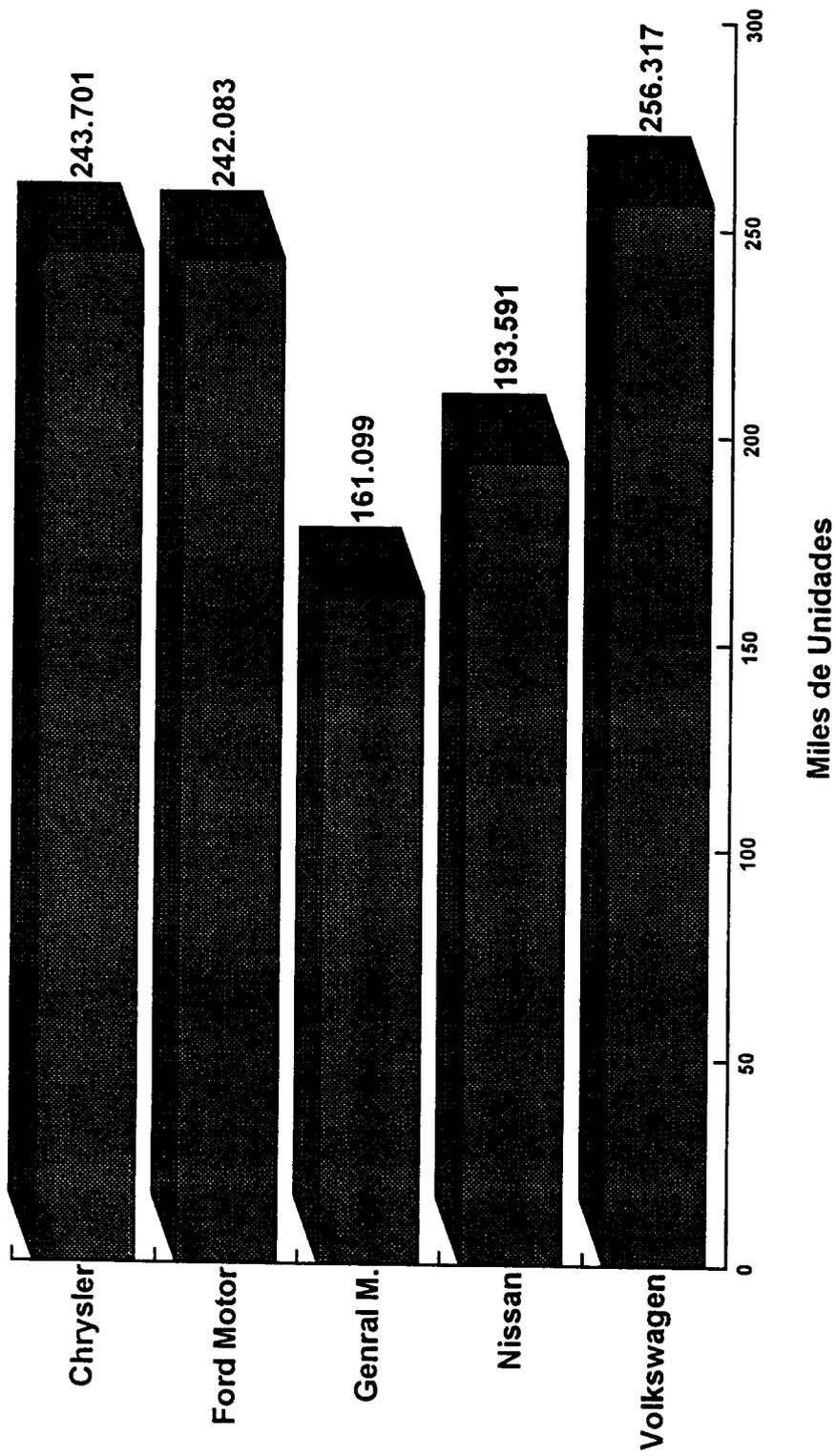
En cuanto a la producción para el mercado doméstico en 1994, ascendió a 521,760 unidades, y al compararlas contra el mismo periodo de 1993 (561,797), mostró una diferencia negativa de 49,037 o 7.1%. El segmento de automóviles acumulada 352,385 vehículos producidos, un decremento de 9.5% y 37,118 unidades producidas de menos en 1994. **Gráfica 9.**

Para 1995 la venta de unidades al mercado interno en este primer bimestre del año, fue de 25,671 unidades, representa un decremento del 48.7% o 24,311 unidades, contra lo observado en 1994. La venta en el segmento de autos es de 17,205 o -51% o 17,867 unidades menos que las 35.072 vendidas en febrero de 1994. **Gráfica 10.**

La producción de vehículos al mercado interno en 1995 fue de 30,572 unidades, la cual registró un decremento del 37.1% al comparar el cierre contra el primer bimestre de 1994, cuando se produjeron 48,633 vehículos, en el segmento de autos solo se produjeron 19,235 unidades que representan una baja de 45.3 % frente a los 35,198 de febrero de 1994. **Gráfica 11.**

G R A F I C A 9

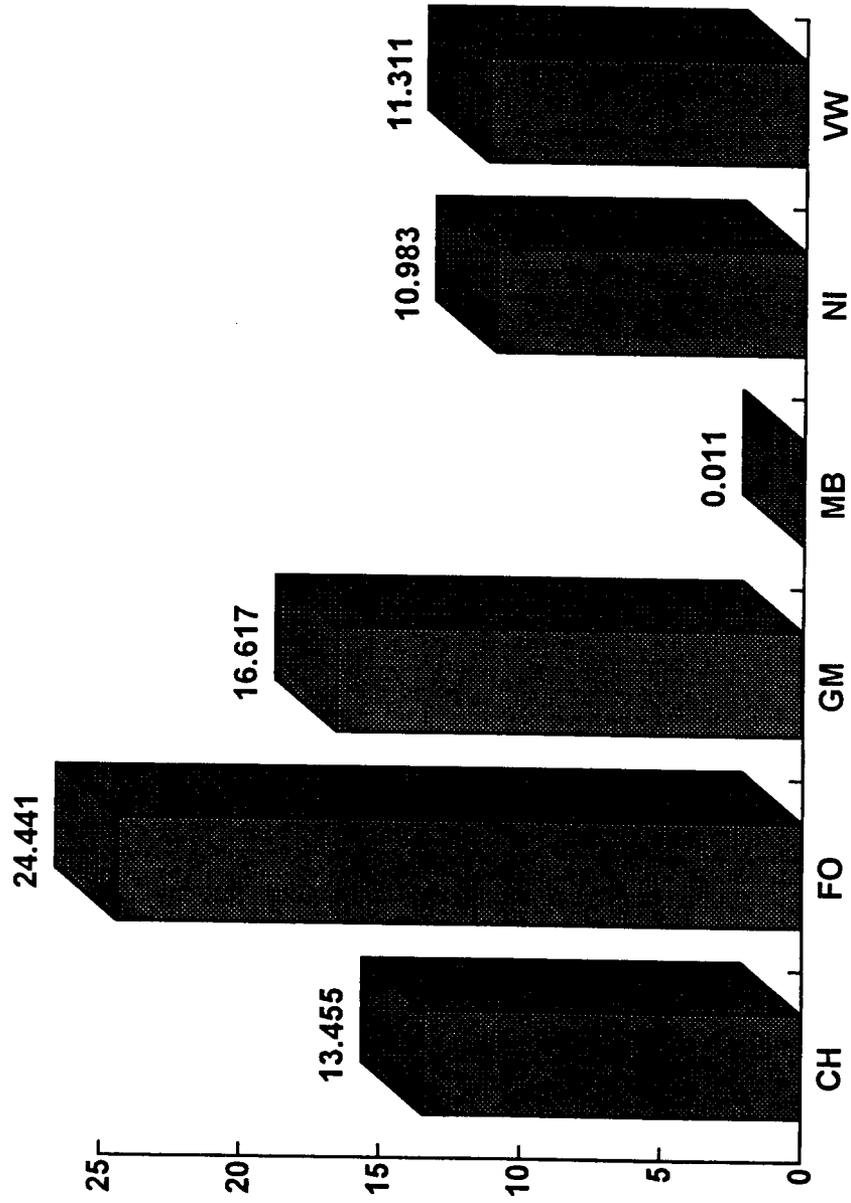
PRODUCCIÓN TOTAL DE UNIDADES POR EMPRESA 1994



Fuente: Órgano informativo de la AMIA. 1994

G R A F I C A 10

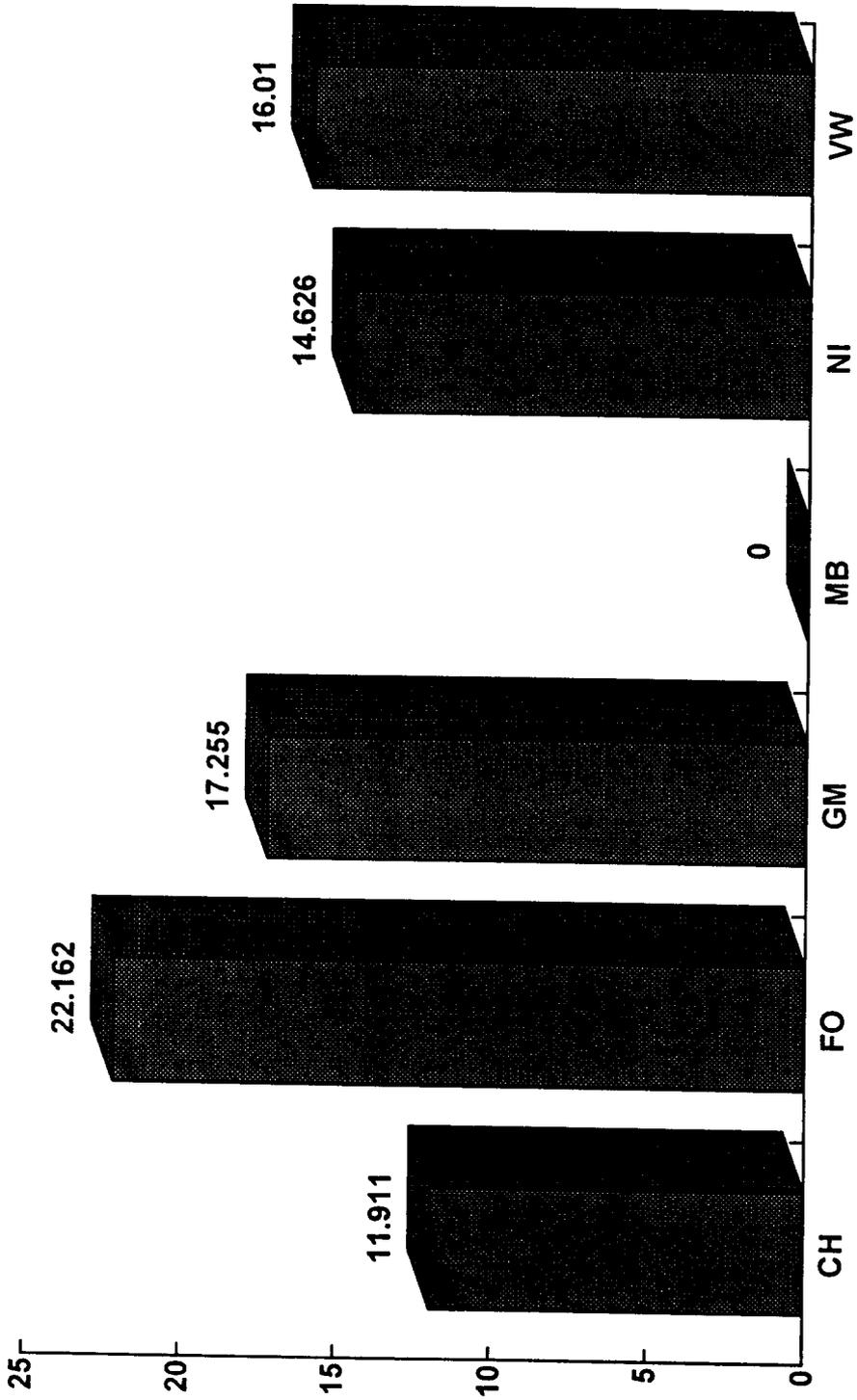
**Venta total de unidades
(miles de unidades)**



Fuente: Órgano informativo de la AMIA. 1995

GRAFICA 11

PRODUCCION TOTAL DE UNIDADES EN 1995



Fuente: Órgano informativo de la AMIA. 1995

CAIDA DE LAS VENTAS

LAS VENTAS CAEN EN MAS DEL 50% EN FEBRERO DE 1995

La ventas menudeo en el mes de febrero cayeron en 50.4 % respecto a febrero de 1994, esta drástica caída es resultado de la grave situación económica que se vive en el país y que ha causado un gran deterioro en prácticamente todos los sectores de la economía.

El sector distributivo es uno de los que se ha visto más perjudicado, ya que es el único segmento en la industria automotriz que se encuentra limitado al mercado interno. Es así que mientras las plantas armadoras cuentan con la opción de exportar sus vehículos en condiciones muy ventajosas por el abaratamiento de sus productos como consecuencia de la devaluación de nuestra moneda, el sector distributivo automotor se enfrenta a un mercado interno contraído, con muy limitado acceso al crédito y con el encarecimiento exagerado que este mostró en los primeros meses del año.

A lo anterior hay que sumar el aumento en los precios de los vehículos que fueron autorizados a las plantas armadoras ocasionando que la demanda de automotores se restrinja aún mas.

Todo esto nos refleja un panorama realmente crítico para el sector, en lo que resta del año, por lo que es importante que los

distribuidores de vehículos busquen fuentes alternativas de ingresos en el negocio como serían las áreas de servicio y refacciones, buscando mantener el nivel mínimo de inventario posible.

VENTAS AL MENUDEO

El volumen de ventas durante el mes de febrero en el mercado total fue de 25,919 unidades, que representa una caída de 505 con respecto al mismo mes del año anterior y de 36% con respecto al mes de enero. En el acumulado se registraron 66,153 unidades comercializadas que implican una caída de 36% con respecto al mismo periodo del año anterior.

VOLUMEN DE VENTAS AL MENUDEO AL MES DE FEBRERO (Unidades)

AÑO	TOTAL DE VEHICULOS	VARIACION ANUAL (%)
1991	100,863	39.65
1992	109,551	8.61
1993	113,689	3.78
1994	103,972	-8.55
1995	66,153	-36.37

Fuente: AMDA, Informe Mensual, pág.2.

En el segmento de automóviles, las ventas en el mes de febrero sumaron 16,110 unidades lo que representa una caída del 55% con respecto a febrero de 1994. En el acumulado se dió una caída de 40%.

**VOLUMEN DE VENTAS AL MENUDEO EN
EL MES DE FEBRERO
(Unidades)**

AÑO	AUTOS
1991	63,749
1992	67,726
1993	77,098
1994	71,470
1995	42,885

Fuente: AMDA, Informe Mensual, pág. 4.

En el análisis por marcas, el mercado de ventas al menudeo de automóviles se comportó de la siguiente manera:

PARTICIPACION POR MARCA EN VENTAS MENUDEO AL MES DE FEBRERO DE 1995.

TOTAL ACUMULADO MERCADO DE AUTOS Y CAMIONES

MARCA	LUGAR	VOLUMEN	PARTICIPACION
--------------	--------------	----------------	----------------------

NISSAN	1	15,004	23.46%
FORD	2	14,134	22.10%
GENERAL MOTORS	3	13,994	21.81%
VOLKSWAGEN	4	12,537	21.13%
CHRYSLER	5	8,286	12.96%

TOTAL		63,955	100.00%
-------	--	--------	---------

Continua...

TOTAL AUTOS

MARCA	LUGAR	VOLUMEN	PARTICIPACION
V.W.	1	11,831	27.59%
NISSAN	2	11,313	26.38%
FORD	3	8,338	19.44%
G.M.	4	6,705	15.63%
CHRYSLER	5	4,698	10.95%
TOTAL		42,885	100.00%

Fuente: AMDA, Informe mensual, pág. B2.

VENTAS AL MAYOREO

Las ventas al mayoreo en el mes de febrero sumaron 14,829 unidades siendo así el mes más bajo de por lo menos 10 años, y equivale a una disminución de 74% con respecto a febrero de 1994. En el acumulado se tiene 41,104 vehículos comercializados que representan una disminución de 62% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Por segmento, las ventas de autos suman 8,416 en el acumulado, los autos han bajado sus ventas en 65%.

PARTICIPACION POR MARCA EN VENTAS AL MAYOREO AL MES DE FEBRERO

TOTAL ACUMULADO MERCADO DE AUTOS

MARCA	1995			1994		
	LUGAR	VOL.	PARTIC.	LUGAR	VOL.	PARTIC.
FORD	1	6,602	25.46%	5	7,619	10.18%
NISSAN	2	5,909	22.78%	3	13,613	18.19%
V.W.	3	5,806	22.39%	1	27,017	36.10%
G.M.	4	5,051	19.48%	2	15,774	21.08%
CHRYSLER	5	2,566	9.89%	4	10,815	14.45%
TOTAL		25,934	100.00%		74,838	100.00%

Fuente: AMDA, Informe mensual, pág. B4.

PRODUCCION

En el rubro de producción se reportan 20,551 unidades producidas en el mes de febrero que representa una caída del 60% con respecto al mismo mes del año pasado. En el acumulado se observa un volumen de producción de 52,000 unidades que equivale a una reducción de 48% con respecto al mismo periodo del 94.

En el acumulado los autos ascienden a 34,056 unidades, 53% menos que en 1994.

PARTICIPACION POR MARCA EN PRODUCCION AL MES DE FEBRERO

TOTAL AUTOS						
1995			1994			
MARCA	LUGAR	VOL.	PARTIC.	LUGAR	VOL.	PARTIC.
NISSAN	1	14,331	42.08%	2	17,853	24.84%
V.W.	2	8,570	25.16%	1	26,734	37.20%
G.M.	3	5,120	15.03%	4	9,630	13.40%
FORD	4	4,271	12.54%	5	7,832	10.90%
CHRYSLER	5	1,764	5.18%	3	9,825	13.67%
TOTAL		34,056	100.00%		71,874	100.00%

Fuente: AMDA, Informe mensual, pág. B6.

COMERCIO EXTERIOR

Las ventas al menudeo de vehículos importados en el mes de febrero de 1995 suman 3,770 unidades, esto es, 14% más que en febrero de 1994, pero 42% abajo de enero de 1995. En el acumulado las ventas al menudeo de vehículos importados suman 10,343 unidades que representan un aumento de 49% con respecto a 1994, de los cuales 7,367 corresponden al segmento de autos y 2,976 al de camiones.

De esta manera los automóviles importados representan 17% de la comercialización de automóviles en el mercado doméstico, en tanto que el total de vehículos importados equivale al 16% del mercado nacional. Ver Anexos.

INVENTARIOS

Los inventarios en la planta al 28 de febrero sumaron 52,329 vehículos de los cuales 30,999 son automóviles. La red contabiliza un inventario total de 33,483 vehículos, las existencias en dicha red disminuyeron en más de 9,000 unidades.

INVENTARIOS EN RED

MARCA	AUTOS
--------------	--------------

CHRYSLER	3,072
-----------------	--------------

FORD	3,140
-------------	--------------

GENERAL MOTORS	2,468
-----------------------	--------------

NISSAN	4,960
---------------	--------------

VOLKSWAGEN	4,233
-------------------	--------------

TOTAL	17,873
--------------	---------------

Fuente: AMDA, Informe Mensual, pág.15.

AUTOFINANCIAMIENTO

En lo que respecta a las ventas por sistemas de autofinanciamiento, los vehículos adjudicados en el mes de febrero fueron 3,286, en el acumulado las adjudicaciones ascienden a 11,984 lo que representa el 19% de las ventas al menudeo.

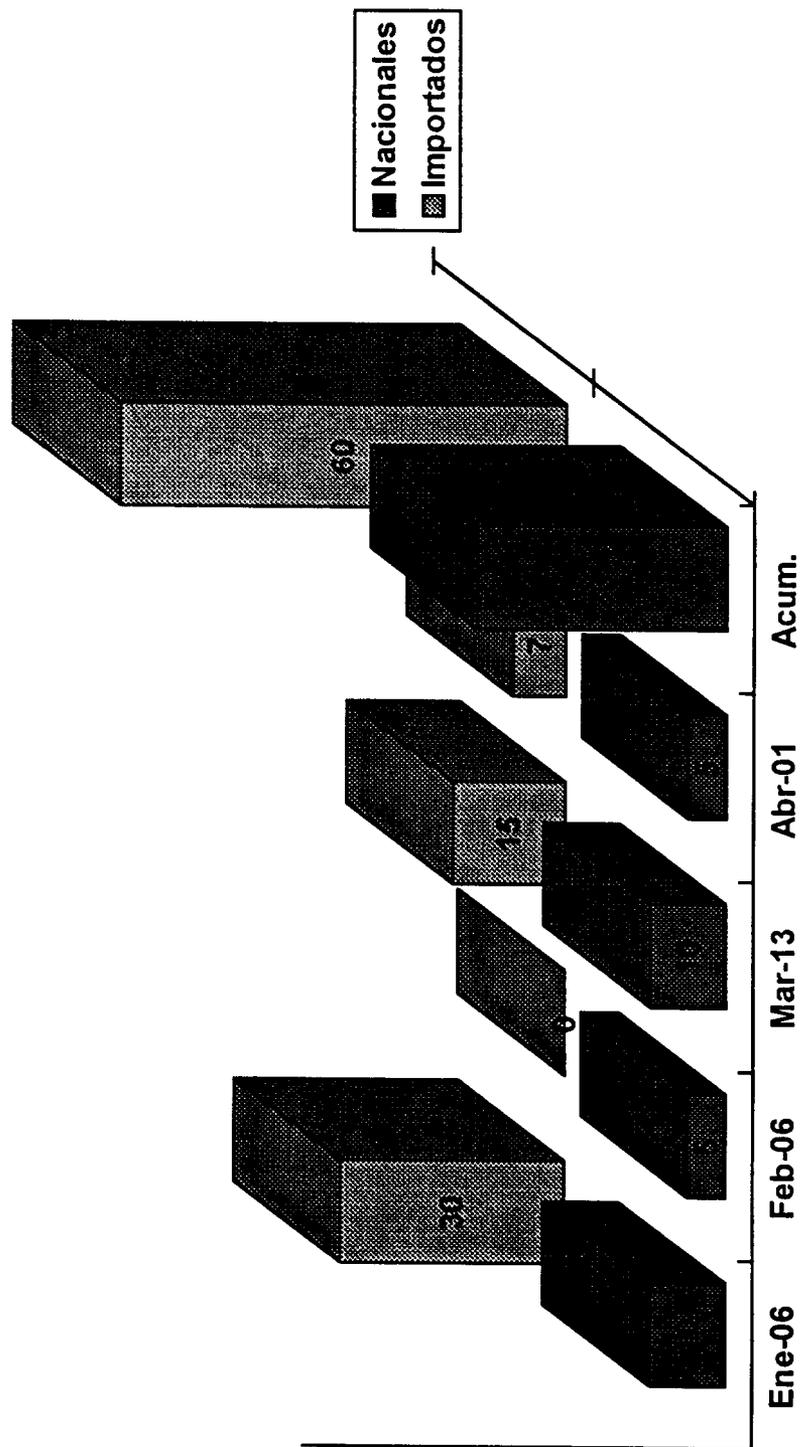
Los contratos vendidos en el mes de febrero sumaron 8,494, en tanto que los contratos cancelados en el mismo mes fueron de 2,045.

PRECIOS

Los precios de los vehículos nacionales se incrementaron en 5% en el mes de febrero lo que se adiciona al incremento de 10% que se dió en el mes de enero. **Gráfica 12.**

G R A F I C A 12

INCREMENTO DE PRECIOS



Fuente: El Financiero 1995, pág. 13

DELIMITACION DE LA MUESTRA

¿ POR QUE SE ELIGIO ESE SECTOR INDUSTRIAL ?

Como es sabido, la economía de los países se ve reflejada según la situación de los diversos sectores, como son: el sector agropecuario, manufacturero, extractivo y petrolero.

En México el sector manufacturero es uno de los más importantes, ya que está compuesto por diversas ramas industriales y representa el mayor porcentaje de exportaciones. Gráfica 13.

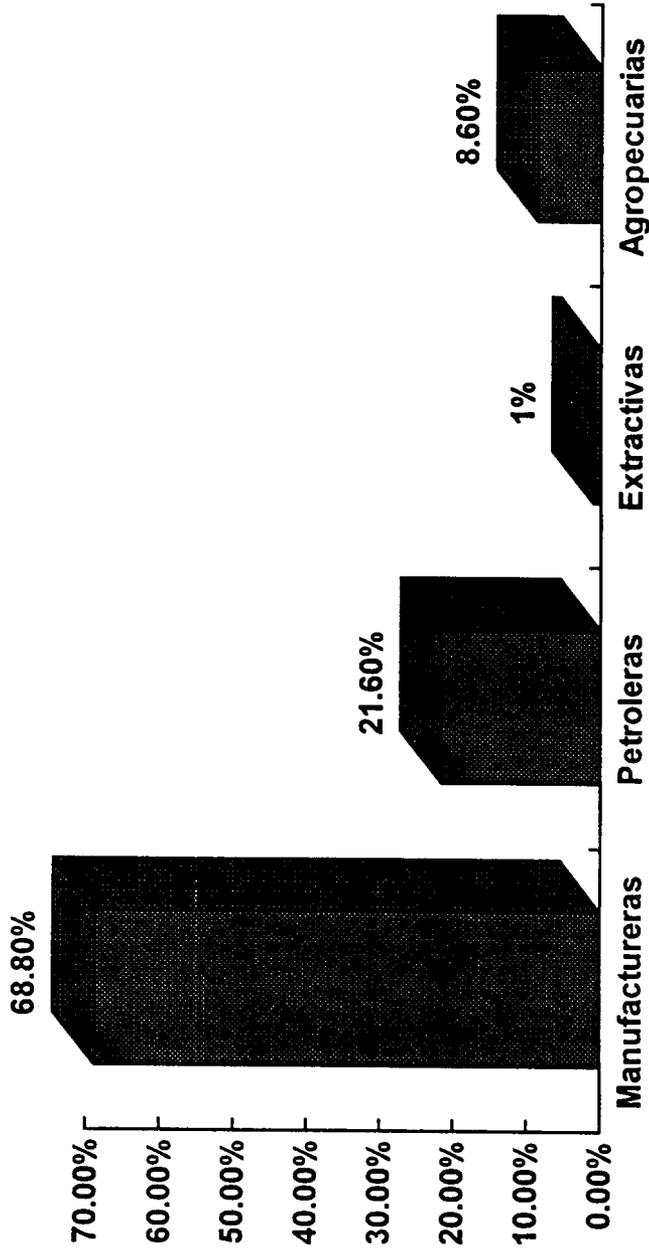
"En México, tanto a nivel micro como a nivel macroeconómico se encuentran diferentes estrategias competitivas en ciertas ramas industriales como: acero, automotriz, autopartes, azúcar, cerveza, construcción, y cemento, farmacéutica, petroquímica, plásticos y textiles, los cuales constituyen columnas o pilares básicos del PIB."⁵⁷

La industria automotriz ha alcanzado buen nivel de competitividad, porque uno de los mayores impulsos fue desde el gobierno de Salinas de Gortari; "cuando adoptó una serie de disposiciones para desregular la inversión extranjera. Posiblemente una de las ramas más beneficiadas fue la automotriz al recibir fuertes

⁵⁷ Comercio, CANACO de la ciudad de México, 1994, pág. 15.

G R A F I C A 13

COMPOSICIÓN DE LAS EXPORTACIONES ENERO AGOSTO 1994 (Millones de Dolars)



Exportaciones Totales 22,187 mdd (enero-agosto 1994)

Fuente: Banco de México

inversiones estadounidenses."⁵⁸

Por lo anterior se considera que un análisis sobre la competitividad sobre la industria automotriz es importante pues permite conocer el desarrollo y crecimiento de la economía mexicana.

El análisis sólo se sujetó a automóviles para el transporte de personas, ya que son los que presentan mayor demanda, tanto a nivel nacional como internacional. "En 1994 las exportaciones de automóviles para el transporte de personas tuvo una participación del 14.4%, a diferencia de los camiones que tuvieron una escasa participación de 2.1% y en el primer bimestre de 1995 los automóviles tuvieron un 86.6% y en camiones de un 13.36%."⁵⁹

Las empresas mexicanas productoras y distribuidoras con mayor participación en el mercado son:

1. Chrysler de México, S.A.
2. Ford Motor Company, S.A. de C.V.

⁵⁸ Verdejo Coss y León, Gonzalo E. "Historia y perspectiva de la industria automotriz en México ante el tratado trilateral de libre comercio", pág. 66.

⁵⁹ Estadísticas de AMDA, febrero de 1995.

3. Nissan mexicana, S. A. de C. V.
4. General Motors de México, S.A. de C.V.
5. Volkswagen de México, S.A. de C. V.

Estas empresas trabajan en plantas industriales distribuidas en la República Mexicana, por lo que la producción es considerada nacional.

Dada la importancia que tienen estas empresas en el desarrollo económico del país, se consideraron como objeto de análisis.

La industria automotriz ha sido siempre líder en la automatización de procesos industriales, pues ha contado con robots de la más alta tecnología.

Como se sabe, "México tiene una industria automotriz integrada y competitiva a nivel mundial y es uno de los principales sectores exportadores."⁸⁰

⁸⁰ *Management today en español, pág. 3*

¿ POR QUE SE TOMO EN CUENTA LA OPINION DEL CONSUMIDOR ?

Inicialmente se consideró hacer una investigación de campo basada en la información que pudieran proporcionar los directivos de las principales empresas que forman la industria automotriz. Esta se vió truncada, ya que las tareas de los ejecutivos no les dejan tiempo para realizar cualquier otro tipo de actividades.

El acceso a estas personas es muy difícil, además la información solicitada tiene un manejo especial y es considerada confidencial.

Frente a estos problemas se optó por tomar otros rumbos de investigación, uno de los cuales fue recurrir a la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) y a la Asociación Mexicana de Distribución de Automóviles (AMDA), para poder obtener información actual.

La información proporcionada por asociaciones dan un análisis de la industria automotriz a nivel macroeconómico, el cual presenta una visión general y comparativa de esta rama industrial; la cual brinda elementos valiosos.

Para complementar el análisis se consideró la opinión de los usuarios. Esta investigación tiene como fin conocer el grado de competitividad de las empresas que componen la industria automotriz.

**¿ QUE OPINAN LOS USUARIOS DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO QUE
PRESTA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ?**

Para fines de la investigación delimitamos la muestra:

a) Zona geográfica:

Para facilitar la obtención de información, solamente nos enfocaremos en las distribuidoras de la zona Iztapalapa, debido a que es una de las zonas más grandes del Distrito Federal, ocupando el cuarto lugar, con una extensión total de 117.5 km².

Actualmente esta delegación es una de las más densamente pobladas, contando con una zona industrial representativa para el D.F.

También es importante mencionar que en esta delegación se encuentra la universidad por lo cual tuvimos mayor facilidad de traslado.

b) Usuarios:

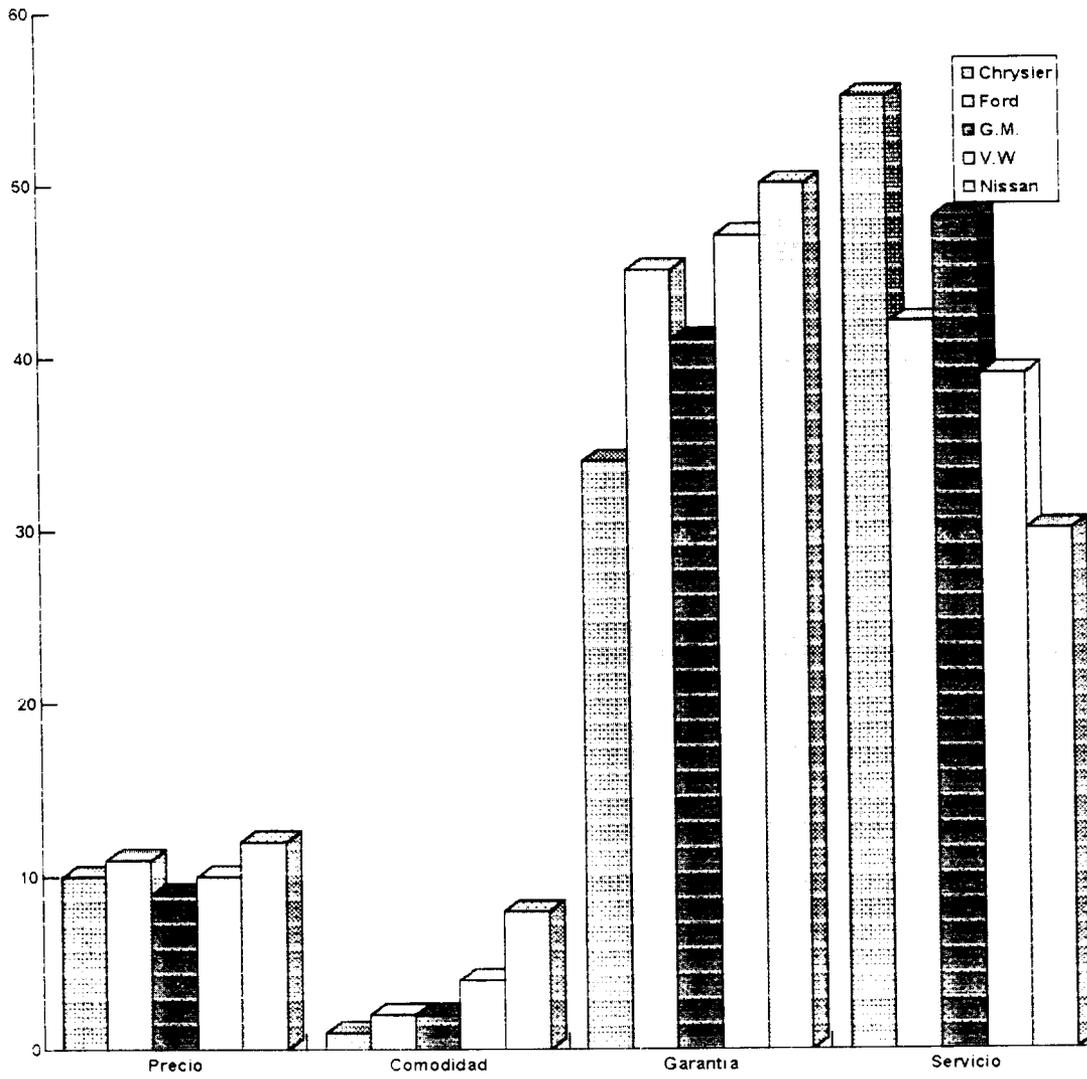
Considerando como elementos de análisis a profesionistas de entre 25 a 40 años que tienen percepciones superiores a 5 salarios mínimos, que reflejan un poder adquisitivo suficiente, pues les permite un nivel de vida desahogada; se considera este periodo de la vida en el ser humano, una etapa de madurez en la cual se vive ya con cierta estabilidad tanto económica como social.

Nos interesa la opinión de los clientes ya que ellos perciben las cosas diferente a lo que las perciben los miembros de la organización y su opinión puede conducir a resultados más objetivos.

De esta manera se podrá comparar si lo que hacen las organizaciones por satisfacer a sus clientes tiene buen resultado o no, además permitirá observar el impacto que tienen los programas de competitividad en los usuarios.

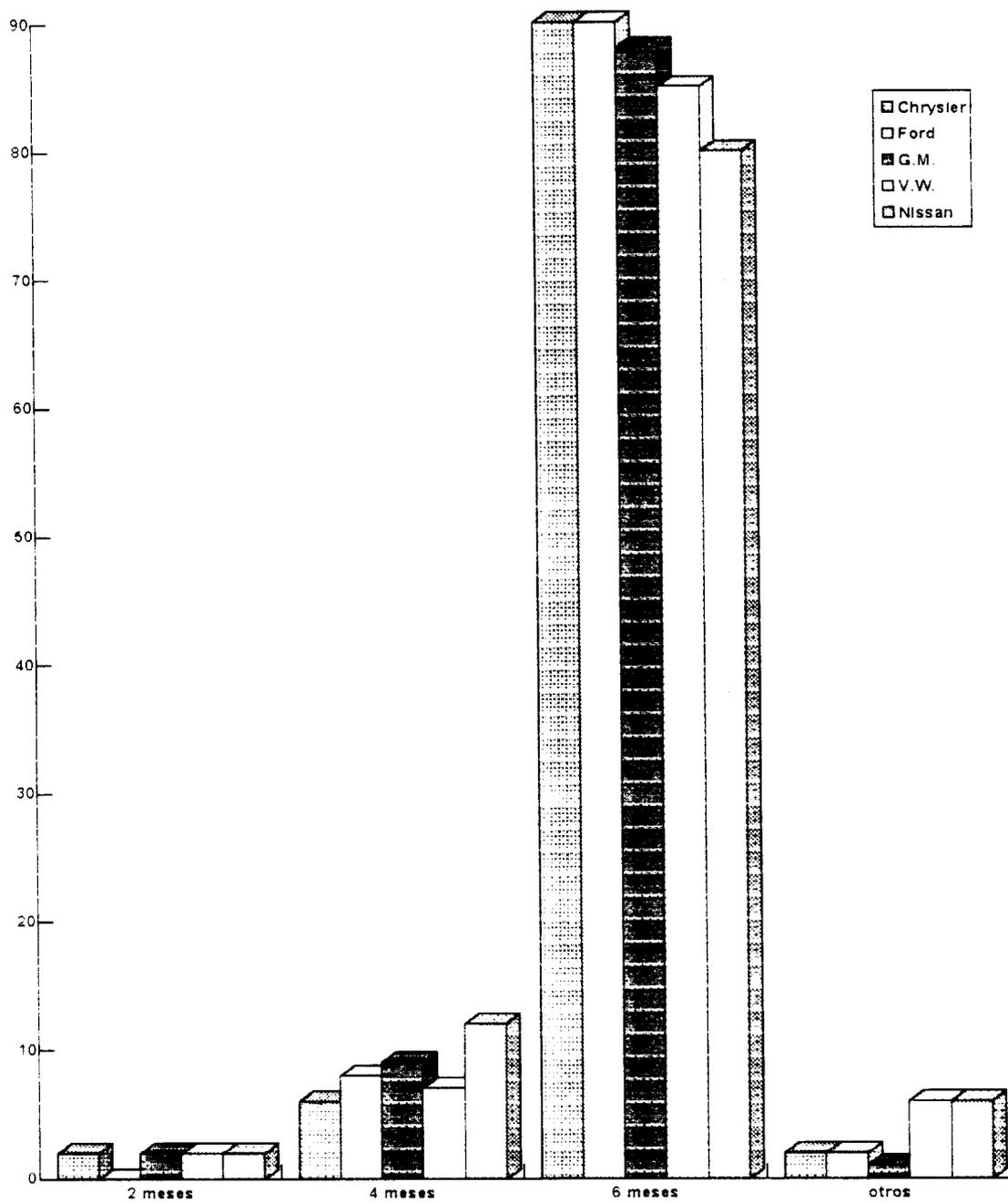
Para obtener esta información se visitaron las distribuidoras Ford, Chrysler, General Motors, Nissan y Volkswagen que se encuentran en la delegación Iztapalapa; donde se encuestó a los usuarios para conocer su opinión sobre el servicio que les brindan las distribuidoras.

Después de realizar las encuestas se analizaron los datos, obteniendo los siguientes resultados: **(Ver gráficas)**.

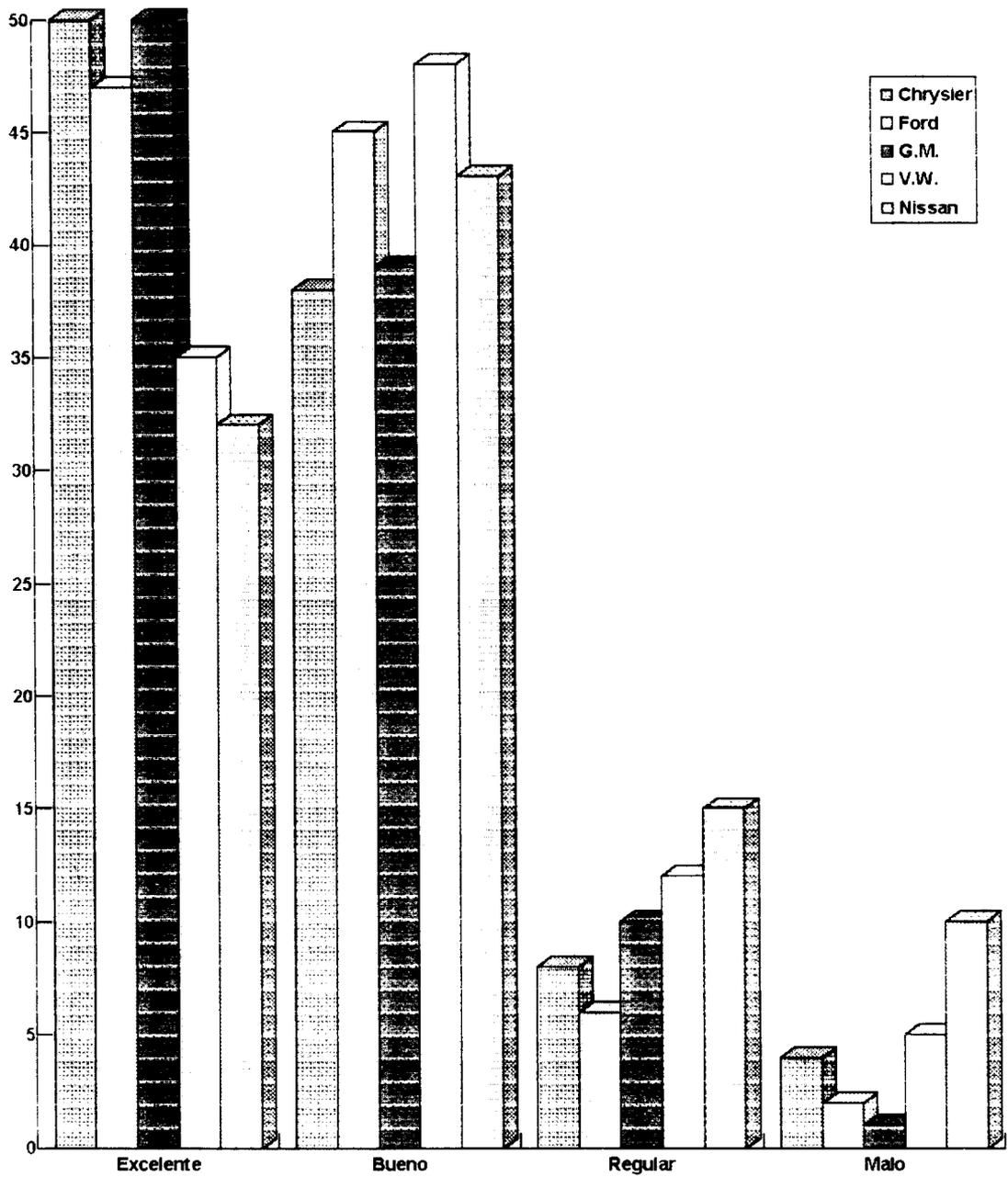


MOTIVO POR EL QUE LLEVAN EL AUTO A LA AGENCIA

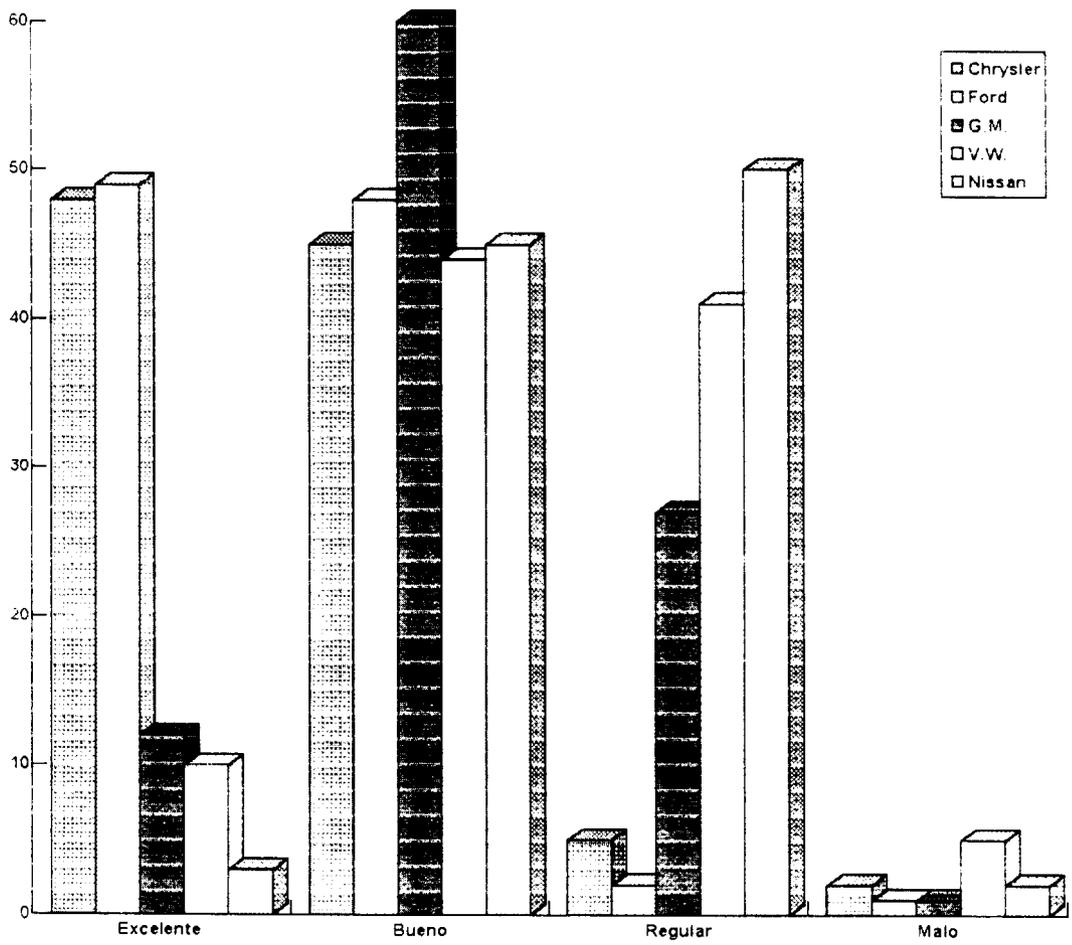
FUENTE: DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA.



FRECUENCIA CON QUE LLEVAN SU AUTO A LA AGENCIA
 FUENTE: DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA.



OPINION SOBRE LA ATENCION PERSONAL
FUENTE: DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA.



OPINION SOBRE EL SERVICIO

FUENTE: DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA.

CONCLUSIONES

El sector manufacturero ha tenido gran auge y su participación en la exportaciones representa el mayor porcentaje de las exportaciones totales ocupando más del 50%.

A su vez la industria automotriz representa un elemento importante en el sector manufacturero ya que su participación es de aproximadamente del 50% del total de las exportaciones manufactureras.

Siendo la industria automotriz una rama bastante representativa en el marco macroeconómico del país se considera un campo amplio e interesante de análisis.

La posición competitiva de la industria automotriz es muy alta, al indagar sobre el origen de ésta, se encontraron una serie de situaciones importantes.

Tomando como base que la competitividad es el resultado del triángulo formado por la productividad, calidad y la rentabilidad, se mencionaran los principales hallazgos sobre como ha sido el comportamiento de estos fenómenos.

Productividad.

En la industria automotriz se han alcanzado niveles muy altos de productividad esto se debe a que la tecnología usada en

los procesos productivos es de punta, además el personal está capacitado.

Calidad.

Es importante que los productos en este caso los automóviles tengan ciertos niveles de calidad y estén alineados a las normas de calidad que las autoridades establecen. Pero el valor agregado a ese producto tiene también mucha importancia. Recordando que la calidad y el servicio son conceptos que no pueden ir separados.

Rentabilidad.

Se considera rentable este sector industrial, ya que a pesar de las crisis ha logrado permanecer fuertemente en el mercado.

Actualmente la industria automotriz se ha visto golpeada pues en México vivimos una etapa de crisis que ha traído severas consecuencias, pues ocasionó la caída de 50% en producción y ventas del sector automotriz.

Las asociaciones AMDA y AMIA están preocupadas por esa grave situación, pero preveen que será solo un periodo, ya que la industria automotriz cuenta con una estructura sólida que podrá responder a los cambios que presenta la situación económica.

Es importante el papel que ha jugado el gobierno, ya que ha impulsado la competitividad de la industria automotriz.

Respecto al estudio de campo se encontró que el servicio de atención personal es bueno, la frecuencia con que llevan su automóvil a la agencia normalmente es de 6 meses, las personas acuden a las agencias por la garantía y el servicio que les ofrecen; por los datos obtenidos se puede constatar que el servicio en general de los diferentes concesionarios es bueno.

En las diferentes empresas automotrices se puede ver la importancia que le dan al cliente, esto se observa en las distintas formas de financiamiento de automóviles así como en el servicio eficiente que le dan a los usuarios. Para precisar se puede citar el caso de la General Motors, la cual ha creado una tarjeta de crédito para la reparación del automóvil.

Otro caso es que las empresas como la Chrysler y la General Motors dan servicio de reparación y entrega de refacciones a domicilio. Además prestan el servicio expres en las diferentes agencias.

Es importante el aspecto de la calidad, estas empresas ponen un gran énfasis en este punto, tanto en el servicio como en el producto para poder mantenerse en el mercado y así lograr la rentabilidad de la empresa. La concesionaria Ford Andrade obtuvo el Premio de Calidad Total en 1994.

Las agencias dan servicio los sábados y domingos, con diferentes horarios, cabe señalar que el servicio difiere entre

una agencia y otra, a pesar de pertenecer a una misma empresa.

Aunque la industria automotriz reúne los factores clave para ser competitivas, es difícil que en estos momentos de crisis económica por los que atraviesa el país logre levantar sus ventas, ya que el problema no está en la efectividad de la industria, sino en el mercado nacional, porque cualquier empresario de la industria automotriz debe saber que la fortaleza de esta se finca en la demanda interna y no externa.

Por lo anterior, ante las actuales condiciones que rigen el mercado interno, la única alternativa admitida, mas no la mejor, es recurrir a la exportación.

A N E X O S

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

FECHA _____ FOLIO _____
EDAD _____ SEXO _____ ESCOLARIDAD _____
MODELO _____ MARCA _____

1. ¿ POR QUE MOTIVO TRAE SU AUTOMOVIL A LA AGENCIA ?

- a) POR EL PRECIO b) POR LA GARANTIA
c) POR COMODIDAD d) POR EL SERVICIO

2. ¿ CON QUE FRECUENCIA TRAE SU AUTOMOVIL A LA AGENCIA ?

- a) CADA 2 MESES b) CADA 4 MESES
c) CADA 6 MESES d) OTROS _____

3. USTED PIENSA QUE EL SERVICIO ES:

- a) EXCELENTE b) BUENO c) REGULAR d) MALO

4. PARA USTED LA ATENCION PERSONAL ES:

- a) EXCELENTE b) BUENO c) REGULAR d) MALO

VENTAS AL MENUDEO DE VEHICULOS IMPORTADOS							
MARCA	1995				1994		
	ENE	FEB	TOTAL	VAR 95/94	ENE	FEB	TOTAL
CHRYSLER							
AUTOS	417	495	912	-1.83%	349	580	929
CAMIONES	632	216	848	-0.12%	301	548	849
TOTAL	1,049	711	1,760	-1.01%	650	1,128	1,778
DINA							
CAMIONES	0	0	0	N.C.	0	0	0
TOTAL	0	0	0	N.C.	0	0	0
FORD							
AUTOS	2,892	1,551	4,443	6531.34%	52	15	67
CAMIONES	1,018	370	1,388	475.93%	151	90	241
TOTAL	3,910	1,921	5,831	1793.18%	203	105	308
G.M.							
AUTOS	740	258	998	-78.85%	2,758	1,960	4,718
CAMIONES	499	241	740	410.34%	24	121	145
TOTAL	1,239	499	1,738	-64.26%	2,782	2,081	4,863
K.W.							
CAMIONES	0	0	0	N.C.	0	0	0
TOTAL	0	0	0	N.C.	0	0	0
M.B.							
CAMIONES	0	0	0	N.C.	0	0	0
TOTAL	0	0	0	N.C.	0	0	0
NISSAN							
AUTOS	157	136	293	N.C.	0	0	0
CAMIONES	0	0	0	N.C.	0	0	0
TOTAL	157	136	293	N.C.	0	0	0
TDM-VOLVO							
CAMIONES	0	0	0	-100.00%	6	3	9
TOTAL	0	0	0	-100.00%	6	3	9
V.W.							
AUTOS	218	503	721	N.C.	0	0	0
CAMIONES	0	0	0	N.C.	0	0	0
TOTAL	218	503	721	N.C.	0	0	0
TOT. AUTOS	4,424	2,943	7,367	28.93%	3,159	2,555	5,714
TOT. CAM.	2,149	827	2,976	139.23%	482	762	1,244
GRAN TOTAL	6,573	3770	10,343	48.65%	3,641	3,317	6,958

FUENTE: ORGANO INFORMATIVO DE LA AMDA

ANEXO 1

VENTAS MAYOREO POR MARCAS 1994

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CHRYSLER						
AUT. NAC.	4,351	5,128	4,951	2,676	4,847	4,870
AUT. IMP.	655	681	678	1,100	288	437
TOT. AUT.	5,006	5,809	5,629	3,776	5,135	5,307
CAM. NAC.	4,062	3,350	3,090	2,019	1,650	2,669
CAM. IMP.	587	1,152	465	698	815	189
TOT. CAM.	4,649	4,502	3,555	2,717	2,465	2,858
TOT. NAC.	8,413	8,478	8,041	4,695	6,497	7,539
TOT. IMP.	1,242	1,833	1,143	1,798	1,103	626
TOTAL	9,655	10,311	9,184	6,493	7,600	8,165
FORD						
AUT. NAC.	3,474	4,134	4,432	3,085	2,486	1,870
AUT. IMP.	8	3	0	1,709	3,060	1,806
TOT. AUT.	3,482	4,137	4,432	4,794	5,546	3,676
CAM. NAC.	2,950	2,158	2,849	3,940	2,270	3,607
CAM. IMP.	75	95	84	569	444	515
TOT. CAM.	3,025	2,253	2,933	4,509	2,714	4,122
TOT. NAC.	6,424	6,292	7,281	7,025	4,756	5,477
TOT. IMP.	83	98	84	2,278	3,504	2,321
TOTAL	6,507	6,390	7,365	9,303	8,260	7,798
G.M.						
AUT. NAC.	3,748	5,138	4,327	3,519	2,660	2,671
AUT. IMP.	3,792	3,096	3,139	2,801	1,705	911
TOT. AUT.	7,540	8,234	7,466	6,320	4,365	3,582
CAM. NAC.	4,214	4,479	3,870	3,438	3,019	4,017
CAM. IMP.	85	292	104	191	49	26
TOT. CAM.	4,299	4,771	3,974	3,629	3,068	4,043
TOT. NAC.	7,962	9,617	8,197	6,957	5,679	6,688
TOT. IMP.	3,877	3,388	3,243	2,992	1,754	937
TOT. G.M.	11,839	13,005	11,440	9,949	7,433	7,625
NISSAN						
AUT. NAC.	6,969	6,644	7,118	4,141	7,847	10,168
AUT. IMP.	0	0	0	0	0	0
TOT. AUT.	6,969	6,644	7,118	4,141	7,847	10,168
CAM. NAC.	2,447	2,617	2,281	2,588	2,674	3,818
CAM. IMP.	0	0	0	0	0	0
TOT. CAM.	2,447	2,617	2,281	2,588	2,674	3,818
TOT. NAC.	9,416	9,261	9,399	6,729	10,521	13,986
TOT. IMP.	0	0	0	0	0	0
TOTAL	9,416	9,261	9,399	6,729	10,521	13,986

ANEXO 2 1/2

FUENTE: ORGANO INFORMATIVO DE LA AMDA

VENTAS MAYOREO POR MARCA 1994

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
HRYSLER							
UT. NAC.	3,871	4,439	3,602	3,102	2,340	2,158	46,335
UT. IMP.	115	2	711	632	651	925	6,875
OT. AUT.	3,986	4,441	4,313	3,734	2,991	3,083	53,210
AM. NAC.	2,700	3,183	3,704	2,793	2,609	3,288	35,117
AM. IMP.	431	196	1,320	1,229	991	1,530	9,603
OT. CAM.	3,131	3,379	5,024	4,022	3,600	4,818	44,720
OT. NAC.	6,571	7,622	7,306	5,895	4,949	5,446	81,452
OT. IMP.	546	198	2,031	1,861	1,642	2,455	16,478
TOTAL	7,117	7,820	9,337	7,756	6,591	7,901	97,930
ORD							
UT. NAC.	1,335	567	1,646	1,866	2,347	2,106	29,348
UT. IMP.	1,047	1,626	3,513	3,384	2,664	2,498	21,318
OT. AUT.	2,382	2,193	5,159	5,250	5,011	4,604	50,666
AM. NAC.	3,111	3,074	3,237	2,868	2,696	3,407	36,167
AM. IMP.	478	627	638	521	974	1,413	6,433
OT. CAM.	3,589	3,701	3,875	3,389	3,670	4,820	42,600
OT. NAC.	4,446	3,641	4,883	4,734	5,043	5,513	65,515
OT. IMP.	1,525	2,253	4,151	3,905	3,638	3,911	27,751
TOTAL	5,971	5,894	9,034	8,639	8,681	9,424	93,266
.M.							
UT. NAC.	3,055	2,332	1,524	2,254	3,568	5,830	40,626
UT. IMP.	659	1,450	2,030	1,273	768	1,417	23,041
OT. AUT.	3,714	3,782	3,554	3,527	4,336	7,247	63,667
AM. NAC.	3,604	4,104	2,478	4,837	5,872	4,980	48,912
AM. IMP.	14	63	376	405	1,080	923	3,608
OT. CAM.	3,618	4,167	2,854	5,242	6,952	5,903	52,520
OT. NAC.	6,659	6,436	4,002	7,091	9,440	10,810	89,538
OT. IMP.	673	1,513	2,406	1,678	1,848	2,340	26,649
OT. G.M.	7,332	7,949	6,408	8,769	11,288	13,150	116,187
ISSAN							
UT. NAC.	10,276	12,080	7,850	8,051	6,989	10,254	98,387
UT. IMP.	0	0	0	0	273	124	397
OT. AUT.	10,276	12,080	7,850	8,051	7,262	10,378	98,784
AM. NAC.	1,781	1,744	2,324	2,923	2,473	3,195	30,865
AM. IMP.	0	0	0	0	0	0	0
OT. CAM.	1,781	1,744	2,324	2,923	2,473	3,195	30,865
OT. NAC.	12,057	13,824	10,174	10,974	9,462	13,449	129,252
OT. IMP.	0	0	0	0	273	124	397
TOTAL	12,057	13,824	10,174	10,974	9,735	13,573	129,649

VENTAS MENUDEO POR MARCA 1994

	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
CHRYSLER													
AUT. NAC.	4,454	4,852	5,450	3,146	4,523	5,466	4,218	3,451	2,783	2,800	3,021	3,630	47,794
AUT. IMP.	349	580	584	523	497	811	418	451	424	575	526	691	6,429
TOT. AUT.	4,803	5,432	6,034	3,669	5,020	6,277	4,636	3,902	3,207	3,375	3,547	4,321	54,223
CAM. NAC.	3,486	3,075	3,215	2,717	2,428	2,732	2,795	2,880	2,471	2,423	2,282	2,658	33,162
CAM. IMP.	301	548	713	574	697	306	763	580	705	882	805	1,124	7,998
TOT. CAM.	3,787	3,623	3,928	3,291	3,125	3,038	3,558	3,460	3,176	3,305	3,087	3,782	41,160
TOT. EMPRESA.	8,590	9,055	9,962	6,960	8,145	9,315	8,194	7,362	6,383	6,680	6,634	8,103	95,383
FORD													
AUT. NAC.	4,011	3,958	3,864	3,447	3,395	2,443	1,731	1,508	1,009	1,866	2,070	2,850	32,152
AUT. IMP.	52	15	7	257	1,808	2,303	1,879	1,597	1,635	2,980	3,348	3,795	19,676
TOT. AUT.	4,063	3,973	3,871	3,704	5,203	4,746	3,610	3,105	2,644	4,846	5,418	6,645	51,828
CAM. NAC.	2,733	2,657	3,813	3,273	3,364	2,438	2,768	4,049	2,619	2,868	2,566	3,086	36,234
CAM. IMP.	151	90	92	213	356	434	477	586	494	526	551	1,030	5,000
TOT. CAM.	2,884	2,747	3,905	3,486	3,720	2,872	3,245	4,635	3,113	3,394	3,117	4,116	41,234
TOT. EMPRESA.	6,947	6,720	7,776	7,190	8,923	7,618	6,855	7,740	5,757	8,240	8,535	10,761	93,062
GENERAL MOTORS													
AUT. NAC.	3,823	4,000	4,179	3,238	3,577	3,001	2,500	2,765	2,302	2,345	3,012	4,615	39,357
AUT. IMP.	2,758	1,960	2,536	2,045	1,691	1,412	1,450	1,621	1,667	2,018	1,252	1,563	21,973
TOT. AUT.	6,581	5,960	6,715	5,283	5,268	4,413	3,950	4,386	3,969	4,363	4,264	6,178	61,330
CAM. NAC.	4,212	4,592	4,527	4,090	4,716	3,938	3,384	4,199	3,256	3,907	4,727	4,472	50,020
CAM. IMP.	24	121	154	93	98	124	73	67	58	265	436	730	2,243
TOT. CAM.	4,236	4,713	4,681	4,183	4,814	4,062	3,457	4,266	3,314	4,172	5,163	5,202	52,263
TOT. EMPRESA.	10,817	10,673	11,396	9,466	10,082	8,475	7,407	8,652	7,283	8,535	9,427	11,380	113,593
NISSAN													
AUT. NAC.	7,963	7,175	7,067	5,634	6,933	11,118	10,875	11,497	7,624	7,072	7,667	8,513	99,138
AUT. IMP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	69	68	137
TOT. AUT.	7,963	7,175	7,067	5,634	6,933	11,118	10,875	11,497	7,624	7,072	7,736	8,581	99,275
CAM. NAC.	2,770	2,246	2,344	2,426	2,393	2,380	2,498	2,655	2,401	2,393	2,614	2,909	30,029
CAM. IMP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT. CAM.	2,770	2,246	2,344	2,426	2,393	2,380	2,498	2,655	2,401	2,393	2,614	2,909	30,029
TOT. EMPRESA.	10,733	9,421	9,411	8,060	9,326	13,498	13,373	14,152	10,025	9,465	10,350	11,490	129,304
VOLKSWAGEN													
AUT. NAC.	11,952	13,568	13,871	12,946	13,126	13,255	11,301	11,940	9,154	11,551	10,191	13,794	146,649
AUT. IMP.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1,556	1,056	2,613
TOT. AUT.	11,952	13,568	13,871	12,946	13,126	13,255	11,301	11,940	9,155	11,551	11,747	14,850	149,262
CAM. NAC.	596	1,041	928	1,075	983	1,119	868	1,318	1,003	1,159	1,041	868	11,999
CAM. IMP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT. CAM.	596	1,041	928	1,075	983	1,119	868	1,318	1,003	1,159	1,041	868	11,999
TOT. EMPRESA.	12,548	14,609	14,799	14,021	14,109	14,374	12,169	13,258	10,158	12,710	12,788	15,718	161,261
MERCEDES BENZ													
TOTAL AUTOS	38	40	39	23	20	31	32	98	45	69	148	106	689

ANEXO 3

FUENTE: ORGANO INFORMATIVO DE LA AMDA

MODELO	CATEGORIA	VENTAS MENUDEO 1994												DIC.	TOTAL			
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.						
CHRYSLER																		
SHADOW 2 PTS.	COMPACTOS/A	591	655	695	426	449	399	258	210	108	47	9	5	3,852				
SHADOW 4 PTS	COMPACTOS/A	1,512	1,749	1,580	1,265	1,196	628	336	121	59	14	5	8	8,473				
SPIRIT	COMPACTOS/A	1,603	1,633	2,341	989	1,043	2,292	1,806	997	835	870	818	1,106	16,333				
SPIRIT R/T	DEPORTIVOS/A	380	387	476	227	202	200	182	202	212	224	178	201	3,071				
PHANTOM	DEPORTIVOS/B	103	125	103	88	128	92	76	22	0	0	0	0	737				
NEON	COMPACTOS	0	0	0	0	1,352	1,720	1,459	1,786	1,476	1,533	1,901	2,196	13,423				
NEW YORKER	LUJO/B	87	97	68	40	49	50	23	16	13	4	0	1	448				
LEBARON	COMPACTOS/B	178	206	187	111	104	85	78	97	80	108	110	113	1,457				
TOT. AUTOS		4,454	4,852	5,450	3,146	4,523	5,466	4,218	3,451	2,783	2,800	3,021	3,630	47,794				
RAM CHARGER	USO MULTIPLE/D	534	459	482	330	271	298	290	232	246	237	226	320	3,925				
RAM 1500	CLASE 2	935	730	784	703	664	631	612	737	669	655	594	767	8,481				
RAM 2500	CLASE 2	905	876	878	709	656	934	1,051	1,014	684	871	781	888	10,247				
RAM 3500	CLASE 3	642	597	567	559	546	521	634	346	638	467	496	493	6,506				
RAM 6500 163'	CLASE 7	148	171	122	184	95	202	103	154	126	74	185	190	1,754				
RAM 6500 203'	CLASE 7	273	208	223	188	164	89	58	358	74	101	0	0	1,736				
RAM 6500 227'	CLASE 7	42	32	43	42	27	25	41	23	29	15	0	0	319				
RAM 6500 246'	CLASE 7	7	2	116	2	5	32	6	16	5	3	0	0	194				
TOT. CAMIONES		3,486	3,075	3,215	2,717	2,428	2,732	2,795	2,880	2,471	2,423	2,282	2,658	33,162				
TOTAL CHRYSLER		7,940	7,927	8,665	5,863	6,951	8,198	7,013	6,331	5,254	5,223	5,303	6,288	80,956				

ANEXO 5

FUENTE: ORGANO INFORMATIVO DE LA AMDA

MODELO	CATEGORIA	VENTAS MENUDEO 1994												TOTAL				
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.					
FORD																		
MYSTIQUE	LUJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	82	637	962	1,666	3,347
TOPAZ 4 PTAS.	COMPACTOS/A	1,881	1,735	1,683	1,535	1,150	847	261	190	107	42	18	6	107	42	18	6	9,455
GHIA	COMPACTOS/B	825	963	874	906	1,139	938	846	574	195	62	3	4	195	62	3	4	7,329
THUNDERBIRD	DEPORTIVOS/B	406	341	292	223	227	115	137	105	76	117	110	151	76	117	110	151	2,300
COUGAR	LUJO/A	341	326	333	224	299	163	131	188	182	224	181	204	182	224	181	204	2,796
GRAN MARQUIS	LUJO/B	558	593	682	559	580	380	356	451	367	784	796	819	367	784	796	819	6,925
TOTAL AUTOS		4,011	3,958	3,864	3,447	3,395	2,443	1,731	1,508	1,009	1,866	2,070	2,850	1,009	1,866	2,070	2,850	32,152
PICKUP F-150	CLASE 2	638	481	658	577	751	555	610	876	364	569	717	846	364	569	717	846	7,662
PICKUP F-250	CLASE 2	893	958	1,559	1,164	1,246	900	956	1,527	1,087	1,210	720	898	1,087	1,210	720	898	13,118
PICKUP F-350	CLASE 3	1,071	1,070	1,449	1,474	1,258	889	1,099	1,467	1,067	989	1,028	1,191	1,067	989	1,028	1,191	14,052
PICKUP P-350	CLASE 3	131	147	144	54	105	89	96	133	88	78	98	105	88	78	98	105	1,268
PICKUP M-450	CLASE 3	0	1	3	4	4	5	7	46	13	2	3	5	13	2	3	5	93
SUPER-CAB	CLASE 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41	0	0	0	41	41
TOT. CAMIONES		2,733	2,657	3,813	3,273	3,364	2,438	2,768	4,049	2,619	2,868	2,566	3,086	2,619	2,868	2,566	3,086	36,234
TOTAL FORD		6,744	6,615	7,677	6,720	6,759	4,881	4,499	5,557	3,628	4,734	4,636	5,936	3,628	4,734	4,636	5,936	68,386

ANEXO 6

FUENTE: ORGANO INFORMATIVO DE LA AMDA

MODELO	CATEGORIA	VENTAS MENUDEO 1994												TOTAL			
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.				
NISSAN																	
SEDAN 2 PTAS.	SUBCOMPACTOS/B	260	347	443	413	859	1,940	914	777	447	451	488	655	7,994			
SEDAN 2 PTAS.GSR	DEPORTIVOS/A	37	49	97	81	93	95	103	93	109	54	67	76	954			
SEDAN 4 PTAS.	SUBCOMPACTOS/B	7,018	6,177	5,817	4,538	5,345	8,207	9,102	9,655	6,190	5,922	6,673	7,153	81,797			
VAGONETA	COMPACTOS/A	648	602	710	602	636	876	756	972	878	645	439	629	8,393			
TOT. AUTOS		7,963	7,175	7,067	5,634	6,933	11,118	10,875	11,497	7,624	7,072	7,667	8,513	99,138			
PICK UP CORTO	CLASE 1	181	142	111	79	102	101	140	145	117	58	121	139	1,436			
PICK UP LARGO	CLASE 1	443	385	528	526	441	471	549	580	494	625	482	517	6,041			
CHASIS CORTO	CLASE 1	407	248	169	148	149	142	182	206	245	332	212	152	2,592			
CHASIS LARGO	CLASE 1	1,404	1,175	1,251	1,338	1,168	1,175	1,108	1,139	916	665	942	1,083	13,364			
ESTACAS CORTO	CLASE 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	58	93	151			
ESTACAS LARGO	CLASE 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	38	59			
DOBLE CABINA	CLASE 1	325	289	282	335	533	491	519	585	629	713	778	887	6,366			
ICHI VAN PAS	USO MULTIPLE/A	9	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18			
ICHI VAN CARGA	USO MULTIPLE/A	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2			
TOT. CAMIONES		2,770	2,246	2,344	2,426	2,393	2,380	2,498	2,655	2,401	2,393	2,614	2,909	30,029			
TOT. NISSAN		10,733	9,421	9,411	8,060	9,326	13,498	13,373	14,152	10,025	9,465	10,281	11,422	129,167			

ANEXO 7

FUENTE: ORGANO INFORMATIVO DE LA AMDA

BIBLIOGRAFIA

1. ALBRECHT, Karl. "Todo el poder al cliente", Paidós, Barcelona, 1994.
2. ANDERE, Eduardo y Georgina Kessel. "México y el tratado trilateral de libre comercio", Mc Graw Hill, México, 1992.
3. BLANCO, Erminio. "Las negociaciones comerciales de México con el mundo", F.C.E., México, 1994.
4. CLAVIJO Quiroga, Fernando, Manuel Fernando Pérez y otros. "La política industrial en México", SECOFI, Colegio de México, ITAM, CONCAMIN, 1994.
5. CAZARES Hernández, Laura y María Christen. "Técnicas actuales de investigación documental", Trillas, México, 1991.
6. DE CASTRO, Vicente Miguel. "Historia del automóvil", CEAC, Barcelona, España, 1973.
7. ISHIKAWA, Kaoru. "Círculos de calidad", México, 1990.
8. KOTLER, Philip. "Dirección de la mercadotecnia", Prentice Hall, México, 1993.

9. LIFSCHITZ, Eduardo. "El complejo automotriz en América Latina", UAM-A, México, 1985.
10. LYER, Vinco. "Dirección y distribución de las redes de la distribución comercial", Folio, España, 1994.
11. MARTINEZ Legorreta, Omar. "Industria, comercio y estado", El Colegio de México, 1991.
12. MILLER, Lawrence M. "El nuevo espíritu empresario", Edamex, México, 1990.
13. MONTAÑO, Agustín. "Administración de la producción", Trillas, México, 1988.
14. NAISBITT, John y Patricia Aburdene. "Megatendencias 2000", Grupo Norma, Colombia, 1993.
15. PETERS, Thomas y Robert H. Watermar. "En busca de la excelencia", Lasser Press Mexicana S.A., México, 1993.
16. POPCORN, Faith. "Lo que vendrá", Garnica Vergara, Argentina, 1993.
17. PORTER, Michael E. "Estrategia Competitiva", CECSA, México, 1991.

18. PORTER, Michael E. "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Vergara, Buenos Aires, 1991.
19. RAPP, Stann y Thomas L. Collins. "Ganadores del maximarke-
ting", Mc Graw Hill, México, 1993.
20. RIES, Al y Jack Trout. "Las 22 leyes inmutables del marke-
ting", Mc Graw Hill, México, 1994.
21. RIES, Al y Jack Trout. "La guerra de la mercadotecnia", Mc
Graw Hill, México, 1994.
22. SANCHEZ Ugarte, Fernando, Manuel Pérez Fernández y otros. "La
política industrial ante la apertura", SECOFI, Nacional
Financiera, F.C.E., México, 1994.
23. WALTEL Frich, Philipp. "La competencia desleal", Trillas,
México, 1993.
24. WEIERS, Ronald M. "Investigación de Mercados", Interamerica-
na, México, 1992.
25. "Antología de planeación estratégica", UAM-I, México, 1993.

TESIS

- BERNAL Siurob, Martín y Esperanza Olvera. "Apertura Comercial", UAM-I, México, 1989.
- CUADROS Maceda, Amalia Lilia. "La industria automotriz en México", UAM-I, México, 1989.
- GONZALEZ Cortes, Pedro. "La industria automotriz en el comercio exterior de México", UAM-I, 1990.
- VERDEJO Coss y León, Gonzalo E. "Historia y perspectivas de la industria automotriz en México ante el tratado trilateral de libre comercio", UNAM, México, 1994.

REVISTAS Y FOLLETOS

- * Actualidad. Comisión Editorial del Valle de México.
- * ADCEBRA. Revista de mercadotecnia y publicidad. 1995.
- * Boletín de política informática. INEGI.
- * Comercio. CANACO de la ciudad de México.
- * Comercio exterior. SRE. México. 1995.
- * Competitividad. ITESM.
- * Cuaderno de información oportuna. INEGI. 1994.
- * Indicadores de competitividad en la industria mexicana. INEGI.
- * Industria. CONCAMIN.
- * ¿Qué es el Tratado de Libre Comercio?. SECOFI.
- * Ejecutivo de Finanzas. México. 1993, 1994 y 1995.
- * Examen de la situación en México. BANAMEX.
- * Expansión. México. 1994 y 1995.
- * Facetas. 1994.
- * Finanzas. México. 1994 y 1995.
- * Folleto de la SECOFI. 1995.
- * Management today en español. México. 1993, 1994 y 1995.
- * Mercado de valores. NAFINSA. México. 1994.
- * Organo informativo de la AMDA. México. 1995.
- * Organo informativo de la AMIA. México. 1995.
- * Reformas económicas. México. 1994.