

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

CSH.

Lic. ADMINISTRACION

SITUACION ACTUAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MEXICO

EVIDENCIA DE LA NISSAN EN MEXICO

ASESOR: LUIS MONTAÑO HIROSE

Equipo.

Bernal Sanchez Gerardo.

Charles Caballero Gloria.

De La Vega Luz Maria.

Velasco Salcedo Isabel

SEPTIEMBRE 1991.

INTEGRANTES DEL EQUIPO:

BERNAL SANCHEZ GERARDO

CHARLES CABALLERO GLORIA

DE LA VEGA QUINTERO LUZ MARIA

VELASCO SALCEDO ISABEL

SITUACION ACTUAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MEXICO

EVIDENCIA DE LA NISSAN EN MEXICO

I N D I C E

INTRODUCCION	4
CAPITULO 1	
Semblanza del sector manufacturero	
1.1 México en la economía global	7
1.2 Sector Manufacturero	11
1.3 Exportaciones y sus principales productos	14
1.3.1 Destino de las exportaciones mexicanas	14
1.3.2 Principales productos de exportación	20
CAPITULO 2	
La industria automotriz dentro del sector manufacturero	
2.1 Breve historia	25
2.2 Analisis de la industria automotriz	30
2.2.1 Composición	30
2.2.2 Ventajas competitivas	34
2.2.3 Política económica	37
2.2.4 El sector automotriz en el Tratado del Libre Comercio	40

CAPITULO 3

Representatividad de la Nissan en el Sector automotriz mexicano

3.1	Descripción de la empresa	48
3.2	Rasgos específicos de la NISSAN	50
3.2.1	Nombre	50
3.2.2	Logotipo	51
3.2.3	Filosofía	52
3.3	Historia de la NISSAN Mexicana S.A. de C.V.	53
3.3.1	Desarrollo ininterrumpido de la NISSAN	63
3.4	Estructura organizacional de la empresa	66
3.5	Instalaciones de NISSAN Mexicana	67
3.6	Perspectivas sobre algunas estrategias empleadas por NISSAN	69
3.6.1	Estrategías sobre venta de acciones	70
3.6.2	Estrategías sobre proveedores	70
3.6.2.1	Nissan cuenta con tres fuentes de proveeduría de autopartes (propia industria, local, y de importación)	70
3.6.2.2	Exalta calidad de proveedores	71
3.6.3	Estrategías de producción	71
3.6.4	Estrategías de exportación	72
3.6.5	Estrategías de compradores	72
3.6.6	Estrategías de distribución	73
	CONCLUSIONES	74
	APENDICE GRAFICO	76
	BIBLIOGRAFIA	77

INTRODUCCION

La presente investigación es una recopilación de datos que nos permite dar una visión general de la conformación del sector manufacturero en México; y en forma específica se hizo un estudio a cerca del sector automotriz, ya que los conceptos de globalización de la producción, la internacionalización de los productos, la competitividad internacional, la tecnología más actualizada en los procesos de manufacturas en los vehículos son ya una realidad en nuestro país.

El principal motivo que nos impulsa a realizar dicha investigación es el desconocimiento de la materia, además de existir una carencia de estudios a nivel investigación que permitan identificar su importancia e impacto dentro de la economía nacional, por lo que se trató de abarcar todos los aspectos que conforman el sector automotriz, mismos que sirven de apoyo para conocer la dinamica de dicho sector.

Asimismo, para uso práctico la investigación se dividió en tres capítulos. Primeramente se hizo una semblanza del sector manufacturero con el fin de dar a conocer someramente la situación en la que se encuentra y a la que se enfrenta nuestro país dentro de la economía global. Para una mayor comprensión de la conformación del aparato económico mexicano, así como su participación en la economía mundial. Se presentó lo que es el el sector manufacturero, los productos más exportados y su destino.

Para finalizar y hacer más representativa la investigación realizada, se trabajó sobre un caso práctico, el cual fue la realización de un estudio más o menos profundo sobre NISSAN Mexicana. En este se dan a conocer aspectos descriptivos, prácticos y estratégicos que se utilizan para lograr su excelencia.

El capítulo II es la piedra angular de esta investigación, ya que en él se analiza más a fondo el sector industrial que originó dicha investigación. En él se da a conocer la trayectoria que ha tenido la industria automotriz a través del tiempo; la forma en que esta compuesto actualmente, las estrategias competitivas que ha utilizado y que se convierten en ventajas. Se observo un aspecto fundamental en el crecimiento de cualquier sector industrial y que es el apoyo del gobierno a través de la expedición de leyes y establecimiento de tratados como el actual acuerdo del libre comercio.

Para finalizar y hacer más representativa la investigación realizada se trabajó sobre un caso práctico. Este estudio se enfoco sobre Nissan Mexicana, en donde primeramente se dan a conocer aspectos descriptivos que muestran la razón de ser de dicha empresa, se relato brevemente la historia que ha marcado Nissan Mexicana desde sus inicios la forma en la que se encuentra estructurada; las instalaciones con que cuenta. Es sabido que cualquier empresa para permanecer en una posición defendible dentro del mercado, debe aplicar ciertas estrategias y Nissan no sería la excepción, por ello se dieron a conocer algunas de las tantas estrategias utilizadas por la empresa en cuestión.

CAPITULO 1

SEMBLANZA DEL SECTOR MANUFACTURERO

1.1 MEXICO EN LA ECONOMIA GLOBAL

Al inicio de la decada de los ochentas, las economías de de los países desarrollados de occidente comienzan a salir de la crisis que enfrentaron, como consecuencia de los crecientes precios de los energéticos; en lo político, estos mismos países, rechazan las tendencias socializantes que estuvieron de moda.

Japón por su parte comienza a destacar como la potencia económica que con sus productos y tecnología invaden los mercados del mundo. Un nuevo clima social de opinión y de ideas comienza a transformar la orientación económica, política y social de las naciones.

En este contexto, nuevas estrategias de desarrollo y crecimiento, comienzan a gastarse. En las empresas privadas de los países desarrollados, se empieza a hablar de alianzas estratégicas entre empresas del mismo país o con las de otro. El objetivo es reforzar fuerzas y minimizar debilidades.

En un principio, pocos entendieron la finalidad de estos cambios. Fue en los países con economías liberales, donde estas alianzas estratégicas, trascienden a la empresa y se proyectan a nivel nacional. Se conforma así el bloque de los países europeos, cuyo origen, fue el *mercomu* y que se consolidará al finalizar 1992.¹

Los países asiáticos se constituyen en una cuenca económica encabezada por Japón y Corea con un gran potencial. En norteamérica, E.U. y Canada constituyen su propio mercado común para reforzar su posición estratégica.

Fue tal el impacto que los nuevos polos de poder económico causaron junto con sus planes de globalización, que las economías dirigidas, basadas en prácticas proteccionistas no pudieran permanecer en sus posturas tradicionales, precipitandose cambios estructurales, orientados hacia la liberación. Así se empieza a conformar el entorno de los años noventas.

La competitividad se va tener que dar como una necesidad. A nivel empresa, no se dará por sí sola, a pesar de que los hombres que la integran, la tienen en forma inherente y personalizada, hay que estimularla y encausarla a nivel grupo y equipo.

¹ Zambrano Plant, Carlos. "Un gran cambio". Ed. FCE, México 1990, pp. 80.

Todo esto forma un papel importantísimo, el talento directivo tanto el estratégico como el operacional. Este talento directivo, debe comunicarse en un ambiente de confianza y participación, fijando metas y objetivos a través del desarrollo de los recursos humanos y su capacitación.

Retos adicionales a los que enfrentarán los empresarios ante la globalización, es el cambio de su forma de pensar en cuanto al desarrollo de nuevos productos, a su organización, a la identidad corporativa y a las políticas de manejo de los recursos humanos.

Es en el área de recursos humanos, donde los cambios más significativos habrán de darse, en una economía globalizada, la necesidad de mejorar la productividad y la calidad para competir se logra entre otras cosas con la orientación de los recursos humanos hacia esos fines, sin dejar a un lado, la importancia que tiene el sobresaltar en el trabajo del hombre su dignidad, donde su bienestar material y realización personal son primordiales.

El cambio estructural que se esta dando en el mundo, traerá cambios más profundos en las relaciones obrero-patronales, estas se darán también en el marco de las alianzas, para que a base de colaboración mutua, en vez de lucha de clases, se logre demanda, de otra forma el atraso económico será más profundo que en aquellas economías donde todos trabajan para un mismo fin; la superación constante.

En síntesis la globalización, nos enfrenta a un cambio cultural que ha de darse dentro de la empresa para lograr los niveles de competitividad que ahora se requieren.

Está de moda el concepto de solidaridad, el cual debe consistir en que el hombre se supere, en encaminar también la educación hacia un concepto moderno, donde esté orientada a enseñar al hombre a aprender y pensar, pero sobre todo a creer y a emprender.

Los adelantos tecnológicos rompieron las barreras de las distancias y el perfeccionamiento del proceso productivo, aplicaron el ámbito de la competencia.

En la década que recién terminó, observamos como la fusión de europa, les permitió consolidar su existencia y crear por ensima de aquellos que no la hicieron.

Observando estos cambios y analizando la globalización económica que se está dando nos preguntamos si México está preparado para participar en una economía global, que cambios tiene que detectar para aprovechar las oportunidades y defenderse de los riesgos que el nuevo entorno mundial presenta.

En este contexto, México deberá entrar también en el proceso de transformar sus métodos y sistemas económicos, en sistemas modernos. La economía libre de mercado con responsabilidad social es la única alternativa, viable para lograr participar activamente en la globalización de la economía.

Después de mantener una economía cerrada a la competencia internacional, a base de un mercado protegido, al cambio de nuestro país, se antoja radical. Primero el GATT, ahora los convenios de libre mercado. La realidad es que si no aprovechamos estos recursos económicos, participando en el contexto mundial poco podremos esperar de alcanzar metas superiores de desarrollo y superación la ciudadanía, el resto es por demás riesgoso pero bien vale la pena.

Es fundamental pensar que en este proceso de apertura, las alianzas para el logro de los nuevos objetivos serán indispensables si vamos a participar en mercados del exterior comercializar y competir con productos extranjeros, la alianza con clientes y proveedores serán prácticos, comunes que influirán fundamentalmente en la estructura organizacional así como en la propiedad, financiamiento y sistemas de mercado de la empresa, se pasará en muy poco tiempo de mercados prácticos a la apertura y competitividad.

México para ser competitivo requerimos resolver problemas estructurales que impiden que esta se alcance en plenitud. Tal es el caso de la productividad del campo. Mientras las importaciones de alimentos continúan, la posición de México como país exportador competitivo se verá obstaculizado para alcanzar metas que verdaderamente derramen resultados positivos para todos.

En los últimos tres años los cambios que han comenzado a darse en México han generado un clima de confianza. Esto puede medirse a través del monto de la repatriación de capital y las inversiones extranjeras que se dan como alianzas estratégicas. Tanto uno como el otro son positivos pero existe el peligro que se cree un exceso de liquidez que acelere nuevamente el proceso inflacionario.

Si a esto agregamos el reciente incremento de los países del petróleo a nivel internacional como medidas de contingencia habrán de llevarse a cabo para continuar reduciendo el gasto público, reducir las existencias de billetes y aplicar los nuevos ingresos de lo exterior al pago y amortización de la deuda externa; esto a su vez genera una reducción en las tasas de intereses, que han sido también un contrapeso en el desarrollo de los últimos años.

1.2 SECTOR MANUFACTURERO

México cuenta con una amplia y diversificada dotación de recursos naturales -petróleo, minerales, bosques y selvas, suelos fértiles, extensos litorales, etc.-; la transformación de estos recursos comprende una gran cantidad de actividades que son esenciales para el fortalecimiento de la economía nacional.

Debido a que la industria de transformación está conformada por un sin fin de actividades; se da la necesidad de ordenar esfuerzos y recursos; tomando en cuenta las características de los bienes producidos, los usos a que se destinan, el proceso tecnológico y la organización de la producción, así como los servicios que presta.

Para una mejor ubicación y desarrollo de cada actividad se consideró la estructura de las actividades en diferentes regiones del país, por lo cual, fue primordial articular y dividir a cada una de las acciones representandolas desde las industrias alimenticias hasta las de maquinaria y equipo siendo clasificadas como sigue.

Actividades de la industria de transformación

- 1.- Agropecuaria, silvicultura y pesca
- 2.- Minería
- 3.- Industria
- 4.- Construcción
- 5.- Electricidad
- 6.- Comercio, restaurantes y hoteles
- 7.- Transporte, alimentación y comunicaciones
- 8.- Servicios comunales, sociales y personales

La actividad manufacturera combina y equilibra los elementos, intereses, necesidades y prioridades; partiendo del propósito de incrementar y racionalizar la exportación de los recursos, por lo cual juega un papel importante en el crecimiento de la economía nacional.

La industria manufacturera se conforma por los siguientes sectores; que se caracterizan por su importancia en los flujos comerciales.

Sectores de la industria manufacturera

- I Productos alimenticios,, bebidas y tabaco
- II Textiles, prendas de vestir e industria
- III Industrias de la madera y productos acerraderos, triplay y tableros

- IV Papel, productos del mismo, imprenta y editoriales
- V Sustancias químicas, derivadas del petróleo, productos de caucho y plásticos
- VI Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón
- VII Industrias metálicas básicas
- VIII Productos metálicos, maquinaria y equipo

El sector manufacturero ha mostrado satisfactorios crecimientos, pues su expansión se ha acelerado sustancialmente, a consecuencia, entre otros factores, de la ampliación del mercado interno para bienes de consumo. A diferencia del pasado, la demanda externa no fue el elemento dinamizador, puesto que las exportaciones manufactureras, si bien cuantiosas, se desaceleraron. El principal cambio en la pauta del comportamiento del sector manufacturero fue el repunte de la producción de los bienes de consumo no duraderos, principalmente de la rama de alimentos, bebidas y tabaco, y de la persistencia del dinamismo de los productos metálicos y de fabricación de maquinaria. En este rubro, la industria automotriz siguió expandiéndose sobre la base de ampliaciones del mercado externo y principalmente del interno.

Ahora bien, dentro del sector automotriz se distinguen otras divisiones:

- a) Fabricación de ensambles de automóviles, autobuses y sus partes
- b) Fabricación y ensamble de carrocerías y remolques para vehículos automóviles
- c) Fabricación de motores y sus partes para vehículos automóviles
- d) Fabricación de partes para el sistema de transmisión de vehículos automóviles
- e) Fabricación de partes para el sistema de suspensión de vehículos automóviles
- f) Fabricación de partes para el sistema de frenos para vehículos automoviles
- g) Fabricación de partes y accesorios para el sistema eléctrico de vehículos automóviles
- h) Fabricación de otras partes y accesorios para vehículos automotores

Es sabido que los diversos sectores productivos para superar las insuficiencias y desequilibrios fundamentales de sus actividades, deben lograr una eficiente articulación de sus procesos de producción, distribución y consumo; fortaleciendo así el mercado interno y emprendiendo un esfuerzo decidido para dinamizar y diversificar el intercambio con el exterior y sustituir eficientemente las importaciones.

En suma, todos los sectores interactúan y se influyen mutuamente; por esta causa, el impulso que imprime a cada uno de ellos tendrá indudable influencia en los demás. Así el crecimiento esperado en cada sector de la economía, estará en función de la reacción y el crecimiento correspondiente de cada uno de los sectores y del todo social.

1.3 EXPORTACIONES Y SUS PRINCIPALES PRODUCTOS

1.3.1 Destino de las Exportaciones Mexicanas

Estados Unidos como principal comprador de nuestras exportaciones se manifiesta a todo lo largo del sector manufacturero. Por lo tanto, puede particularizarse al comercio hacia Estados Unidos en el mismo argumento general, en cuanto a la amplia variedad de ventajas competitivas, que difieren en importancia según la indole de las distintas industrias específicas. Es decir, hay productos cuya ventaja para exportarse a Estados Unidos, es su base de recursos naturales, mientras otros son competitivos por tratarse de productos maduros cuya tecnología se ha difundido con relativo éxito en la industria mexicana, o bien, por ser productos o partes de productos tecnológicamente dinámicos en que un número limitado de empresas mexicanas y/o subsidiarias de empresas transnacionales han logrado niveles razonables de competitividad.

Cabe señalar cómo Estados Unidos manifiesta una mayor inclinación hacia las exportaciones mexicanas de ciertos productos, como son los basados en recursos naturales. En cambio, las exportaciones de productos relativamente nuevos o dinámicos tienden a estar más diversificadas. E.U., representó aproximadamente dos tercios de las compras de estos productos, en los años recientes.

Entre estos productos de exportación más diversificada destacan materias plásticas y resinas sintéticas, placas y películas sensibilizadas, barras macisas de hierro y acero, máquinas de escribir y máquinas para procesar información.

CUADRO I

Exportaciones manufactureras por país de destino

País	1984 (%)	1985 (%)
Estados Unidos	84.5	83.6
Alemania	2.9	3.0
Japón	2.6	2.0
Cúba	1.5	1.0
España	1.3	1.0
Canadá	1.2	1.1
Brasil	1.2	0.9
Reino Unido	0.9	1.0
Italia	0.8	0.5
Panamá	0.7	0.4
Guatemala	0.5	0.5
Francia	0.4	0.4
Salvador	0.3	0.4
Total	98.8	95.9

ELABORADO POR UNGER, 1990, A PARTIR DE DATOS PROPORCIONADOS POR LA SECOFI.

Los antecedentes de estos productos se distinguen debido a su destino y tipo de operación comercial, ya que están basados en recursos naturales, maduros, nuevos o dinámicos, lo cual sugiere la existencia de una diversidad de ventajas competitivas que, en no pocas ocasiones, son específicas a productos o empresas.

Nos interesa distinguir dos tipos de flujos comerciales: las operaciones entre vendedores y compradores independientes, para las que puede suponerse la prevalencia de mercados relativamente diversificados, abiertos y competitivos; y las operaciones entre filiales de una misma compañía transnacional que pueden escapar a la selección por costos comparativos y obedecer a racionalidades estratégicas de internacionalización que no toman en cuenta la comparación entre opciones.

Por ejemplo, las exportaciones de automóviles, motores y partes automotrices, lo mismo que las de otros productos, tecnológicamente dinámicos o avanzados, como las placas y películas sensibilizadas, máquinas de escribir y máquinas para procesar información y sus piezas, son en forma característica, operaciones entre filial mexicana y otras filiales o la matriz. Los países de destino nos descubren cual es el caso: en autos y partes para autos, la mayor proporción se dirige al país respectivo de las matrices, esto es E.U., Alemania y Japón. También las filiales de Canadá y otros países de América Latina y el Caribe son de importancia en algunas fracciones específicas.

CUADRO II

Exportaciones por destino de los 51 productos principales

País	1984 (%)	1985 (%)
Automóviles para transportar		
H. 10 personas	100.0	100.0
Estados Unidos	17.1	72.9
Alemania Federal	66.4	9.4
Panamá	1.0	5.9
Nigeria	5.6	2.5
República Dominicana	0.2	1.4
Perú	0.0	1.1
Islas Bahamas	0.1	1.3
Puerto Rico	6.4	1.2
Otros	3.2	4.1
Automóviles para transportar		
s. 10 personas	100.0	100.0
República Dominicana	96.5	0.0
Antillas Holandesas	0.0	50.1
Cuba	2.2	43.6
Guatemala	0.0	6.3
Otros	1.2	0.0

País	1984 (%)	1985 (%)
Automóviles para transporte de mercancía	100.0	100.0
Panamá	22.5	6.3
República Dominicana	19.9	8.1
Antillas Holandesas	15.8	2.9
Chile	13.9	10.0
Estados Unidos	8.7	59.1
Honduras	5.3	3.6
Guatemala	4.0	1.1
Cúba	3.8	1.0
Costa Rica	1.0	2.1
El Salvador	1.9	0.7
Belice	1.4	0.2
Islas bahamas	1.2	4.1
Otros	0.7	0.2
Demás vehículos automóviles	100.0	100.0
Alemania Federal	88.4	0.0
Estados Unidos	8.1	100.0
Guatemala	2.4	0.0
Otros	1.2	0.0
Partes para automóviles		
Motores para automóviles	100.0	100.0
Estados Unidos	93.1	91.9
Alemania Federal	6.0	7.2
Canadá	0.6	0.4
Otros	0.3	0.4
Partes y piezas sueltas (motor)	100.0	100.0
Canadá	63.4	52.7
Estados Unidos	23.5	29.4
Alemania Federal	8.2	7.9
Japón	1.1	3.1
Otros	3.8	6.8
Muelles de hierro y acero	100.0	100.0
Estados Unidos	94.6	90.4
Canadá	5.1	8.2
Cúba	0.0	0.9
Otros	0.3	0.5

País	1984 (%)	1985 (%)
Hojas para muelles de hierro y acero		
	100.0	100.0
El salvador	36.8	47.0
Cúba	18.0	18.9
Estados Unidos	4.1	12.3
Alemania Federal	16.5	12.0
Costa Rica	7.5	7.1
Nicaragua	14.5	0.0
Otros	2.7	2.6
Engranajes		
	100.0	100.0
Estados Unidos	83.4	45.9
Alemania Federal	15.8	0.0
Japón	0.0	54.0
Canadá	0.6	0.1
Otros	0.2	0.1
Arboles, ejes y flechas		
	100.0	100.0
Brasil	57.8	45.9
Estados Unidos	29.2	10.3
Alemania Federal	4.1	42.5
Bélgica-Luxemburgo	7.0	0.0
Australia	1.5	0.0
Otros	0.5	1.4
Cajas de velocidades		
	100.0	100.0
Estados Unidos	86.0	99.9
Canadá	13.1	0.0
Corea del Sur	0.7	0.1
Otros	0.1	0.0
Amortiguadores hidráulicos		
	100.0	100.0
Estados Unidos	98.6	87.6
Países Bajos	1.0	0.3
Francia	0.2	11.3
Cuba	0.1	0.7
Otros	0.1	0.1
Los demás		
	100.0	100.0
Estados Unidos	83.5	86.4
Alemania Federal	4.5	7.9
Brasil	4.0	1.6
Nigeria	2.3	0.6
Noruega	2.2	0.0
Cúba	1.6	0.5
Canadá	0.9	0.7
Otros	1.0	2.3

BASADO EN ESTADÍSTICAS DEL BANCO DE MEXICO,
SIE, BANXICO Y SECOSI.

Cabe agregar, que la industria automotriz mexicana exporta volúmenes significativos de vehículos y autopartes a varios países del mundo.

De 1983 a la fecha aumenta considerablemente el número de vehículos mexicanos exportados; en 1980 se exportaron 18 mil 245 unidades en 1982, un número aún menor: 15 mil 819. Pero la situación cambia en 1983, cuando la exportación de vehículos empieza a crecer sostenidamente, pues hasta 1985, año en que alcanza la cifra de 58 mil 423 unidades exportadas.

De las exportaciones realizadas por la industria automotriz en general, el monto total debe desglosarse de la siguiente manera: por exportaciones directas, esto es, la exportación de vehículos, herramental y componentes automotrices producidos directamente por la industria autoimotriz terminal. mientras que por exportaciones indirectas, o sea, exportaciones de componentes fabricados por empresas de la industria automotriz de autopartes.

Las exportaciones mexicanas podrían ser mayores dentro del comercio internacional, si no fuere porque los exportadores se enfrentan a diversos obstáculos, como lo es, el fuerte acostumbramiento a apoyarse con el equipo y maquinaria llegada del exterior, en lugar de producir sus propios bienes de capital; por lo cual deviene la necesidad de mejorar las plantas para así poder aumentar la calidad del producto.

1.3.2 Principales productos de exportación

En México, en lo que se refiere a las exportaciones que realiza, se da una alta concentración de ellas en un número limitado de todos sus productos, basándose en los tipos de mercancía que son importantes en las exportaciones de nuestro país y su grado de complementariedad con la producción destinada al mercado interno.

La participación por sectores y productos en las exportaciones de maufacturas mexicanas se concentra muy significativamente en pocos sectores y productos que son los que imprimen dinamismo a dichas exportaciones.

Cabe destacar que el 70% aproximadamente de las exportaciones manufactureras lo constituyen 51 productos; de los cuales 10 representan más del 40% y que por orden de importancia del petróleo-combustóleo (gas butano, gas propano, gasóleo y gasolina); vidrio o cristal y ácidos policarboxilicos. Otros que merecen mencionarse por su importancia incluyen legumbres y frutas procesadas, fibras sintéticas, cemento hidráulico, tubos y otros de hierro y acero, automóviles para transportar personas, máquinas paraprocesar información, piezas para instalaciones eléctricas y otros menores.⁴

Como podemos ver la importancia de los productos reside en la ventaja comparativa, como son, los recursos naturales en que se basan (petróleo, camarón, plata, legumbres, etc.) y los productos o componentes de industrias tecnológicamente avanzadas (motores automotrices, fibras sintéticas y máquinas para procesar información, etc.), al igual que industrias con difusión tecnológica en escala internacional (piezas eléctricas y químicos básicos).

Es necesario hacer hincapié de que nuestros principales productos exportados corresponden a la actividad de industrias maduras y en menor escala a industrias tipificadas como tecnológicamente dinámicas entre los que encontraríamos químicos, hierro y acero en barras y tubos o cañerías de hierro y acero, automóviles y máquinas de oficina.

Podemos observar que algunos de los sectores dinámicos, como los automóviles y las máquinas de oficina tienen ventajas comparativas adicionales, pues tienen la facilidad de exportar partes, componentes o líneas estandarizadas de equipos entre subsidiarias de una misma empresa, aprovechándose así la acumulación de las escalas integradas por los varios mercados nacionales.

⁴ Datos extraídos de Las exportaciones mexicanas ante la restauración industrial internacional. Unger Kurt, pg. 50

Refiriendonos a los productos importantes, estos comprenden mercancías de todos tipos, por lo cual se concentraron los de exportación significativa en cuatro grupos:

- I) Productos intensivos en recursos naturales como lo es el petróleo.
- II) Productos de industrias no intensivas en recursos naturales, que pueden considerarse tecnológicamente maduras; como lo es la industria textil, del vestido, del calzado, etc.
- III) Productos de industrias no intensivas en recursos naturales que se consideran tecnológicamente dinámicas, tales como máquinas para oficina, instrumentos científicos y de control, y otros bienes de capital.
- IV) Partes o componentes de producción en gran escala cuya fabricación especializada se concentra en un número limitado de plantas en un nivel internacional, por ejemplo partes automotrices y partes de equipos y aparatos de televisión.

Se encontrarán algunas tendencias contradictorias en los niveles de exportación de estos grupos, debido a que los productos suelen aumentar o disminuir sus exportaciones en un periodo determinado. Esta variación se da por cuestiones políticas, económicas, tecnológicas, etc.

CUADRO III

Exportaciones de manufacturas de los productos principales

Concepto	1984	1985
Industrias manufactureras	100.0	100.0
Total 51 productos importantes	72.7	72.3
A) Alimentos y bebidas	8.5	8.3
Camarón congelado	5.4	4.6
Legumbres y frutas preparadas y/o conservas	1.0	1.1
Café tostado	0.7	0.8
Manteca de cacao	0.3	0.4
Cerveza	0.5	0.9
Tequila y otros aguardientes	0.6	0.6

Clasificación dada por Unger, Kurt.

Concepto	1984	1985
B) Textiles, Vestido y calzado	2.4	2.0
Artículos de tela y tejidos de algodón y fibras vegetales	0.3	0.3
Artículos de tela y tejidos de seda y fibras artificiales	0.4	0.4
Fibras textiles artificiales o sintéticas	1.7	1.3
C) Industrias de la madera	1.2	1.2
Madera labrada en hojas y chapas	0.7	0.6
Muebles y artefactos de madera	0.5	0.6
D) Derivados del petróleo	11.6	12.2
Gasolina	5.8	3.0
Gasóleo(gas-oil)	1.5	3.5
Combustóleo(fuel-oil)	3.4	3.5
Gas butano y propano	0.9	2.2
E) Petroquímica	2.0	1.4
Amoniaco	1.1	0.5
Cloruro de polivinilo	1.0	0.8
F) Química	5.8	6.0
Acidos policarboxílicos	1.9	2.3
Acido fluorhídrico	0.8	0.9
Colores y barnices preparados	0.7	0.9
Otros productos farmacéuticos	0.4	0.3
Materias plásticas y resinas sintéticas	1.2	1.0
Placas y películas diversas	0.8	0.5
G) Productos plásticos y de caucho	0.4	0.6
Manufacturas materias prácticas o resinas	0.4	0.6
HD Fabricación de otros productos minerales	3.5	4.2
Cementos hidráulicos	1.2	1.4
Ladrillos, tabiques, lozas y tejas	0.4	0.4
Vidrio o cristal y sus manufacturas	1.9	2.4
I) Siderurgia	5.1	3.5
Hierro en barras y lingotes	1.3	0.6
Tubos, cañerías, hierro o acero	1.8	1.3
Hierro/acero manufacturado en diversas formas	2.1	1.6

Concepto	1984	1985
J) Minerometalurgia	6.7	5.6
Plomo refinado	0.5	0.6
Plata en barras	4.9	4.1
Zinc afinado	1.2	0.9
K) Productos metálicos y maquinaria	25.0	26.9
1. -Automóviles	19.7	19.5
Automóviles para transporte de personas	1.6	1.5
Automóviles para transporte de carga	0.4	0.3
Motores para automóviles	12.9	13.3
Muelles y sus hojas para automóviles	0.6	0.6
Partes o piezas para motores	0.6	0.6
Partes sueltas para automóviles	3.6	3.1
2. -Otro equipo de transporte	0.3	0.4
Partes sueltas para aviones	0.3	0.4
3. -Maquinaria no eléctrica	2.1	3.5
Máquinas para escribir	0.5	0.4
Máquinas para productos de información	0.8	1.1
Motores y máquinas motrices	0.2	0.3
Partes o piezas sueltas para máquinas	0.7	1.6
4. - Maquinaria eléctrica		
Cables aislados para electricidad	0.8	0.6
Otros aparatos e instalaciones eléctricas	0.5	0.5
Partes y refacciones de radio y t.v.	0.2	0.7
Piezas para instalaciones eléctricas	0.8	1.1
Transformadores eléctricos	0.3	0.4
5. -Instrumentos de precisión y equipo profesional	0.3	0.3
Aparatos fotográficos y cinematográficos	0.3	0.3
L) Otras industrias	0.4	0.5
Juguetes, juegos y artículos para deportes	0.4	0.5

Como puede verse, son muy pocos los productos que realmente tienen una participación destacada en las actividades exportadoras del país.

CAPITULO 2

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DENTRO DEL SECTOR MANUFACTURERO

2.1 BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

El desarrollo de la industria automotriz tiene dos grandes periodos. En el primero se constituyen las bases de su misma existencia (1925-1962) y lo subdividimos en dos fases: 1925-1940 y 1940-1962. El segundo periodo es aquel en que la industria se consolida y expande (1962-1970) hasta convertirse en una de las más dinámicas del sector manufacturero, en terminos de capital invertido, ocupación, productividad y ganancias.

PRIMER PERIODO:

Para la industria automotriz, el periodo de 1925-1962 es fundamental, pues es cuando se sientan los elementos básicos para su desarrollo y conformación estructural. La formación de esta rama esta orientada, en lo general, por las mismas pautas que norman el desarrollo capitalista del país. Como es sabido, el desarrollo capitalista de México fue lento para el periodo comprendido entre el final de la Revolución Mexicana y 1940. En adelante, el desarrollo fue, en cambio, acelerado y sostenido. Elementos exteriores al país han sido determinantes para estructurarlo, en terminos de experiencia histórica, capital, tecnológica, etcetera.

A partir de 1940, el proyecto de industrializar al país se transforma en el objetivo central de toda la actividad nacional y todas las fuerzas sociales se orientan a lograrlo. En el caso de la industria automotriz es notoria la lentitud del crecimiento para 1925-1940. Para operar plenamente, esta actividad requiere de una gran cantidad de productos industriales que provienen de otras ramas (acero, vidrio, plástico, etcetera). Por otro lado, requiere de un mercado específico que esta ligado a los niveles de ingreso de la población y por último, depende de los elementos infraestructurales amplios (red de carreteras, estaciones de

6 ANFRA, Asociación Nacional de Fabricante de Productos Autandre, El presente y futuro de la industria automotriz mexicana, México 1975.

7 Camarena Luhrs Margarita, Capital e industria automotriz en México, Tesis profesional, Facultad de economía de la UNAM, 1979.

gasolina y servicios). Sin embargo, las condiciones del país en ese periodo eran tales que no permitían el desarrollo de una industria como la automotriz. Justamente, los grupos económicos y políticos estaban preocupados (en el marco de la industria manufacturera) por desarrollar las ramas económicas productoras de mercancías de consumo no durable (alimentos, vestidos, calzado, etcetera)

Varios de los requerimientos para la rama automotriz estaban muy lejos de existir en México y sólo los podían aportar los sectores capitalistas extranjeros, y estos son precisamente los encargados de fundar y desarrollar la rama, bajo la mirada vigilante del Estado, primero, y después con su participación directa como empresario, sin menoscabar su acción reguladora. En tanto las fuerzas productivas y las condiciones infraestructurales no estuvieran medianamente consolidadas, era prácticamente imposible desarrollar la industria automotriz; por lo tanto, el Estado prácticamente abrió el camino al capital extranjero para operar en la rama.

Hasta 1925, los vehículos que circulaban en México eran importados y el régimen se limitaba a aplicar impuestos sobre estos productos. En junio de 1925 se instala la primera empresa que iniciara propiamente las actividades industriales: la Ford Motor, que establece la primera planta ensambladora. A partir de entonces la política consistió en reducir los aranceles de importación en 50%, para los vehículos no ensamblados, en relación con los aranceles aplicados a la importación de unidades completas. Con esto se pretendía impulsar los procesos de ensamble. Así pues, de inmediato se aplica la primera medida que apunta a consolidar el inicio de la industria en México. De 1925 hasta 1947, no se aplica otra medida en el campo de la rama automotriz; pues al ser esta rama una productora de bienes de consumo durante, no estaba en el centro de los intereses del Estado y de los capitalistas.

Aún así, se alento la participación de diversos destacamentos de la burguesía, que fueron incorporándose a la formación de la industria automotriz. Esto es demostrado por la implantación de numerosas empresas en el periodo, entre las que interesa destacar a la International Harvester establecida en 1934, La General Motors de Mexico en 1935 y fábricas Automex en 1938 que se constituyó y conservó bajo dominio de capital nacional hasta 1971, año en que es absorbida por Chrysler Corporation.

De 1940 en adelante el desarrollo económico general del país atraviesa una fase de crecimiento acelerado y sostenido, y en la rama automotriz es bien elocuente este desarrollo, pues se caracteriza un notable desarrollo en las ramas que producen bienes de consumo durable y algunos bienes intermedios de capital.

La tendencia general de la industria impuso que el Estado participara de manera más directa en la regulación y reglamentación de la rama automotriz. De este modo, se establecen una serie de medidas, que tienden a regular esta actividad, manteniendo la tendencia de: sustituir importaciones, ampliar la planta industrial automotriz terminal y auxiliar, regular el crecimiento general de la rama, favorecer al capital extranjero que se adapte a las condiciones jurídicas establecidas, e incorporar producción nacional para favorecer a capitalistas nacionales autónomos o asociados.

Se establecen otras empresas importantes: Diesel Nacional, en 1951 (en un principio, el capital predominante es privado, a partir de 1955 el Estado adquiere el control mayoritario); Volkswagen de México en 1954; Mexicana de Autobuses en 1959; y Nissan Mexicana en 1961. De este modo, se formaron fuerzas productivas básicas que, aunque dispersas y desintegradas, ya constituían una base suficiente para pasar a otro nivel de desarrollo. Debido a que la estructura económica se había diversificado y profundizado en diversas ramas; la producción de acero y energéticos había crecido; en el aspecto infraestructural se había ampliado la red de carreteras y de gasolineras. Estos elementos proporcionaron el nuevo salto de la rama automotora, por lo cual, el capitalismo mexicano ya se encontraba en condiciones de estructurar una sólida industria automotriz.

SEGUNDO PERIODO:

Este periodo se caracteriza por un desarrollo acelerado y sostenido; los niveles de producción, ensamble, ventas y exportación crecen de manera impresionante en la rama y se consolida el proceso de monopolización en el sector terminal; se consolida una base productiva en el sector auxiliar; se expande considerablemente el sector distributivo; el personal ocupado - obreros y empleados - crecen notablemente; en general, podemos señalar que es un periodo culminante para la industria automotora, donde se forman nuevas fuerzas productivas y se aprovechan más racionalmente las ya existentes.

El Estado implanta en 1962 una política económica tendiente a una mayor regulación y protección del complejo automotor. Los objetivos del decreto de 1962 eran: crear una industria productora de automotores, mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y mayor rendimiento de los ya utilizados; crear una mayor cantidad de fuentes de trabajo; fomentar el establecimiento de empresas con capital mexicano conexas al ramo automotriz integrándolas horizontalmente (sector auxiliar) y disminuir la cantidad de oferentes en el mercado.

En los siguientes años se elaboran otros acuerdos y reglamentaciones que fortalecieron los objetivos planteados en 1962. En 1963 es emitida una Declaración de Exención, la cual considera la industria automotriz como nueva y básica y por lo mismo exenta de impuestos sustanciales. En 1969, se expide un acuerdo federal que establece un sistema de compensación de importaciones por exportaciones. El objetivo es reducir el gasto de divisas generado por las importaciones automotrices, que con el decreto de integración no sólo se habían reducido, sino que habían crecido sustancialmente; otro propósito esencial era mejorar la balanza comercial mexicana, estimulando las exportaciones del sector. En 1969, 1970 y 1971, el Presupuesto de Egresos de la federación, establece exención de impuestos equivalente al 100% en las importaciones de los fabricantes que cumplieran con los programas de integración aprobados. Los objetivos de esta política son: Estimular a las empresas al cumplimiento pleno de la integración; acelerar el desarrollo de la industria de autopartes (auxiliar); evitar el incremento de los precios y procurar ganancias razonables a los empresarios, adquirir maquinaria y equipo con el objeto de aumentar la productividad; cubrir las deficiencias de la producción de autopartes nacionales; lograr una mayor integración de tipo horizontal.

En 1972, el Estado mexicano emite otro decreto, con el objeto de integrar y regular en mayor proporción a la industria automotriz. El decreto que fija bases para el desarrollo de la industria automotriz se propuso cumplir los siguientes objetivos: aumentar el empleo, crear una estructura de oferta de vehículos más acorde con la capacidad

9
Por integración vertical se entiende el que una empresa extranjera instale una planta ensambladora y las diversas fábricas de autopartes. Integración horizontal significa establecer empresas de autopartes con capital nacional y/o estatal, sin que estén directamente subordinadas a las necesidades de las ensambladoras internacionales.

de compra existente; incrementar las exportaciones y disminuir las importaciones de productos automotores, nivelar la balanza de pagos y generar divisas; aumentar la eficiencia en la planta productiva; fortalecer la participación del capital nacional privado en la industria; crear un organismo consultivo sobre la industria; ampliar los estímulos fiscales; y reducir los modelos automotores.

El decreto de 1977, marca una nueva etapa promotora de exportaciones, pues mantuvo la política de proteger al sector de autopartes, limitando a la integración de las empresas terminales hacia la fabricación de componentes, así como también la posibilidad de recurrir a la importación, aún cuando se tratara de producir para exportar.

El auge de la economía mexicana posterior a 1978 (entre 1970 y 1977 periodo de inestabilidad) tuvo una fuerte repercusión sobre el sector automotriz: la demanda y la producción de automóviles crecieron de manera muy significativa, por lo que se dió un fuerte estímulo a los nuevos proyectos de inversión. En el periodo de 1982 y 1983 la industria automotriz sufrió una fuerte contracción, y si bien en los años siguientes experimentó una recuperación debido a que los decretos constituyen la base del desarrollo de la industria automotriz, pues promovieron varios efectos.

Durante los años de 1989 y 1990, se concentraron con todos los sectores; gobierno, autopartes, distribuidores e industria terminal, los decretos y sus Reglas de Aplicación para el Fomento y Modernización de esta industria. El decreto permite que las industrias terminales establecidas en México, utilicen sus excedentes de divisas para importar vehículos y de esta manera ofrecer una mejor y más amplia gama de opciones al consumidor mexicano; con el fin de eliminar todos los obstáculos para que la industria alcance los niveles de competitividad que le permitan insertarse en las tendencias mundiales de globalización.

El año de 1990, representó para esta industria la iniciación de una nueva etapa, pues es evidente que se encuentra en un mercado de expansión, ya que se produjo el volumen más alto de la historia de la industria automotriz mexicana: 820 mil unidades.

2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

2.2.1 Composición

La industria automotriz mexicana presenta una estructura en la que son tres los sectores básicos: terminal, auxiliar y distributivo.

SECTOR TERMINAL

El sector terminal fabrica, ensambla y cubre el mercado interno y externo, en términos de vehículos automotores agrupados en cuatro áreas: automóviles, camiones, tractocamiones y autobuses integrales; los automóviles son de cuatro tipos: populares, compactos, de lujo y deportivos. Los camiones son vehículos que transportan diversos objetos; los tractocamiones incluyen los transportes de gran peso en largos recorridos; y los autobuses integrales son aquellos destinados al transporte colectivo.

Las empresas que actualmente forman este sector son once. Agrupadas por el origen de capital y el área de producción, obtenemos la siguiente relación:

Las empresas transnacionales suman seis, distribuidas en las siguientes áreas: cinco de ellas producen autos y camiones: Nissan, Chrysler, Ford, General Motors y Volkswagen. Y la última produce sólo tractocamiones y es Kenworth Mexicana.

Las empresas estatales son tres: la Diesel Nacional, que produce en las cuatro áreas: automóviles, camiones, tractocamiones y autobuses integrales; la segunda, es Mexicana de Autobuses, produciendo únicamente autobuses integrales, y la tercera es FAMSA, que se dedica a producir camiones y tractocamiones.

Las empresas nacionales privadas son dos principalmente: Trailers de Monterrey, que produce camiones, tractocamiones y autobuses integrales; y Victor Patrón, fabricante de autobuses integrales.

CUADRO DE PRODUCCION

areas de producción	Automoviles	Camiones	Tracto- camiones	Tracto- integrales	Autobuses
● Nissan	X	X			
x t Chrysler	X	X			
r a Ford	X	X			
n j General					
● Motors	X	X			
r a Volkswagen	x	x			
● Kenworth Mexicana				X	
● ● t Diesel					
a Nacional	X	X	X	X	X
t a FAMSA		X	X	X	
l ● Mexicana de ● Autobuses					X
n a p Trailers de c r Monterrey			X	X	X
i i o v n a a d l a Victor					
● ● Patrón					X
s					

Como podemos ver estas empresas constituyen la fuerza principal, en virtud de sus recursos financieros, tecnológicos y comerciales.

Son siete las que dominan la producción, la tecnología y el mercado automotriz: Chrysler de México, Ford Motor, General Motors de México, Volkswagen de México, Kenworth Mexicana y Nissan Mexicana. En segundo lugar, las empresas estatales son la fuerza más importante enseguida de las extranjeras: Diesel Nacional, FAMSA, Mexicana de Autobuses.

En tercer término están las empresas de capital nacional privado: Trailers de Monterrey, Victor Patrón y Fabricas Autocar Mexicana. Estas fuerzas ayudan a que en la industria automotriz los conceptos de globalización de la producción, la internacionalización de los productos, la competitividad internacional, la tecnología más actualizada en los procesos de manufactura y en los vehículos, sean ya una realidad en nuestro país.

SECTOR AUXILIAR

El sector auxiliar produce autopartes y componentes automotores para el consumo del sector terminal, para exportación y para el consumidor en general. Este sector es muy amplio, en virtud del número tan elevado de partes y componentes de los vehículos.

El sector fabricante de autopartes está constituido por una cantidad mayor de empresas, cuyo número exacto es difícil de determinar.

En muchas ocasiones, incluso las empresas fabricantes de autopartes son propiedad de las compañías terminales. Las ocho principales empresas fabricantes de autopartes, inscritas en la Bolsa Mexicana de Valores, son las siguientes: General Autopartes, Eaton, Spicer, Tremec, Moresa, Perkins, y Cisamex. La importancia económica de éstas no es sólo palpable por su alta participación en las exportaciones de la industria automotriz terminal; sino que también puede observarse en las ventas netas de las empresas citadas.

SECTOR DISTRIBUTIVO

Este sector esta compuesto por el grupo de empresas encargadas de comercializar los productos de la industria automotriz. Este sector es amplisimo y se distribuye en todo el territorio nacional, además, hay otro sector conexo a la industria y el comercio automotriz que consiste en talleres mecánicos, comercios de refacciones, comercios de aceites y accesorios, centros de servicio independientes, etc.

2.2.2 Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas constituyen los factores explicativos de las exportaciones de México; y esto se debe a que se define en cuanto a la base competitiva, dinamismo de acuerdo con el ciclo de vida del producto, destino y mortalidades de comercialización.

Para hacer más comprensibles las ventajas competitivas que utiliza la industria automotriz, se muestran en forma general los siguientes factores como ventajas competitivas que utilizan las empresas exportadoras:

- 1) **Las economías de escala.** - Es cuando el mercado es tan grande que absorbe la mayor parte de la capacidad instalada y que coloca sólo algunos excedentes en mercados de exportación.
- 2) **La elección de una planta mexicana.** - Tomandola como base técnica y que se establece con el compromiso de abastecer a los países más cercanos desde el inicio de su operación, manteniendose al margen de comparaciones más estrictas de costos relativos.
- 3) **Las economías de alcance en las empresas.** - integradas verticalmente y que exportan una proporción considerable de su producción en operaciones intrafirma a los países de origen de la matriz trasnacional.
- 4) **Las economías de alcance.** - para grupos de empresas muy diversificados que comparten activos fijos o algunos canales de distribución.
- 5) **Las economías de acceso a la tecnología restringida.** - en donde los costos de investigación y desarrollo son compartidos con otras firmas.
- 6) Cuando la tecnología sufre tan extensa difusión que ya no representa una restricción a la producción competitiva.
- 7) La ventaja competitiva de partes y componentes para un mercado de reposición de productos maduros.
- 8) La mano de obra (salario, productividad, calificación).
- 9) Las materias primas (bajo costo, calidad, abasto).
- 10) Los recursos energéticos.

Estas ventajas competitivas son consideradas por Kurt Unger en su libro. page. 100-101.

11) La cercanía a los Estados Unidos de Norteamérica; que como pudimos observar es el principal cliente para nuestras exportaciones (costos menores por fletes, oportunidad en el abastecimiento, costos de inventarios).

Como ya hemos manifestado anteriormente, la industria automotriz mexicana esta constituida por un sector de empresas terminales de autopartes. Estos sectores mantienen una estrecha relación, que implica un gran poder negociador entre proveedores y compradores, por ejemplo, las empresas que fabrican autopartes cuentan con la participación de capital de las grandes empresas trasnacionales del sector terminal, denotandose así la importancia de las economías de alcance y las internacionales de escala en la competitividad de las exportaciones mexicanas.

Las economías de alcance que benefician a las exportaciones de autopartes, que realizan algunos conglomerados pueden ser según su participación: individual o conjunta, y como caso del comercio cautivo e intrafirma que tiene lugar en el interior de cada uno de los grandes conglomerados trasnacionales, como son las exportaciones directas de motores y otras partes, se dan economías en las funciones de mercadeo, financiamiento y procuración, en comparación a los dos costos que deben incurrirse cuando la operación es entre independientes. Así mismo se dan economías en la producción debido a que su programa esta en estrecha relación con la demanda esperada, dando lugar a ahorros en el manejo de inventarios, horas extras e imprevistos de otro tipo, que implican costos cuando se negocia en forma independiente.

Las exportaciones de algunas autopartes por empresa de participación conjunta en que la conversión ha relacionado a un conglomerado trasnacional de la industria terminal con otro conglomerado nacional recogen en adición a las economías de la comercialización cautiva, las economías de alcance que aporta el socio nacional tanto en la integración vertical hacia las materias primas por ellos producidas, como en materia del aprendizaje, entrenamiento, instalaciones y acceso al dominio tecnológico acumulados por la experiencia.

Todas estas economías se presentan desde el momento mismo de instalar las nuevas plantas, de las cuales a su vez se aprovecha las exigencias de cambios tecnológicos de producto y de proceso, y con escalas adecuadas a las dimensiones de los mercados internacionales.

Las mayores ventajas competitivas se dieron gracias a que las inversiones que se hicieron en el sector automotriz fueron previstas para alcanzar economías de escala de dimensión internacional y para aprovechar las economías de alcance del conglomerado o de varios de ellos cuando son conversiones. En cambio dentro de las exportaciones del sector encontramos también productos que se exportan de manera indirecta o derivadas y que se benefician al ser demandadas cautivas hacia productores nacionales para la naturaleza misma de cada producto.

Aunque se destaca que la industria automotriz se subdivide en grupos basados en el origen del capital y que utilizan distintas estrategias por ejemplo, las empresas grandes que tienen vínculo de propiedad con empresas trasnacionales ensambladoras de automoviles, utilizan como ventaja comparativa las economías de alcance.

Otro grupo se convierte en exportador indirecto que se benefician por las decisiones de otras empresas claves en la producción que las arrastran en sus cadenas productivas. Aunque también encontramos empresas con participación de capital extranjero pero que se mantienen independientes de la ensambladora y que prestan condiciones de exportación diferente, en donde la importancia de las exportaciones en las ventas totales es menor, en este grupo encontramos una tecnología más experimentada por lo que los cambios tecnológicos se centran en reducir costos del proceso de producción y elevar la calidad.

Por último encontramos al cuarto grupo de empresas que son las de capital de cien por ciento nacional que tiene cierta independencia con respecto a las terminales y que son empresas individuales que no pertenecen a grupos conformativos. Este grupo trata de perfeccionar los distintos pasos de proceso y la integración entre ellos que permita consolidar las economías de escala de potenciales.

Es menester señalar que el sector automotriz tiene rasgos comunes que se conjugan con otras más específicas a cada empresa para dar por resultado las ventajas competitivas de cada caso.

2.2.3 Política económica

En 1951, se constituye la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) con el fin de agrupar a las empresas armadoras de automóviles, camiones, tractores, y en general, toda clase de equipos de autopropulsión y con el objeto de estudiar toda la problemática relacionada con el desarrollo de ese sector industrial. Desde entonces la AMIA es el organismo encargado de negociar con el Estado las demandas de los empresarios del automóvil. Por otro lado, la AMIA también negocia con las empresas de la industria auxiliar.

Las empresas del sector auxiliar, debido a su heterogeneidad, se agrupan en tres organismos diferentes. El primero, es la Asociación Nacional de Productos Automotrices; el segundo es la Sección de Fabricantes de Autopartes de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación; y por último, la Asociación Mexicana de Productores de Partes Automotrices.

La política económica que el Estado practica para la industria automotriz se ejecuta a través de cuatro organismos:

- La Subdirección de la Industria Automotriz de la Secretaría del Patrimonio Nacional y Fomento Industrial, que se ocupa principalmente de que se respeten los acuerdos institucionales en materia de política industrial y comercialización interior y exterior.
- La Dirección y Subdirección General de Estudios Hacendarios y Asuntos Internacionales de la Secretaría de hacienda y Crédito Público, que está encargada de la observancia de los acuerdos relacionados con importaciones, exportaciones y política fiscal.
- La Secretaría de Relaciones Exteriores, que tiene la misión de vigilar un aspecto formal pero no menos importante: quien o quienes controlan qué porcentaje de las acciones de cada empresa. De esta forma, registra los cambios operados en la propiedad de las empresas, sean éstas nacionales o extranjeras.

- La Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz, en la que intervienen la Secretaría de Comercio y la Secretaría de Hacienda, que es un organismo de consulta sobre los asuntos fundamentales de la rama; como producción, distribución, exportación.

La política gubernamental mexicana respecto a la industria automotriz ha resultado ser positiva para el desarrollo de exportaciones con visión a largo plazo. Esta afirmación se encuentra basada en tres decretos fundamentales para el crecimiento de dicho sector industrial, en donde se busca desarrollar una industria nacional conjuntamente con el impulso que se ofrece a la inversión extranjera.

Para el sector automotriz, la política principal ha intentado consolidar una industria nacional de autopartes independiente de las empresas ensambladoras y lo suficientemente eficiente como para participar en mercados internacionales.

El decreto político más importante es el emitido en 1977 (fomento de la industria-automotriz) que promueve el crecimiento en las exportaciones del sector. Con esta disposición las empresas terminales deberían de balancear con exportaciones sus requerimientos de divisas; esto para cubrir las importaciones de partes y componentes necesarios, como para el resto de pagos que tuvieran que hacer al exterior. Dicha expectativa obliga a las empresas a decidirse por el desarrollo de las exportaciones como una mejor opción para cumplir con el equilibrio de divisas. A la promulgación del decreto siguió un periodo de reacción de las empresas terminales que anunciaron nuevos proyectos de inversión de magnitudes considerables; los activos totales de la industria terminal se multiplicaron por cuatro en un lapso de cuatro años. Con lo que para 1981, General Motors establece una planta para motores de seis cilindros; Nissan construyó otro complejo automotriz, en aguascalientes, que incluye la fabricación de motores, ensamblado de autos y la producción de transejes; V.W. amplió sus instalaciones en Puebla; Ford invirtió en una planta para motores de cuatro cilindros y otra de ensamblaje de vehículos, orientadas a la exportación.

Este crecimiento en plantas de exportación no fue la única consecuencia, sino que se retomaron bases del decreto emitido en 1972; conllevando a una expansión en el sector de autopartes de control nacional y no sólo se dejaría de importar, ahora se daría una mayor orientación del mismo hacia el mercado externo. Los aspectos centrales consistieron

en excluir a las terminales de la fabricación de los componentes restringidos en exclusiva para otras empresas del sector de autopartes; exigir una mayor participación de capital nacional en el sector de autopartes; y la exportación indirecta de componentes por las empresas terminales. Pero cabe señalar que cuando la materia prima para partes o componentes no se encuentra disponible en México o no tiene el nivel de calidad y costo requerido, se pueden adquirir materias primas de exportación. Favoreciendo con ello a las empresas terminales, que pueden obtener componentes de fabricación nacional; de calidad y costos equivalentes a los extranjeros, pero con la ventaja adicional de ser elegibles para los créditos por exportación.

Después del gran crecimiento del sector automotriz surge en 1983, la necesidad de un decreto que regulara en curso del nuevo modelo de exportador. Este decreto fue orientado en dos direcciones:

- 1) La racionalización de la industria terminal mediante la reducción de modelos, aunque hay resistencia de las terminales a reducir modelos, pues es una de las armas de la competencia interna, con el objeto de aumentar las economías de escala;
- 2) Regulación de la forma en que la industria terminal debe incorporar al sector de autopartes al dar cuenta de las exportaciones que equilibran su presupuesto de divisas.

En este sentido la principal medida es limitar la composición del presupuesto de divisas de cada empresa terminal al 30% de exportación directa por la empresa y el 20% por operaciones de maquila, de manera que mínimo el 50% corresponda a adquisiciones al sector de autopartes.

Como podemos observar, dentro del sector industrial mexicano, el sector automotriz juega un papel preponderante. De ahí que durante algún tiempo haya sido favorecido en gran parte de su crecimiento por la política económica del gobierno mexicano.

2.2.4 Sector automotriz en el Tratado del Libre Comercio

Las consecuencias derivadas para México de la recesión de Estados Unidos se resentirán principalmente en el sector manufacturero de exportación de nuestro país, y de una manera muy especial en el automotriz, a raíz de la contracción en los niveles de consumo estadounidense, observada desde el segundo trimestre de 1990 y exacerbada por la guerra en el Pérsico.

Símbolo inconfundible de la sociedad estadounidense, el automóvil refleja a un tiempo, los sueños y pesadillas de una colectividad social que enfrentada a la recesión económica y la guerra, ha visto desplomarse en un 30%, en los últimos 12 meses, el valor de las acciones del trio de colosos de Detroit.

México depende de Estados Unidos en lo que respecta a dos terceras partes de su inversión extranjera y ventas de exportación. En el sector de manufacturas en general, diversas estimaciones señalan que las exportaciones se reducirán en 600 millones de dolares por cada punto porcentual menos que Estados Unidos registre en su PNB.

Particularmente se verá afectado el sector automotriz. Para las plantas mexicanas, la postergación del acostumbrado cambio de piel o renovación anual de esa máquina convertida en extensión para el individuo -el automóvil- podría significar una contracción de 17% en el total de ventas al exterior pues dicho sector registró una participación de esa magnitud en el periodo enero-septiembre de 1990.

El mercado de autos en E.U. observó durante 1990 el desarrollo más débil documentado de autos y camiones de carga ligera; cayeron a 13.8 millones de vehículos, lo que significa un decenso de 5.1% respecto a las ventas de 1989. Las de autos de 5 plazas, a diciembre promediaron una tasa anual de 6.6 millones.

Ciertamente, las cifras de 1990 no son tan negativas en comparación con 1983, cuando los estadounidenses compraron sólo 12.1 millones de vehículos, pero diversos analistas de la industria califican el año pasado como un "verdadero desastre".

Para los fabricantes y muy en particular para el trio de Detroit -Chrysler, Ford y General Motors- 1990 fue un año de alta competencia y marcada contracción en el mercado. Por lo que respecta a las expectativas de este año, las estimaciones realizadas antes de que iniciara el conflicto del Pérsico señalaban un descenso de entre 2 y 6% para las ventas de vehículos nuevos que los llevaría a niveles inferiores a los 13 millones de unidades.

En 1990, Ford y Chrysler gastaron sumas record en rebajas y otras estrategias de comercialización, y sin embargo ambos perdieron participación en el mercado de autos y camiones ligeros. En el caso de Ford, la participación paso de 24.6% en 1989 a 24% en 1990; mientras que Chrysler cayó a 12.3% respecto de 13.8% previo.

Aunque los tres grandes de Detroit no han abandonado sus esfuerzos para reactivar la demanda por medio de la reducción en los precios, las presiones financieras que enfrentan están obligando a considerar las posibilidades de poner en práctica planes de menor producción e incremento de precios para aumentar sus ingresos independientemente del número de autos que vendan.²

La industria automotriz mexicana es considerada una de las ramas más avanzadas en los mercados internacionales. Sin embargo, su integración tanto horizontal como vertical presenta fallas en el mercado interno por los bajos volúmenes de producción de autopartes que se integran en el bien final.

Esto propició que durante 1990 sus cuentas con el exterior se deterioraran sustancialmente al bajar su superavit comercial en 77.3%, dado que su saldo fue de apenas 369.4 millones de dolares, mientras que en 1989 se registró un amplio margen de ventaja entre exportaciones e importaciones, arrojando así un saldo a favor por mil 629 millones.

En años anteriores, el saldo de esta rama industrial con el resto del mundo llegó a sumar casi 2 mil millones de dólares, por lo que en la actualidad se refleja inconsistencia en los niveles de producción domésticos de autopartes.

La industria nacional de autopartes ha tenido muy poca capacidad de respuesta ante el proceso de apertura comercial seguido en los últimos años, por lo que es factible que para el año en curso -1991- esta rama conjuntamente con la automotriz reporte un saldo negativo en la balanza comercial,

superior a los 800 millones de dolares, hecho que no se había registrado por lo menos en los últimos seis años, cuando las armadoras sufrieron la peor crisis financiera de mercado.

Si bien, con las exportaciones totales de unidades y de algunas refacciones se lograron captar recursos por un monto de 4 mil 426.5 millones de dolares, que constituyeron un crecimiento de 16.7%, estas apenas pudieron compensar el aumento de poco más de cinco veces en que lo hicieron las importaciones.

Durante el año pasado las importaciones de la industria acumularon egresos por 4 mil 571 millones de dolares, resaltando las compras de material de ensamble para automóviles que constituyen 62.5% del total.

Así, la industria automotriz no ha quedado exenta de carencias tecnológicas como las que afrontan otras ramas industriales, que la llevan a depender de la oferta internacional en ese sentido y que le significan una seria erogación al conjunto de la economía mexicana, sin que sean capaces de contener dicha dependencia.

La rama de refacciones automotrices en el mercado interno se vió influida negativamente por diversos factores, por ejemplo, el limitado poder adquisitivo del consumidor, la mayor presencia de productos importados, sobre todo por la mínima recuperación financiera que tiene por la venta de sus productos en el extranjero. Los precios a nivel internacional son menores a los que rigen en el mercado mexicano, lo cual le impide recuperar sus costos de producción.

En este sentido, la mayor penetración de empresas extranjeras en el mercado doméstico puede conducir a un mayor desequilibrio comercial en las diferentes líneas que integran la industria automotriz.³

BALANZA COMERCIAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE AUTOPARTES

ENERO-DICIEMBRE

miles de dolares

	1989	1990	VARIACION
Exportaciones	3'792,739	4'426,579	16.7
Importaciones	2'162,750	4'057,145	87.6
Saldo	1'629,989	369,434	-77.33

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS

ENERO-DICIEMBRE

miles de dolares

Material de ensamble para autos	2'539,420
Refacciones para autos y camiones	581,005
Automóviles para transporte de personas	254,117
Motores y partes para autos	177,756
Otros	387,732

En tanto, el manejo del sector automotriz mexicano es un as; ya que será un aspecto delicado dentro del tratado del libre comercio; pues, Canadá resulta ser un destacado exportador vehicular, así como también de partes automotrices a Estados Unidos, por tal razón la industria mexicana de este ramo trata de ser un gran competidor.

Al respecto cabe considerar que Canadá participa con un 10% aproximadamente de las ventas de vehículos en el mercado estadounidense, en tanto que las exportaciones mexicanas de estos productos solo han llegado a representar hasta el 1.7%.

Por otra parte, es evidente que existen varias diferencias entre los dos principales segmentos que componen la industria automovilística nacional en relación a la posición que deberá asumir el gobierno mexicano en las negociaciones.

La rama terminal esta controlada por empresas transnacionales, principalmente estadounidenses, implicando con ello una posición más liberal en el T.L.C. y por otro lado las ensambladoras ubicadas en México proponen " eliminar los permisos de importación y controles de precios, estandarizar las normas de calidad en los tres países, adecuar políticas aduanales, y establecer un periodo largo para permitir la importación de autos usados ". Por otro lado, los productores de autopartes están a favor de " negociar una reducción de aranceles ".

La industria nacional automotriz, y en particular la de autopartes, enfrentan grandes retos con la integración comercial, ya que tendra que adecuar su producción a los requerimientos de las compañías transnacionales ensambladoras y competir indirectamente con productores canadienses, los cuales actualmente ya cuentan con un acuerdo bilateral de libre comercio con Estados Unidos, y el cual México buscará incorporarsele.

Se piensa que la industria automotriz podría ser una de las primeras ramas participantes de las negociaciones en el T.L.C. , por estar considerada sumamente integrada, en todos sus aspectos, en comparación con las más preparadas, eficientes y maduras.

La industria automotriz en Canadá tiene gran peso en su sector manufacturero, por lo que los fabricantes de vehículos y sus partes han resultado beneficiados del tratado bilateral que sostienen con Estados Unidos, conocido como Auto-Pact. Dicho acuerdo garantiza, bajo algunas normas, el acceso libre y seguro de vehículos y sus partes al mercado norteamericano; un acceso libre de impuestos si entran dentro de las nuevas leyes de origen. De acuerdo con tales leyes, 50% del costo directo de producción del cualquier vehículo negociado deberá ser de origen canadiense o estadounidense, por lo cual amplia las oportunidades de los manufactureros de partes canadienses para integrarse a la producción de vehículos fabricados en el mismo país o en Estados Unidos.

En México se establece el reglamento que dice que el valor agregado de la industria terminal de origen nacional, deberá de ser de por lo menos 36%, con lo que, de incorporarse nuestro país al acuerdo comercial existente entre E.U. y Canadá en el sector automotriz, la industria de autopartes podría verse beneficiada en la medida que cubra satisfactoriamente con los requerimientos de las tres principales compañías ensambladoras de norteamérica, que se han constituido en el eje de la integración regional de la rama. Aún cuando las compañías ensambladoras nacionales son

filiales de las tres grandes del norte, no quedan exentas de compartir con las de otras naciones, ya que las decisiones corporativas se basan en la competitividad internacional de cada una de sus plantas.

Si bien esta podría ser la posición de México en las negociaciones, habrá de esperar la reacción por parte de los productores estadounidenses y principalmente de Canadá, sobre todo si consideramos que estos últimos son los que podrían poner mayores trabas a las exportaciones automotrices mexicanas hacia los Estados Unidos.

Finalmente, la estrategia de negociación del Tratado Trilateral de Libre Comercio deberá cumplir con cuatro puntos básicos a efecto de que la industria automotriz mexicana no se vea lesionada ni amenazada.

Los puntos a los que se hace referencia son:

- 1.- Estimular el ensamble de vehículos y producción de autopartes en México, induciendo a una contribución mayor en valor agregado doméstico y consumo intermedio de origen nacional en los vehículos y autopartes fabricados en el país.
- 2.- Homologar los criterios en materia de prácticas desleales como subsidios y dumping, licencias y procedimientos de importación, así como de normas técnicas.
- 3.- Establecer un régimen de libre comercio en la industria fabricante de automóviles y componentes tan pronto como sea posible.
- 4.- Alcanzar niveles internacionales de competitividad de la industria, incluyendo el factor precios.

En torno al acuerdo tripartita, la industria mexicana obtendrá beneficios tales como:

- Ampliación de los mercados de exportación a través del aprovechamiento de las ventajas comparativas que el país ofrece, especializándose la producción para aprovechar economías de escala y así poder ofrecer al mercado interno una gama de vehículos con calidad y precios internacionales.
- El tratado formaría un marco propicio para la promoción de inversiones extranjeras en México, facilitando el establecimiento de empresas competitivas que aprovechen las ventajas comparativas, calidad y costo de mano de obra, energía, situación geográfica, entre otros.

- La industria automotriz podrá incorporar tecnología avanzada, mejorando así el producto en términos de precio, calidad y variedad, logrando a la vez mejorar el nivel competitivo de los productos en un mercado globalizado.

- Con la firma del Acuerdo de Libre Comercio se eliminarán barreras al comercio exterior, se reducirá gradualmente las barreras arancelarias y se eliminarán las no arancelarias. Asimismo crecerá la inversión y la creación de empleos en México.

CAPITULO 3

*REPRESENTATIVIDAD DE LA NISSAN
EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ MEXICANO*

3.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

NISSAN Motor Co. LTD. es una empresa joven establecida en 1933. Su gran desarrollo tecnológico, calidad y alta productividad le han permitido diversificar su producción manufacturando desde maquinaria textil, industrial y productos marinos, hasta equipo aéreo espacial. Actualmente ocupa uno de los lugares en la industria Automotriz Mundial. Cuenta con nueve plantas de manufactura de componentes y ensambles de vehículos en Japón y con 24 plantas de ensamble y manufactura en 22 países de los cinco continentes, entre los cuales, NISSAN Mexicana ocupa el segundo lugar en cuanto a número de personal y monto de inversión se refiere.

NISSAN Mexicana es una empresa fuerte que ha extendido sus operaciones en diferentes partes del país, gracias a su extensa red de distribuidores. Ha realizado su mayor esfuerzo en lo concerniente al desarrollo e implantación de proyectos destinados a contribuir, de manera real, en el avance industrial de cada una de las ciudades en las que existen instalaciones NISSAN. Dichos proyectos están relacionados entre sí, para fortalecer la producción de NISSAN en el mercado nacional e internacional.

Actualmente, NISSAN Mexicana exporta a diferentes países:

Asia:	Japón
Medio oriente:	Kuwait
Europa:	España
Norteamérica:	U . S . A . y Canada
Caribe:	Antigua, Aruba, Bahamas, Barbados, Bermuda, Curazao, Cuba, Rep.Dominicana, Gran Calimán, Guayana, Haití, San Martín, Puerto Rico, Surinam.
Latinoamérica:	Bolivia, Chile, Costa Rica Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú Nicaragua, Panamá, Uruguay.

Ademas NISSAN Mexicana cuenta con manuales de desarrollo organizacional, hecho benéfico para ellos, debido a que existe una descripción de puestos, se establecen metas en forma más específica, determinandose así el buen funcionamiento de cada actividad y obteniendo un alto nivel de productividad.

Esta idea acerca de un Modelo Organizacional se originó para evitar improductividad y obtener un crecimiento adecuado; mejorando de esta forma también sus estrategias competitivas.

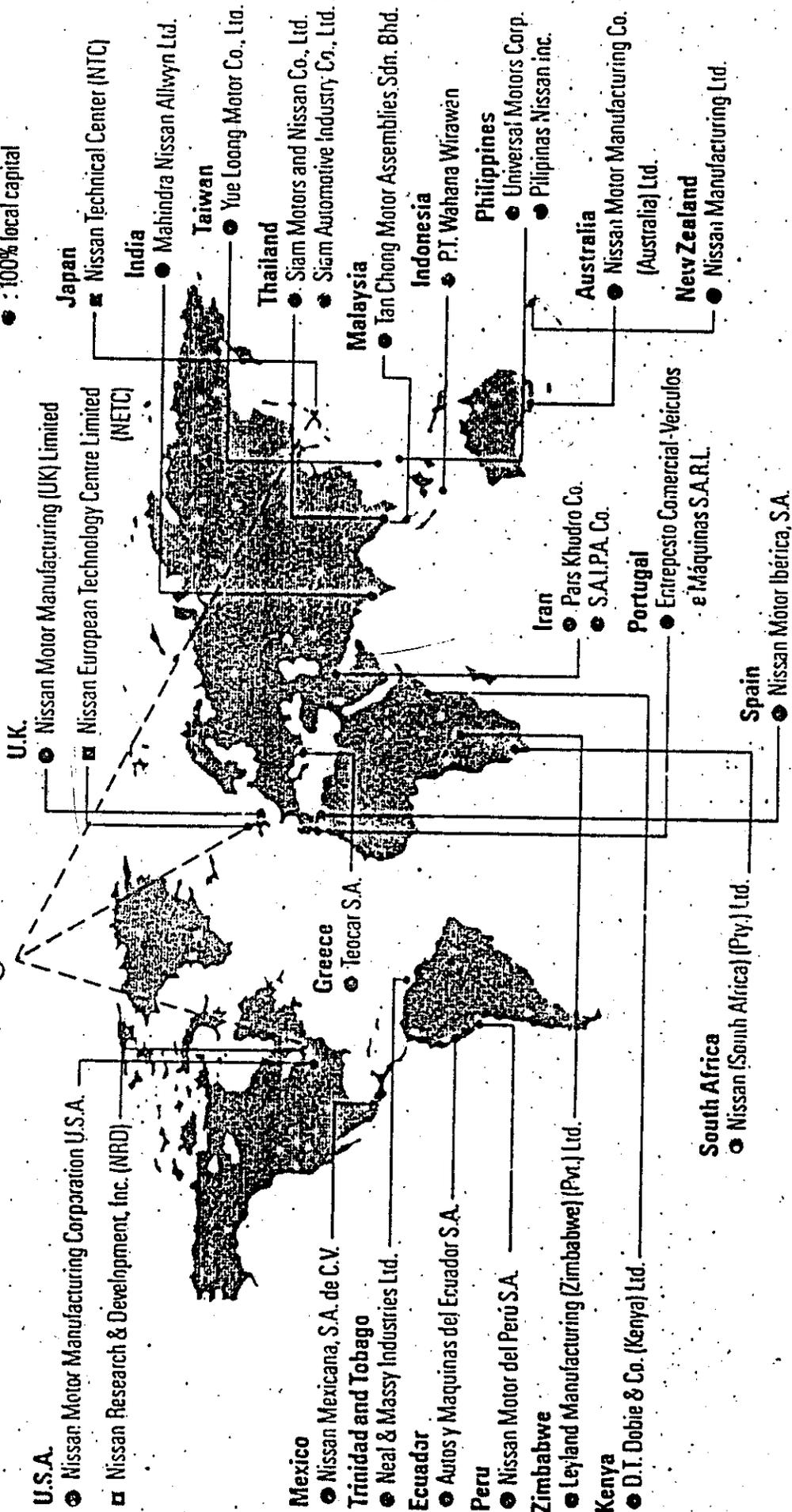
Por lo tanto uno de los factores, entre otros, que ayudan al éxito de NISSAN Mexicana, S.A. de C.V. es el manejo de Modelos Organizacionales propios de la cultura japonesa; entre los que se puede mencionar esta GENBA-KANRI, RAC; creemos que este tema es complejo y amplio en su planteamiento, por lo cual se requeriría de un estudio específico y profundo.

4 Esta complejidad se encuentra también condicionada a lo innaccesible de la información.

Plantas de fabricación y montaje

■ : R&D Facilities

- : 50% or greater capital participation
- : Less than 50% capital participation
- : 100% local capital



3.2 RASGOS ESPECIFICOS DE N I S S A N

3.2.1 Nombre

El nombre de N I S S A N se compone de dos palabras:

N I - N I J O N	-----	J A P O N
S A N - S A N G Y O	-----	I N D U S T R I A

Por lo que N I S S A N significa Industria Japonesa.

3.2.2 Logotipo

El logotipo de la empresa, se compone de:

- Un círculo rojo, que simboliza " El sol naciente "
- Un rectángulo azul, atravezado al centro del círculo, lo cual manifiesta la sinceridad que es capaz de penetrar al sol y al cielo y;
- El nombre N I S S A N escrito en color blanco

- 1.- Cumplir con las necesidades del cliente interno y externo, es lo primero.
- 2.- La calidad de sus acciones, es el único camino para la excelencia.
- 3.- Aplicar la estandarización del trabajo, concepto básico de la Administración del Campo.
- 4.- El desarrollo permanente de su personal, facilita la superación de la empresa.
- 5.- El compromiso personal y la responsabilidad por resultados del equipo de trabajo, son signos de su madurez organizacional.
- 6.- Cumplir con lo prometido con oportunidad
- 7.- Basar las acciones en hechos, no en suposiciones
- 8.- La comunicación debe ser constante, persistente y exhaustiva
- 9.- Desarrollar e implantar sistemas de autocontrol y automantenimiento
- 10.- La innovación y creatividad, son factores importantes para evitar el conformismo

P R I N C I P I O S

La filosofía de NISSAN Mexicana S.A. de C.V. es ser una empresa productiva, agresiva y con mentalidad triunfadora; con visión anticipada, capaz de satisfacer al cliente con productos de óptima calidad y al mejor precio, en el tiempo requerido y con la participación activa de todos en un buen ambiente de trabajo.

3.2.3 Filosofía

3.3 HISTORIA DE NISSAN MEXICANA S.A. DE C.V.

La historia de NISSAN principia en el año de 1933 en Japón cuando en Yokohama se establece la Yidosha Seizo Co. LTD.; misma que cambió al año siguiente al nombre que actualmente lleva NISSAN Motor co. LTD.

En 1934, NISSAN Motor Co. LTD. produce su primer automóvil que lleva por nombre DATSUN, que significa el hijo de DAT. Derivado de las tres firmas que financiaron la fabricación del auto.

D - DEN

A - AOYAMA

T - TAKEUCHI

En 1959, NISSAN Motor Co. Limited, bajo la dirección de un plan expansionista y habiendo analizado las perspectivas del mercado estadounidense, decide estratégicamente, enviar algunos de sus vehículos a México. Se tiene entonces el proyecto - a mediano plazo - de instalar una factoría en nuestro país.

De esta forma, N.M.C. comienza a exportar a la República Mexicana su modelo DATSUN Bluebird PL 211, con motor de 1200 centímetros cúbicos; que es totalmente ensamblado en el Japón.

Los envíos se efectuaron en forma directa por barcos desde el Japón siendo recibidos en el puerto de acapulco para ser distribuidos entre un reducido grupo de representantes de la marca.

Considerando el potencial existente en el país, en 1960 NISSAN Motor Co. decide iniciar el ensamble del DATSUN Bluebird, mismo que realiza en la planta de Willys Mexicana -que después se convirtió en vehículos automotores mexicanos, hoy liquidada- en donde también se armaban otras marcas europeas y americanas.

Las perspectivas de evolución de la empresa japonesa continúan debido a la creciente expansión de la industria automotriz de México, el 11 de septiembre de 1961 se constituye NISSAN Mexicana S.A. de C.V., como una sociedad mercantil con capital de 400 mil dólares -por esas fechas 5 millones de pesos- cuyos aportantes eran la propia NISSAN con

un 85% y Marubeni Corp. con el 15%. Cabe mencionar que esta última firma comercial contaba con experiencia dentro del mercado nacional.

NISSAN Mexicana S.A. de C.V. instala sus oficinas centrales en la Cd. de México; como importadora y distribuidora de autos armados en su totalidad en Japón.

Se promulga en agosto de 1962 el decreto para la integración nacional de la industria automotriz que prohíbe la importación de motores para automóviles y camiones así como de conjuntos mecánicos armados para su uso y ensamble.

Con base en lo anterior, NISSAN Mexicana, al tener en claro que ya no podía seguir importando unidades, decide, con la autorización de N.M.C., permanecer en el mercado conquistado durante cuatro años; estableciendo una planta para lo cual se llevan a cabo los estudios necesarios de localización e inversión.

A principios de 1963 la firma recibe el oficio en que la secretaría de industria y comercio le autorizaba su permanencia en México con el modelo Bluebird PL 312 que aún era ensamblado en la planta de vallejo de Willys Mexicana.

Se coloca en 1965 la primera piedra de la planta de manufactura de automoviles DATSUN que la firma japonesa construiría en una superficie de 410 mil metros cuadrados de los cuales 30 500 serían construídos y 22 mil corresponderían a la planta principal, 1 300 para oficinas generales, 5 000 para almacenes, 1 700 para diversos servicios contando también con la pista de pruebas para las unidades. La planta se instalaría en el municipio de Tejalpa Mor. en la zona industria Civac.

En ese año se ensamblaba la versión PL 411 con motor de 1300 centímetros cúbicos del modelo Bluebird.

Ante la aceptación de la marca, reflejada en la creciente demanda del consumidor mexicano; casi a un año de haberse inicializado la construcción de la planta NISSAN en Civac, en mayo de 1976 se pone en marcha la factoría, cuyo programa de producción para esas fechas fue de 800 unidades mensuales.

Paralelamente a la inauguración se monta una exposición de fabricantes de autopartes que operaban en el país como fueron: Bendix, Champion, Equipos Automotrices Mexicanos, Productos especializados de acero, Tapetes Luxor, Resortes y productos metálicos, Goodyear Oxo, GeneralPopo, Borg and Beck, Moresa, Automanufacturas, Uniroyal, Reem Mexicana, Premecna, Crinamex, Kelsey Hayes, Tebo, Clevite, Mex-par, y Automagneto Dürr Mexicana, entre otros.

Los modelos a producirse en la planta NISSAN fueron: Sedan, Datsun Bluebird cuatro ptas., con motor de 67 H.P. y 1300 centímetros cúbicos; vagoneta Datsun Bluebird de cuatro velocidades y camiones Datsun tipo Pick-up de una tonelada.

Cabe mencionar que esta primera y más grande empresa que NISSAN Japón instalaba en un país extranjero. Respecto al porcentaje de piezas y componentes de fabricación con que inició la fabricación, fue de 40% de componentes importados y el 60% restante de proveedores nacionales.

A pocos días de haberse puesto en marcha la factoría, en julio llega a las instalaciones de la nueva ensambladora, el primer embarque de material CKD - carrocerías, chasis, motor, partes y componentes- lo que permite que ese mismo día salga la primera unidad completa y que en agosto estuviesen listos los primeros 50 Bluebird modelo PL 411, sedan de cuatro velocidades. Previamente la compañía había suscrito el contrato colectivo de valores con el sindicato independiente de trabajadores de NISSAN Mexicana.

Es también en 1966 cuando se constituye y oficializa la asociación Datsun de la Rep. Mexicana actualmente denominada Asociación Nacional de Distribuidores de Automoviles NISSAN (ANDANAC).

En este año, 1967, es lanzado el modelo PL 411-UT, también con un motor de 1 300 cc. Al finalizar este año, la factoría totaliza 8 500 unidades ensambladas, entre sedanes, vagonetas y comerciales.

Al año siguiente, es lanzado al mercado el modelo NL-510 (también con motor de 1 300 c.c). Al finalizar este año se produce un total de 9 674 unidades, poco más de mil respecto al año anterior.

De acuerdo con la promoción mercadológica realizada en sudamerica, en febrero de 1969 NISSAN Mexicana embarca motores a la Rep. de Chile. En diciembre se alcanza la producción de la unidad en 30 mil, recordandose los diez años de la llegada del Datsun a México.

Acontecimiento memorable, pues la compañía logra contruir 12 907 vehículos. Además se hace público que esta marca aumentó mayormente su penetración en el mercado con relación a su competencia, dado que logró incrementar sus ventas en 4.6%.

Se realiza, en el mes de mayo de 1970 el primer embarque de partes Datsun con destino a los E.U. de norteamérica. En noviembre la armadora inagura su centro de capacitación de

servicio en el D.F. Se inició el fomento de las exportaciones de diversas partes de accesorios Datsun de procedencia mexicana, destinados a la unión norteamericana. Este año NISSAN mexicana cierra su producción con 15 629 unidades logrando una penetración en el mercado de 8.3%.

En 1971 se produce el Datsun 50 mil y se concluye la construcción del laboratorio de control de calidad y la pista de pruebas en la planta de manufactura. Y a finales del mes sale rumbo a Japón el primer embarque de partes Datsun. En julio se pone en funcionamiento un nuevo almacén de partes y refacciones, localizado en la misma planta.

Se efectúa un festival deportivo en la sede de la factoría, con motivo de décimo aniversario de la configuración de NISSAN. En noviembre es presentada la línea de modelos 1972, la cual integra los únicos vehículos de construcción nacional que tienen incorporado un sistema para controlar la emisión de gases contaminantes, días antes de que entrara en vigor un reglamento que al respecto emitió la S.S.A. al término del año, NISSAN reporta la fabricación de 17 600 unidades, logrando abarcar el 8.9% de penetración en el mercado.

A principios de 1972 inicia operaciones la compañía transportadora de automoviles S.A.; cuya misión fue la de trasladar sin rodar los vehículos Datsun de la planta de Cuernavaca a la red de distribuidores integrada ya por 64 matrices y 18 sucursales. En octubre de este año se publica el decreto que fija las bases para el desarrollo de la industria automotriz.

Para noviembre se lanzan los modelos 1973 que incorporan el nuevo vehículo J-16 con motor de 1 600 c.c. y con una transmisión automática opcional, en tanto que los comerciales se ofrece la nueva línea en su serie Z-620. En el transcurso de este año son transportados 420 vehículos a centro y sudamérica. Al terminar este año la penetración en el mercado doméstico fue de 9.5%. La producción llegó a las 22 436 unidades.

Un año después es presentada la versión Violet 160-J, además se incrementa la producción de la unidad en 100 mil. Al finalizar el año de 1973 la ANDANAC representa a 67 distribuidores y 18 sucursales. En este año la producción alcanzó las 25 368 unidades logrando penetrar en el mercado en 9.0%.

NISSAN duplica su capital social en 1974 para que se llegue a los 310 millones de pesos paralelamente a ello inicia la construcción de su segunda planta de producción destinada a la fabricación de camiones ligeros y que tendría una superficie de 16 mil metros cuadrados. Se incorpora a la gama de modelos de 1975 la marca vagoneta Violet WZ-710, misma que habría de comercializarse a través de 74 matrices y 19 sucursales con las cuales ya contaba la red NISSAN.

Se inicia el proceso de habilitación del Laboratorio de Análisis de Emisión de Gases, instalado en el centro de capacitación y servicio, y posteriormente se pone en marcha la segunda planta destinada a producir camiones ligeros. A finales de 1975 la red de distribuidores ya la integraban 75 matrices y 21 sucursales.

Al año, es puesto en marcha el Laboratorio de Análisis de Gases, (1976), el primero de esta índole en toda América latina, en el que se realizan pruebas de emisión de gases de contaminación ambiental, consumo de combustible en carretera y de ciudad. Cabe mencionar que aquí se efectúan pruebas de desarrollo para estas empresas como Ford y Renault.

En noviembre es lanzado el Violet 160-J en versión modificada. En diciembre Datsun recibe el certificado de calidad y prestigio de parte del congreso de protección al consumidor A.C. por considerarsele el vehículo popular con mayor preferencia en el mercado. Para esa fecha las distribuidoras totalizan 98 empresas, de las cuales 76 son matrices y 22 sucursales NISSAN llega al 10% de penetración del mercado, con una producción de 36 656 unidades.

Se inicia el año de 1977 con una inversión de 370 millones de pesos para construir dos nuevas plantas, una de motores que se localizaba en el mismo complejo Civas y otro de fundición ubicada dentro del Parque Industrial de Lerma Edo. de México.

En julio es publicado el decreto para el fomento de la industria automotriz, dando a conocer así las reglas para su aplicación.

En septiembre se embarca el primer envío de monoblocks y múltiples de escape, con destino a Japón. En este año se lleva a cabo la presentación de los modelos 1978, que ya presentan cambios como notorias modificaciones en el motor para mayor rendimiento.

NISSAN desde su establecimiento llega a los 25 mil unidades, las cuales han sido comercializadas por la Red de Distribuidores que ya en este año sumaban 105. Para terminar este año NISSMEX produce 42 750 unidades, bajando a 9.1% en su nivel de penetración en el mercado.

En julio de 1978 se inaugura la planta de motores dentro del consejo de la firma automotriz japonesa, en Cuernavaca. La mencionada planta se erigió sobre una superficie de 7600 metros cuadrados con 157 máquinas, herramientas, cuatro líneas de máquinas de transferencia automática, dando ocupación a cerca de 250 personas y con capacidad de producción de 120 mil juegos de partes sueltas de motores, de las cuales 60% se exportan a Japón, lo que representaba el ingreso a México de 150 millones de pesos. La inversión para esta planta fue de 217 millones de pesos de los cuales el 67% representó el costo de máquinas y equipo.

En julio del mismo año, empieza a operar la planta de fundición del hierro gris en Lerma, edo. de México. Esta planta significó una inversión nueva para suministrar material en bruto. Se requirió un capital de más de 297 millones de pesos para ponerla en marcha, dando ocupación a 400 personas. La factoría cuenta con dos naves, inició con una capacidad de 10 mil toneladas al año, contándose para ello con tres hornos de fusión de 8 toneladas, dos líneas de moldeo, 8 sopladores de corazones y dos molinos de arena de 30 toneladas.

El nuevo modelo A-10 es presentado al mercado nacional en sus versiones sedan cuatro puertas y Vagoneta, siendo comercializado a través de 111 distribuidores de los cuales 90 son matrices y 21 sucursales.

Al terminar 1978, la producción fue de 46 841 unidades, de las cuales 5 652 fueron exportadas.

A mediados de 1979 surge la unidad 300 mil, en la planta Civac, inaugurándose a la par el nuevo edificio de procedimiento de diseño. En este año es presentada la versión dos puertas del modelo A-10, edición especial certificada, iniciándose las obras para la ampliación de la planta de motores en Civac. Se inicia la exportación a Japón, de partes fundidas de motor, cien por ciento mexicanas de la planta Lerma.

Asimismo son elaborados los vehículos que se exportan a Ecuador y Centro América a finales de este año. Se determinó que el rendimiento de los vehículos de la marca, es aceptable en cuanto a consumo de gasolina, etc. y a través, de pruebas realizadas dentro del laboratorio de análisis de NISSAN. La Red de Distribuidores ya se conformaba de 117 compañías, 99 matrices y 18 sucursales. La producción de NISSAN llega a 54 448 unidades, logrando abarcar el 11% del mercado nacional.

En 1980, se da a conocer el Programa de Fomento para la Industria Nacional Fabricante de Autopartes; se principia la construcción de la nave cuatro, en Civac, dirigida a prototipos de pruebas, así como la ampliación en un 60% de la planta de motores; la empresa rompe record de embarque de unidades de exportación con destino a Ecuador, Chile y Bolivia. Para este momento son ya 119 distribuidores, esto contando 110 matrices y 9 sucursales; la producción llega a 55 824 unidades, logrando el 10% de penetración.

Se coloca la primera piedra de lo que será el Almacén General de refacciones y que hoy se conoce como el Centro de Refacciones y Servicio, ubicado en Toluca, Mex.. Más adelante se inicia la construcción de la planta constructora de motores NISSAN, en aguascalientes, así como la ampliación y modernización de las plantas de Cuernavaca y Lerma. A finales de 1981, es presentado, en las instalaciones de la planta Civac, el primer Sakura, que será destinado al mercado mexicano, dentro de la categoría de los deportivos. Para ello se aprovecha la estrategia publicitaria, instrumentada en 1979, basada en la temática " Tesoros vivientes del Japón", mediante ello se pretende dar atributos de calidad al vehículo.

La Red de Distribución alcanza ya los 130 locales y se produce la unidad 400 mil en la planta Civac.

En 1982 se pone en marcha el Centro de Distribución de Refacciones de NISSAN Mexicana, la inversión realizada para el almacén fue de 250 millones de pesos; que se empiezan a manejar para servicio y refacciones de automóviles, 16 diferentes partes, se anuncia la fabricación de la unidad 500 mil.

Ya para finalizar el año se inauguran dos plantas de fundición de NISSMEX, la primera en Lerma, que se suma a la ya ubicada, para producir material fundido para monoblocks y chumaceras. Destaca por su importancia la inauguración de la planta de fundición de aluminio, en Aguascalientes, para la cual se hizo una inversión de 14 mil millones de pesos, dando

empleo a 1500 personas. Los productos que se fabrican en la planta son: fundición de aluminio múltiple de admisión, cabezas de cilindros, carcasa de traseje, en maquinado se produce; bielas, cigüeñales, múltiples de admisión, cabeza de cilindro, monoblocks, flecha auxiliar, árbol de levas y múltiple de escape. Se inicia la producción en la planta de fundición de Aguascalientes, de piezas de aluminio.

Se constituye la empresa filial Industrias Nipomex del Centro, S.A. de C.V., en Aguascalientes, empresa formada por NISSMEX, la cual fabricaría transejes baratos y funcionales que cubrieran inicialmente el mercado nacional para después alcanzar niveles internacionales.

Ya en 1983 arranca la producción de plantas de estampado de carrocerías, de ensamble y maquinado de motor, en la planta de aguascalientes.; se envía una muestra de paneles a NISSAN Motor Co. en Japón.

Se publica el Decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz, en el cual se destaca la necesidad de disminuir líneas y modelos; buscar mercados de exportación; adecuar la oferta a las necesidades de la demanda y actualización tecnológica .

Un nuevo programa comienza la exportación masiva de productos fabricados en la planta de Ags., se inicia con el envío del motor tipo E, transejes y partes estampadas además de las unidades para pasajeros y comerciales.

Como seguimiento de la campaña de identidad corporativa mundial para el cambio de imagen de Datsun a NISSAN, en 1984 se realiza en forma oficial la transformación, que fue desarrollada en Japón con el fin de regular los aspectos de acuerdo con su filosofía.

A principios de año son inauguradas las instalaciones del Sistema de Crédito Automotriz (SICREA). Un nuevo modelo surge en el mercado en sustitución del A-10. Es el denominado B-11 TSURU nombre de un ave legendaria del Japón. Dentro de los planes de exportación,, el más importante es el envío de unidades completas a latinoamérica y el Caribe.

Para la comercialización de los modelos de NISSMEX, suman ya 150 distribuidoras.

En los primeros meses de 1985 NISSAN Mexicana es autoridad para manejar sus exportaciones e importaciones bajo el régimen de Déposito Industrial.

Por lo cual, este año se inaugura el laboratorio de análisis de emisión de gases para vehículos de exportación, en la Cd. de Tampico, Tamp. Se inicia la exportación de unidades de pasajeros con destino a Puerto Rico.

El lanzamiento del TSURU al mercado mexicano da sus primeros frutos al colocar a NISSAN en el primer lugar nacional de ventas totales de vehículos, logrando introducir 6 644 unidades, lo cual representa el 19.3% de penetración. A nivel deportivo en México se inició ya la efervescencia por el mundial de fútbol " México 86 ". NISSAN Mexicana y su Red de distribuidores firman un contrato de copatrocinio con Imevisión para estar presentes en todas las transmisiones.

En 1986 durante los primeros meses se anuncia la inversión de 400 millones de dólares para la ampliación de la planta de motores y ensambles. En tanto NISSAN obtiene la incitación de para fabricar en México la mini camioneta ICHI VAN, vehículo que presenta características de economía; se lanza el modelo conmemorativo NINTA mismo que posee un motor turbo; para finalizar el año, 149 distribuidores comercializan la marca.

La planta de manufacturas de automóviles NISSAN instalada en Tajalpa, Mor. cumple 20 años de haberse establecido.

NISSAN Mexicana festeja el 25 aniversario de su fundación en México, tras esos años NISSAN-MEXICO se coloca como segunda afiliada más importante para NISSAN Motors Co. dentro de sus 24 compañías en diversos países del mundo, en términos de monto de inversión, número de empresas y escala de producción.

En 1987, se lanza a la conquista del mercado mexicano con los nuevos modelos de 1988. A partir del primero de enero, Industrias Nipomex S.A. de C.V. se fusiona a NISSAN Mexicana, en la planta de Aguascalientes.

NISSAN Mexicana alcanza el primer lugar en ventas de unidades a nivel nacional a principios de 1988. En Aguascalientes se produce el motor 500 mil y se festeja el decimo aniversario en la planta Lerma.

Para 1989 se celebra la producción de la unidad un millón en planta Civac, siendo la primera filial de ultramar de NISSAN Motors Co. LTD en lograrlo. Se realizó la producción del transeje 500 mil y se inició la producción del motor T/A en Aguascalientes culminando con la fundición de 10 mil toneladas de aluminio. Se inauguran nuevas oficinas cooperativas en la ciudad de México.

En 1990 se exporta el motor T/A producido en Aguascalientes a E.U., y partes de dichos motores a Japón. Se coloca la primera piedra de la planta de ensamble ubicada en Aguascalientes; se inicia la exportación de unidades a Canada y se inaugura el centro de capacitación de planta Civac en morelos.

3.3.1 Desarrollo ininterrumpido de NISSAN

Inmerso en un proceso constante de desarrollo industria desde que fue creada en 1933, la firma automovilística japonesa NISSAN, además de su exitosa participación automotriz en todo el mundo, hoy se conforma como una empresa que ha incursionado con los mismos resultados en diversas ramas industriales como la textil, la aeronáutica, de maquinaria industrial y de marina, entre otras.

Apenas un año después de su creación, con el nombre de DATSUN se iniciaron sus exportaciones al mercado australiano y lo que hoy es NISSAN experimentó desde 1962 un creciente fenómeno expansivo que lo ha llevado a ser el cuarto fabricante automovilístico en términos de producción mundial con la manufactura de más de tres millones de unidades al año, las cuales se fabrican en 36 plantas de 22 países del mundo, dentro de los cuales se cuentan Inglaterra, Australia, Estados Unidos, España y, desde luego México.

Durante algunos años NISSAN ha sido el fabricante de autos más activo de Japón, lo cual le ha permitido desarrollar proyectos como el del vehículo "para todo propósito", fabricado por FORD y que se venderá en Norteamérica a principios del próximo año (1992) a través de los distribuidores NISSAN. También el de un vehículo de doble tracción para el mercado europeo que se fabricará en España, así como diversos estudios conjuntos con Volkswagen y con Daewoo Motor Company Corea, los cuales se han realizado en el Centro de Capacitación de NISSAN que se localiza en la ciudad nipona de Yokohama.

En el campo de la regionalización de sus operaciones, NISSAN ha tenido a los mercados europeos y norteamericanos como los principales objetivos de este esfuerzo y en los cuales ha logrado introducirse con notable utilidad gracias al abastecimiento de partes y componentes, investigación, desarrollo y a las oportunidades laborales que ha brindado en esas regiones.

Esto promueve que en el terreno de la producción la firma japonesa esté constantemente obteniendo nuevos logros; así tenemos que en abril de 1989 NISSAN Mexicana produjo su vehículo " un millón ", al igual que NISSAN de Estados Unidos

y para junio del mismo año, la pauta nacional estableció un record para un fabricante japonés con exportaciones acumuladas que sobrepasaron las cien mil unidades, cifra que ayudó para que en el año fiscal 1990, el cual terminó el 31 de marzo, la producción de NISSAN fuera del Japón, fuese de 645 mil 802 unidades, lo cual representó más de 20 por ciento de la producción total de la empresa.

Pero toda gran producción tiene desde luego que estar bien apoyada por una labor de investigación y desarrollo, terrenos en los cuales NISSAN tiene en sus instalaciones de Michigan al más grande centro de investigación en el extranjero de un fabricante japonés. Al respecto NISSAN destina 80 millones de dólares en proyectos de investigación en E.U., 31 millones en el Reino Unido, además de lo que canaliza en este sentido en sus instalaciones y laboratorios de Bélgica y España.

Sobre su administración, la firma nipona ha colocado en todo el mundo a diversos profesionales regionales que formulan estrategias de negocios, unifican la comunicación corporativa, las relaciones externas y ayudan a canalizar las operaciones financieras que concreta Japón.

Aunado a lo anterior, NISSAN contempla también dos aspectos muy importantes en el terreno de la industria automovilística: la protección ambiental y la seguridad.

En cuanto a la protección ambiental, la firma ha realizado y realiza estudios continuos sobre los efectos de los clorofluorocarbonos en la capa del ozono, por lo que ha instalado y planea sustituir a este componente en todos los procesos de limpieza; así mismo ha desarrollado vehículos que funcionan con gasolina o una mezcla de gasolina-metanol, con escasos residuos contaminantes y además de su constante estudio con los componentes químicos que hay en la industria automotriz, es importante señalar que trabaja sobre el desarrollo de autos eléctricos no contaminantes.

Sobre la seguridad automovilística, NISSAN instituyó la llamada proyección hacia arriba, la cual prevee espejos automáticos antireflejantes, lamparas esquineras y una serie de aditamentos para hacer del manejo la estabilidad más segura. De esta manera desarrolló la suspensión Mulli-Link y la suspensión hidráulica activa.

Cabe destacar que NISSAN no solamente ha establecido contacto con empresas y consorcios que se relacionan con su industria, sino que ha realizado donaciones como la otorgada a la Universidad Britanica de Oxford en 1979 para crear el Instituto NISSAN de Estudios Japoneses en ese centro

educativo. Asimismo, desarrollo estudios y programas de investigación científica vehicular de motor y tren motriz en su Laboratorio Central de Ingeniería.

Y como la superación y la excelencia no deben tener límites, NISSAN también ha incursionado con notable éxito en otras áreas de la industria, entre las que podemos contar la maquinaria espacial, negocios marítimos, la maquinaria industrial y también la textil.

Sobre el particular, como ejemplo, podemos decir que la firma nipona tiene más de 37 años participando activamente en el programa espacial de su país; maneja cinco marinas japonesas y fabrica desde 1970 motores, botes de pesca y yates; la maquinaria industrial es también para NISSAN otra especialidad: fabrica montacargas que gozan de gran demanda en el mercado interno y en otros países, además de gruas, generadores y motores; finalmente la maquinaria textil se ha visto beneficiada notoriamente por productos NISSAN pues son reconocidos como un claro ejemplo de la maquinaria total en diversas partes del mundo.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En NISSAN estan organizados através de los siguientes niveles jerárquicos para facilitar el buen desempeño de sus funciones:

FUNCIONARIOS:	EMPLEADOS NIVELES
Director General	VIII
Subdirecciones Generales	VII
Direcciones	VI
Subdirecciones	V
Gerencias	IV
Jefaturas de Departamento	III

El personal japonés se puede encontrar en casi todos los niveles jerárquicos de la estructura organizacional, a nivel empleado administrativo, técnico, gerente o director de área puestos que también son ocupados por personal mexicano. El 95% de su personal es de origen mexicano.

En cuanto a la estructura organizacional a nivel mundial a la cabecera de la organización se encuentra NISSAN Tokio que es la casa matriz y las filiales que se encuentran en los distintos países están localizadas en niveles jerárquicos diferentes, dependiendo del tipo de actividad que realicen.

Es conveniente señalar que las directrices o políticas de administración respecto al manejo del personal son marcadas por la NISSAN Motors Co.

3.5 INSTALACIONES DE NISSAN MEXICANA

Cuernavaca: KM.4.5 Carretera federal cuernavaca-cuautla, Jiutepec Mor.

- Planta de ensamble de autos y camiones ligeros
- Maquilados: monoblocks, cabezas de cilindros, volante de cigüeñal, soporte de balancines y codos de agua.
- Ensamble de motores

Oficinas Corporativas: Av. insurgentes sur No.1958, col. florida, México D.F.

- Se encuentra la dirección general de la organización
- Las direcciones de administración financiera
- Desarrollo de proyectos
- Abastecimiento y sistemas de información
- Exportación, relaciones públicas, ventas domésticas y servicio.

Lerma: Circuito de industria sur s/num., parque industrial Lerma edo. de México.

- Fundición de hierro gris y modular
- Monoblocks, cabeza de cilindros, múltiples de escape, poleas de cigüeñal, caja de dirección, soporte de motor, volante de embrague, entre otros.

Centro de distribución de refacciones: Km. 57.3 carretera federal México-Toluca.

- Almacenaje de refacciones
- Atención a la Red de Distribuidores nacionales y de ultramar en abastecimiento de refacciones

De este centro se distribuyen las refacciones originales NISSAN a toda la Rep. Mexicana así como a los países a los que exportan automóviles NISSAN con el fin de mantenerlos siempre en una adecuada operación.

Desde su fundación se ha fijado la misión de contar en todo momento con la disponibilidad de repuestos originales brindando así un servicio y mantenimiento pos-venta, a los vehículos manufacturados bajo marca NISSAN. Tanto los accesorios NISSAN como los repuestos originales son producidos con las más estrictas normas de calidad y acordes a la alta tecnología japonesa, con lo cual los vehículos realzan sus líneas y se conservan íntegramente.

Se establece un programa mensual y anual sobre estimación de venta para pedir lo necesario.

Aguascalientes: Km. 75 carretera federal Lagos de Moreno, Ags.

- Fundición de aluminio
- Múltiples de admisión, cabezas de cilindro, etc.
- Maquilado: Cigüeñales, múltiples de admisión, monoblocks, etc.
- Ensamble y pruebas de motor
- Partes de estampados, cofres y puertas
- Pisos maquinados y ensamblaje de trasejes
- Inyección de plástico

Centro de capacitación: Agustín Gutierrez 115 col. General Anaya, México D.F.

- Dar apoyo a la Red de Distribuidores para respaldar la calidad del producto
- Capacitar al personal mecánico y administrativo de servicio de toda la red
- Se prepara la literatura técnica para un adecuado mantenimiento preventivo y correctivo del producto
- Se realizan investigaciones sobre posible fallas en los vehículos con el fin de apoyar en los programas de mejora de la calidad

Laboratorio de análisis de emisión de gases: Centro de capacitación Salvador Díaz Mirón 810, Tampico, Tam.

- Se realizan pruebas de emisión de gases para verificar la eficiencia de los motores

Estacionamiento de motores pesados: Prol. Yacatas s/num. col. Santa Cruz Atoyac, México D.F.

- Estacionamiento de camiones pesados que se utilizan para el transporte de partes entre las plantas

3.6 PERSPECTIVAS SOBRE ALGUNAS ESTRATEGIAS ENPLEADAS POR NISMEX

NISSAN Mexicana, a nuestro criterio, es una de las empresas más representativas dentro del sector industrial al que pertenecen. Y consideramos que el nivel alcanzado, como una de las empresas lider en el mercado, se debe a su buen manejo de estrategias respecto a sus cinco fuerzas competitivas (proveedores, compradores, competencia directa e indirecta y productores sustitutos), pues estas permiten identificar y aprovechar las ventajas competitivas que tienen sobre las otras.

Es decir, para hacer más representativas dichas estrategias podemos observar que en función del tipo de automóvil y mercado que abarca NISMEX, la principal competencia es Volkswagen y Chrysler, sin embargo la tendencia actual es producir autos sedanes y chicos, por lo que todas las demás empresas armadoras también los están produciendo, lo cual hace que todas las compañías armadoras tengan competencia en el mercado. Otra estrategia puede estar constituida por el nivel tecnológico en el que Ford, General Motors, Volkswagen o Chrysler y NISSAN guardan una gran similitud, sin embargo cabe aclarar que cada una de ellas en su momento ha marcado la pauta en la instalación de nuevos procesos.

Se destaca que las estrategias pueden no solo aplicarse al exterior, sino también al interior de la empresa; nosotros observamos que en la empresa existe un programa anual de eventos sociales, deportivos y culturales, para fomentar la superación e integración de sus empleados y sus familias con la empresa por ejemplo, torneo de boliche, squash, futbol, dominó, festivales del día de niño, de la madre, de la amistad, desayuno del Día del personal femenino, fiesta de fin de año y festínissan.

3.6.1 Estrategías sobre venta de refacciones

NISSAN Motors Co. y NISSAN Mexicana realizaron un convenio con la finalidad de que países de habla hispana que cuenten con la distribución de la marca puedan trabajar de manera coordinada con la Rep. Mexicana y con Japón, en relación a la distribución de sus autopartes en estos mercados y a la filosofía mundial del cuidado del cliente y del servicio, conceptos fundamentales que han servido para alcanzar el éxito de la firma colocandola actualmente en el cuarto productor mundial de vehículos automotores.

El objetivo fundamental de esa estrategia es fortalecer los lazos de comercialización y vincular la unificación de lo que es NISSAN Mexicana como proveedor para las naciones de América y por ende fortalecer la marca a nivel mundial.

3.6.2 Estrategías sobre proveedores

3.6.2.1 NISSAN cuenta con tres fuentes de proveeduría de autopartes (propia, industria local y de importación)

La producción propia la conforman partes que son abastecidas por las plantas de Cuernavaca y Aguascalientes.

En el renglón de proveedores nacionales se integran 150 empresas de la industria de autopartes y en lo referente al material importado (99%) proviene de la casa matriz en Japón y el resto de proveedores norteamericanos. De tal modo que proveedores nacionales y la producción propia están unidas al material importado por los componentes que se requieren para la fabricación de ensamblajes y subensamblaje.

Esta proveeduría se refiere no sólo de autopartes para producción, sino también para la distribución de refacciones.

Es decir, esto se hace con el objeto de presentar un programa integral y estrategias de mejoramiento de las operaciones de la red NISSAN, proporcionar las herramientas técnicas administrativas y comerciales para enfrentar retos y expectativas de la década, mejorar el servicio con atención preventiva y el T.L.C.

3.6.2.2 Exalta calidad de proveedores

Tres tipos de reconocimientos ha creado NISSAN mexicana para exaltar la calidad de su proveeduría doméstica.

- Excelencia SAIYUSH SHOH, a proveedores que mantengan nivel de excelencia por más de tres años consecutivos.

- Excelencia YUSHU SHOH a proveedores con las más altas calificaciones dentro del año.

- Maestro de calidad para los proveedores con niveles de excelencia en sistemas de calidad y en procesos productivos.

Los premios otorgados por NISSAN a sus proveedores se basan en las políticas seguidas en lo referente a calidad, costo y entregas oportunas con base en el desarrollo de estrategias que aseguran al máximo los niveles cualitativos y todo lo que ello conlleva.

3.6.3 Estrategias de producción

NISSAN Mexicana destacó dos programas de implementación inmediata como son las de Reforma de Administración del Campo instrumentado para la planta de ensamble - y "camino a la excelencia"-, todo esto con un sólo fin, llegar a la nueva década con una nueva excelencia de calidad comparable a la que brinda NISSAN Motors Co. y buscar que la brecha tecnológica de tres años que existe, desaparezca con la misma excelencia productiva tanto en México como en Japón.

3.6.4 Estrategias de exportación

Se espera que para 1992 y 1993 NISSAN Mexicana exporte automóviles totalmente armados, al propio Japón. Esto se logrará con la estrategia plantada en base a los avances técnicos y tecnológicos de la industria de autopartes que opera en la Rep. Mexicana, mismas que han permitido a las plantas armadoras aquí instaladas lograr una competitividad de carácter internacional.

Además de mantenimiento de cero inventario al tiempo de un aumento en las ventas de exportación y locales, contribuirá a una eficientización de las compañías y a su ubicación en el terreno mundial de la industria.

3.6.5 Estrategia de compradores

Es el cliente el principal objetivo de atención para NISSAN Mexicana; esta política se ha promovido entre las firmas que se encuentran en nuestro país respecto a la depuración de sus servicios y especialmente en lo que se refiere al servicio directo al cliente.

NISSAN ocupa un excelente nivel en el mercado mexicano, gracias especialmente al trabajo realizado en sus áreas de ingeniería y diseño en lo que al factor técnico se refiere.

Es por ello que en ese campo ha logrado entre otras cosas el establecimiento de:

1.- La formación de Comité para la satisfacción del cliente el cual incluye al presidente SOICHI AMEMIYA y que ha permitido solucionar algunos de los prioritarios problemas de la empresa.

2.- Grupo de esfuerzos combinados (TASK FORCE), al cual involucra a las áreas de ingeniería y de servicio, con el fin de tener un tratamiento y un seguimiento de los problemas de la producción en el lanzamiento de nuevas unidades.

3.- Unión de esfuerzos entre planta y distribuidores, mediante el sistema de "Distribuidores Clave" la cual se encarga de establecer comunicación en lo que se refiere al comportamiento del producto en campo.

Sin embargo estos trabajos sobre ingeniería y diseño no servirían de mucho si no se logra la lealtad de la clientela que está más ligada a la satisfacción con el servicio que a la obtenida con el producto, por lo que NISSAN ha desarrollado las campañas de calidad en servicios; las cuales se basan en:

- 1.- Limpieza en operaciones y apariencia
- 2.- Mantener contacto con los clientes
- 3.- Hacer en conjunto las tareas de taller

3.6.6. Estrategias de distribución

Como estrategias de distribución se formó la Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles Nissan A.C.(ANDANAC) que surge después de cinco años de la creación de NISSAN Mexicana, con el objeto de vigilar y ayudar a las otras empresas dedicadas a la distribución. Y entre sus logros más importantes es haber conformado la creación de empresas a nivel nacional como es SICREA, NIMEX y SIMEX.

CONCLUSIONES

A través de la presente investigación obtuvimos bases suficientes que nos permite concluir que el sector automotriz se ha convertido, después del rubro petroquímico, en el segundo más importante de México; debido a que en los últimos años ha experimentado un repunte significativo ofreciendo grandes oportunidades de expansión con resultados de la adecuación de la política sectorial con la política de la modernización del país, mediante la apertura comercial entre otros.

Es comprensible el potencial que ha alcanzado la industria automotriz en México, debido a que los vehículos automotores se han convertido en artículos de primera necesidad para nuestro tiempo, ello se demuestra en la solidificación que vive el sector, proyectándose como un importante generador de empleo y divisas para nuestro país.

Además podemos observar que el sector automotriz ha tenido un adecuado crecimiento a causa de las políticas gubernamentales, innovaciones tecnológicas, mejor manejo de algunos rasgos culturales y un debido equilibrio en la balanza comercial.

Percibimos que no somos una sociedad de consumo de productos procesados, como resultado de que la mayoría nuestra materia prima es exportada. Pero la industria automotriz ha logrado conjuntar, en número reducido, su sector de autopartes con el terminal y el distributivo, dada la integración que existe entre las empresas del ramo.

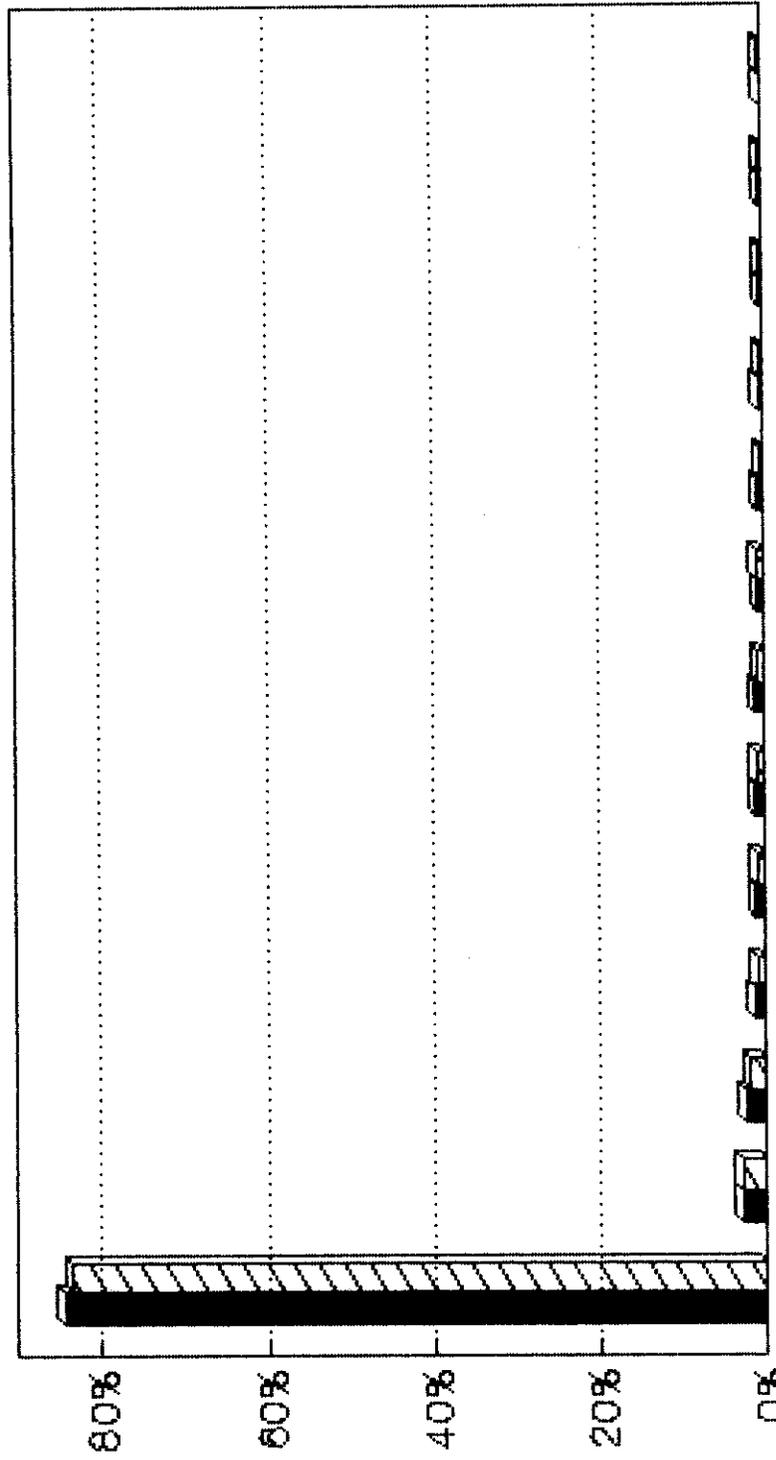
Al término de dicha investigación se concluyó que el sector industrial posee una gran capacidad de crecimiento y permanencia por la naturaleza del producto, y por la función que desempeña dentro de la economía nacional; este nivel de importancia se ha logrado debido a la adecuada utilización de sus recursos y estrategias.

A través del estudio de un caso práctico como fue el de NISSAN Mexicana captamos como integra sus procesos de producción y distribución en forma total a nuestra economía, aunque es menester que también es una empresa muy celosa en cuanto al manejo de su información a pesar de que los requerimientos de información no son, por cuestiones de espionaje, pues el ingreso a este sector está altamente restringido por barreras de entrada de distinta índole.

A P E N D I C E
G R A F I C O

EXPOR. MANUFACTURERAS POR PAIS DESTINO

1984-1986

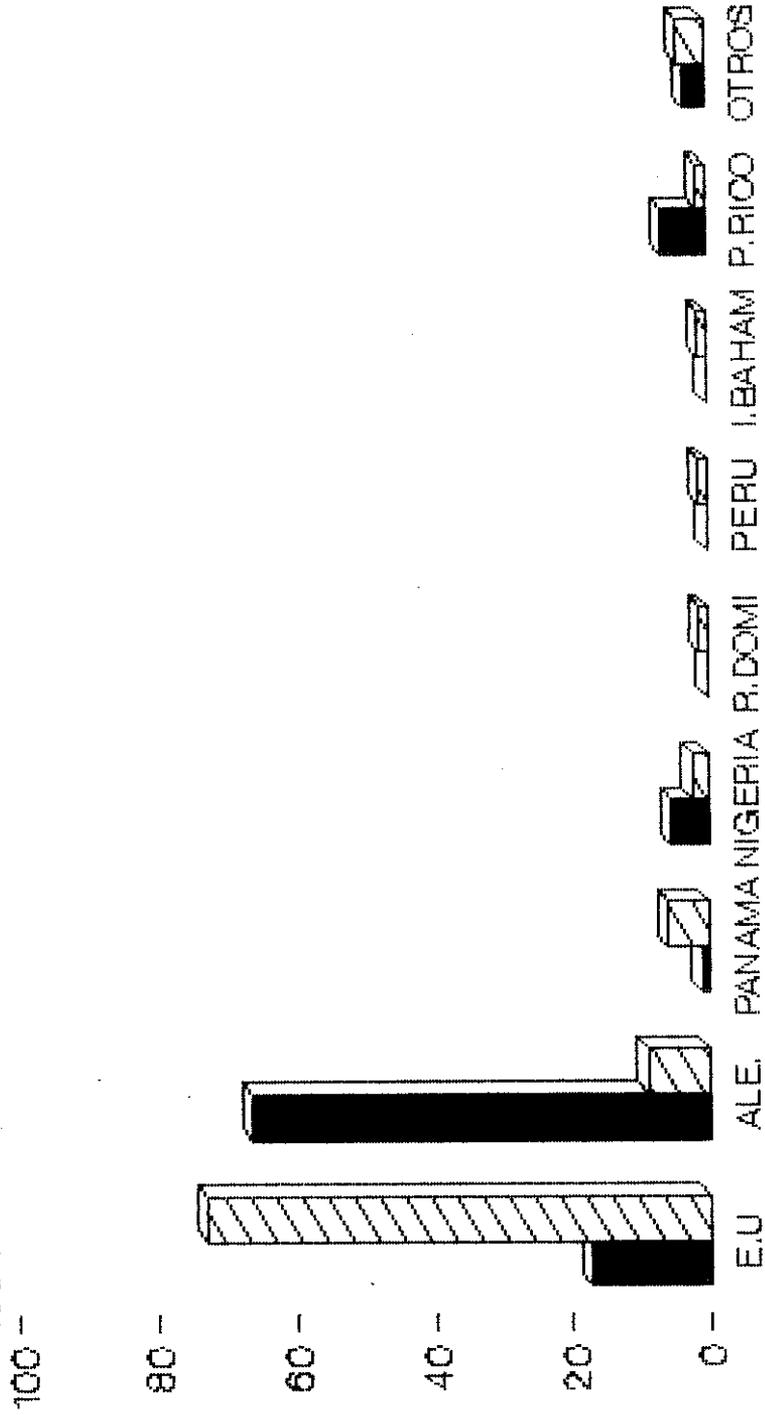


E.U. ALE. JAP. CUB. ESP. CAN. BRASIL. UNITALIA PAN. GUAT

PAIS

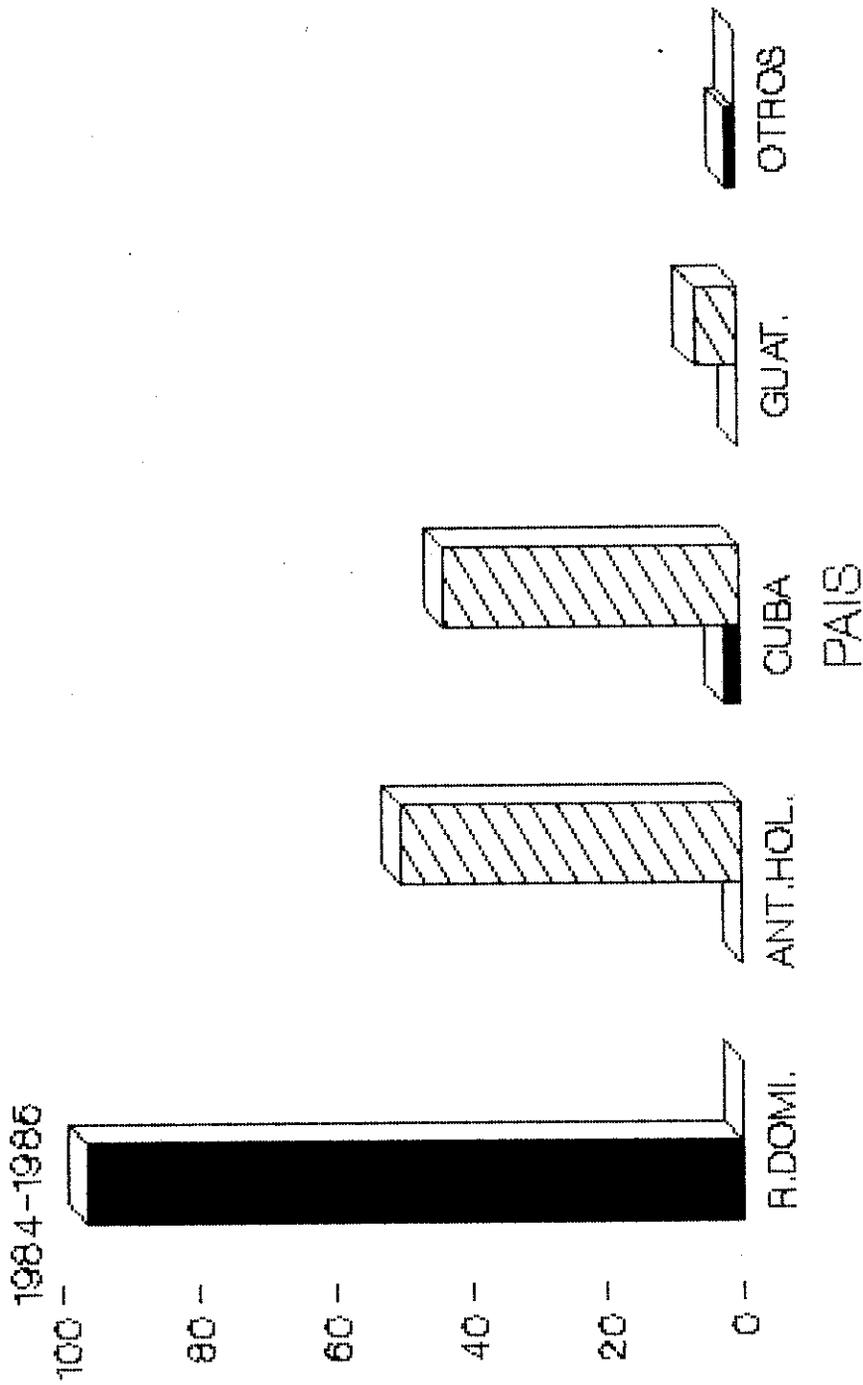
EXP. P/DEST. DE LOS 51 PROD. AUTOMOVILES P/TRANS. H.10 PERS.

1984-1986

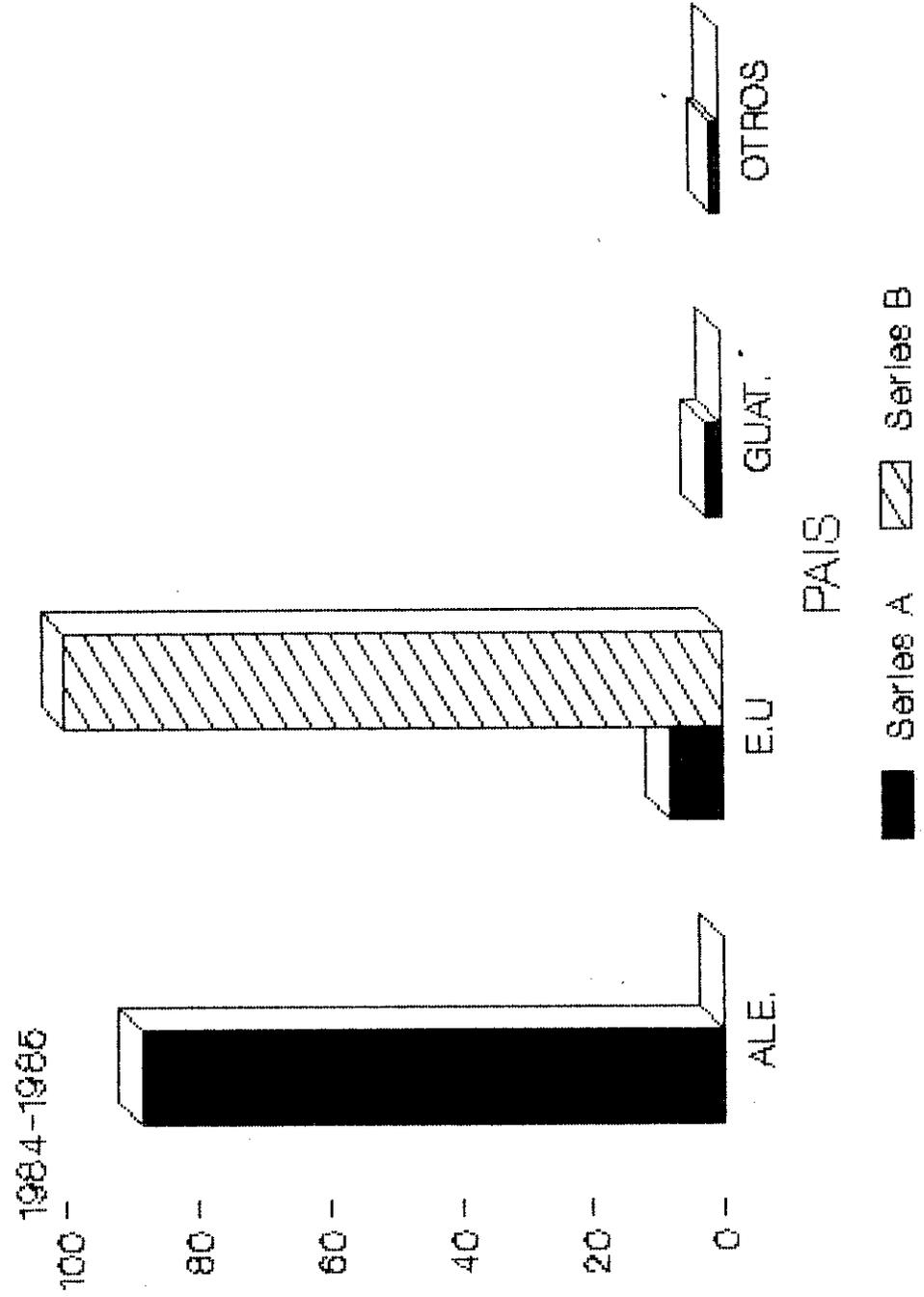


Series A Series B

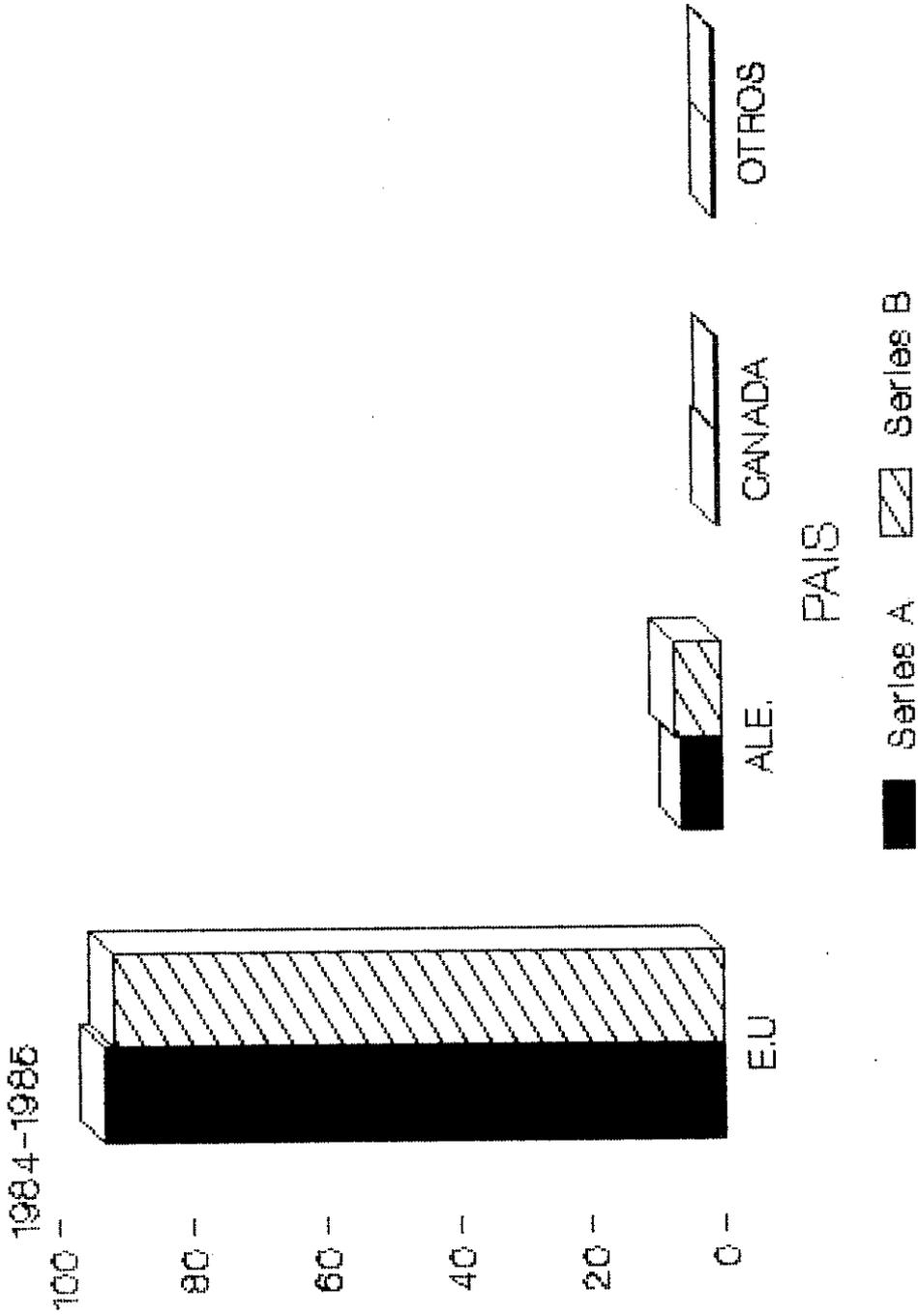
EXP. P/DEST. DE LOS 51 PROD. AUTOMOVILES P/ TRANS. S. 10 PERS.



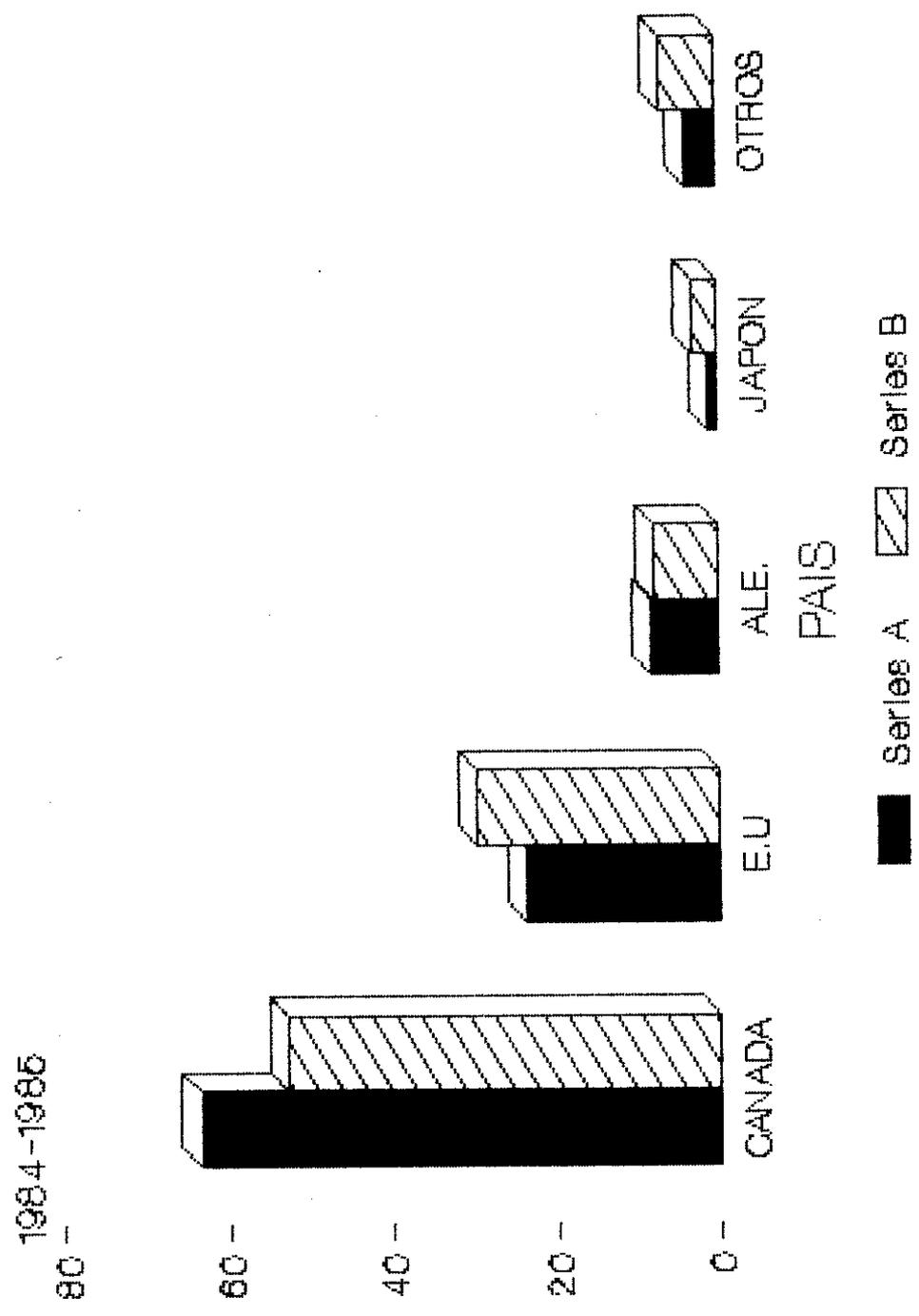
EXP. P/DEST. DE LOS 51 PROD. DEMÁS VEHICULOS AUTOMOVILES



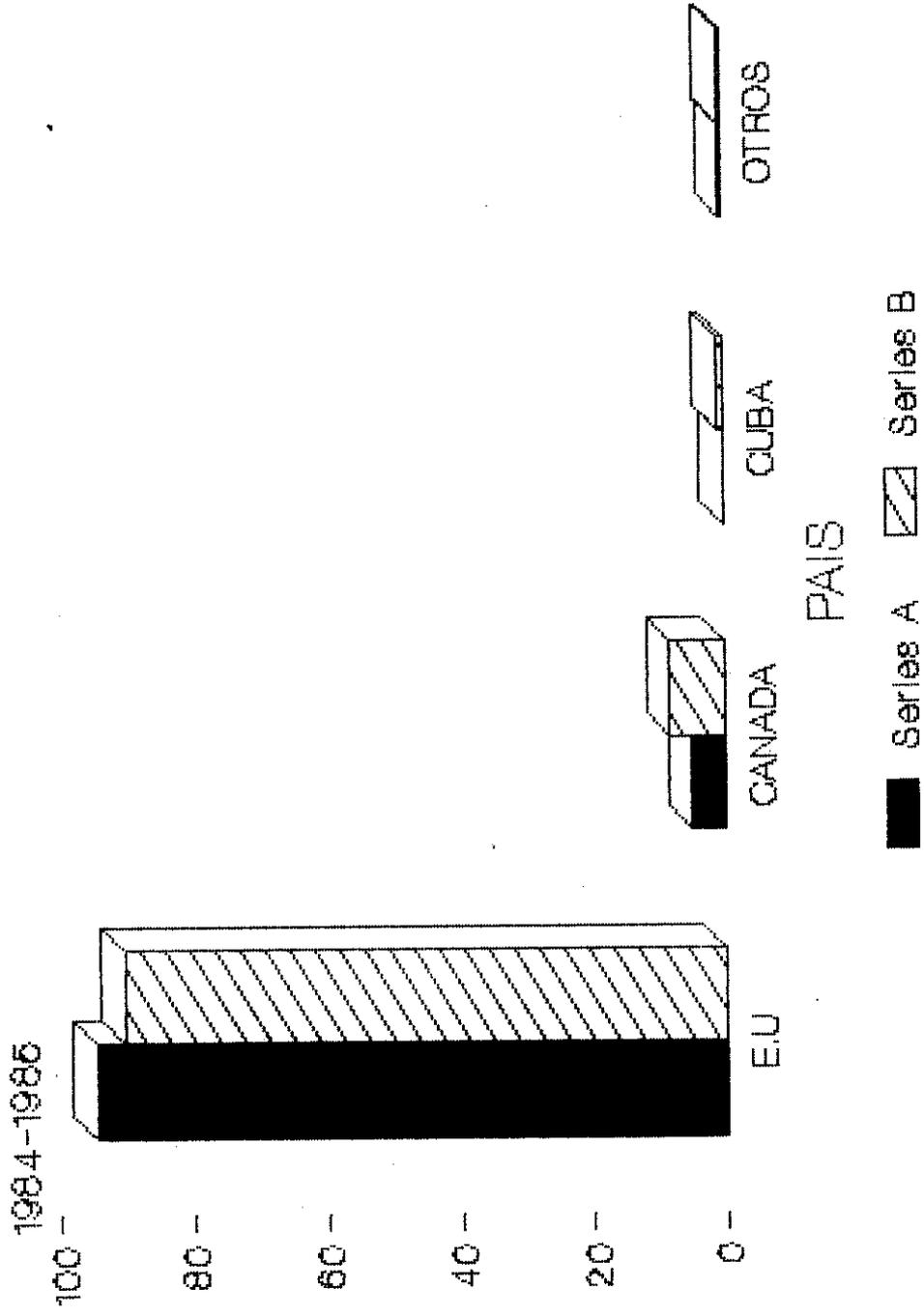
EXP.P/DEST.DE LOS 51 PROD. MOTORES PARA AUTOMOVILES



EXP. P/DEST. DE LOS 51 PROD. PARTES Y PZAS. SUELTAS



EXP.P/DEST.DE LOS 51 PROD. MUELLES DE HIERRO Y ACERO



EXP. P/DEST.DE LOS 51 PROD. HOJAS P/MUELLES DE HIERRO Y ACER

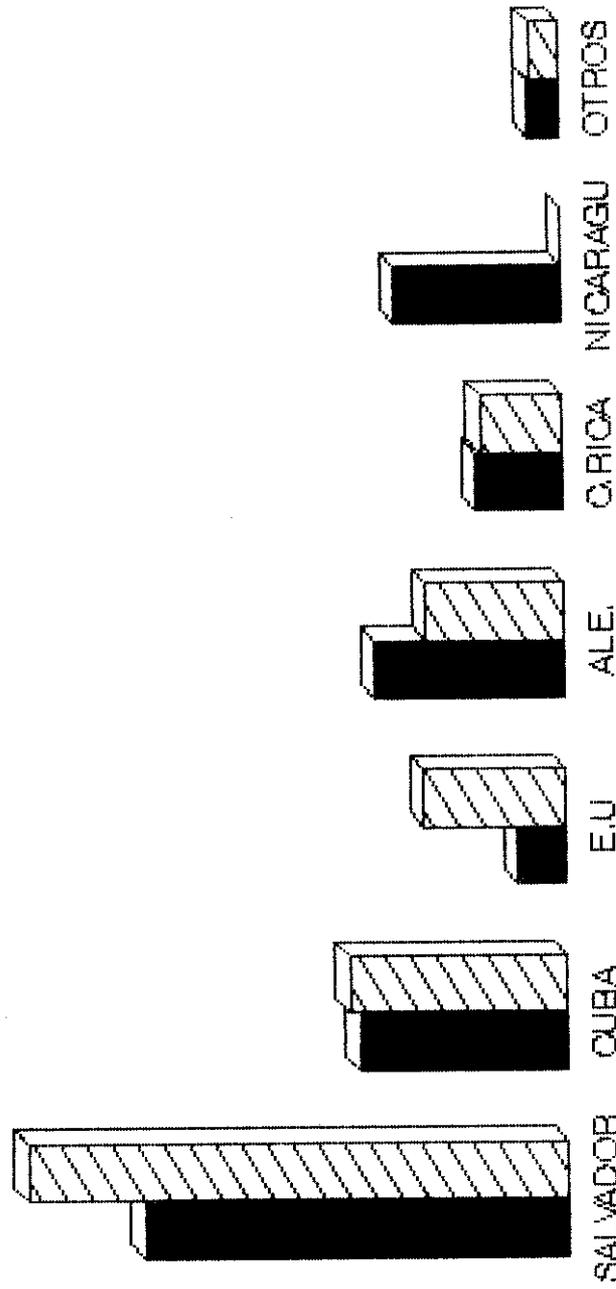
1984-1986

60 -

40 -

20 -

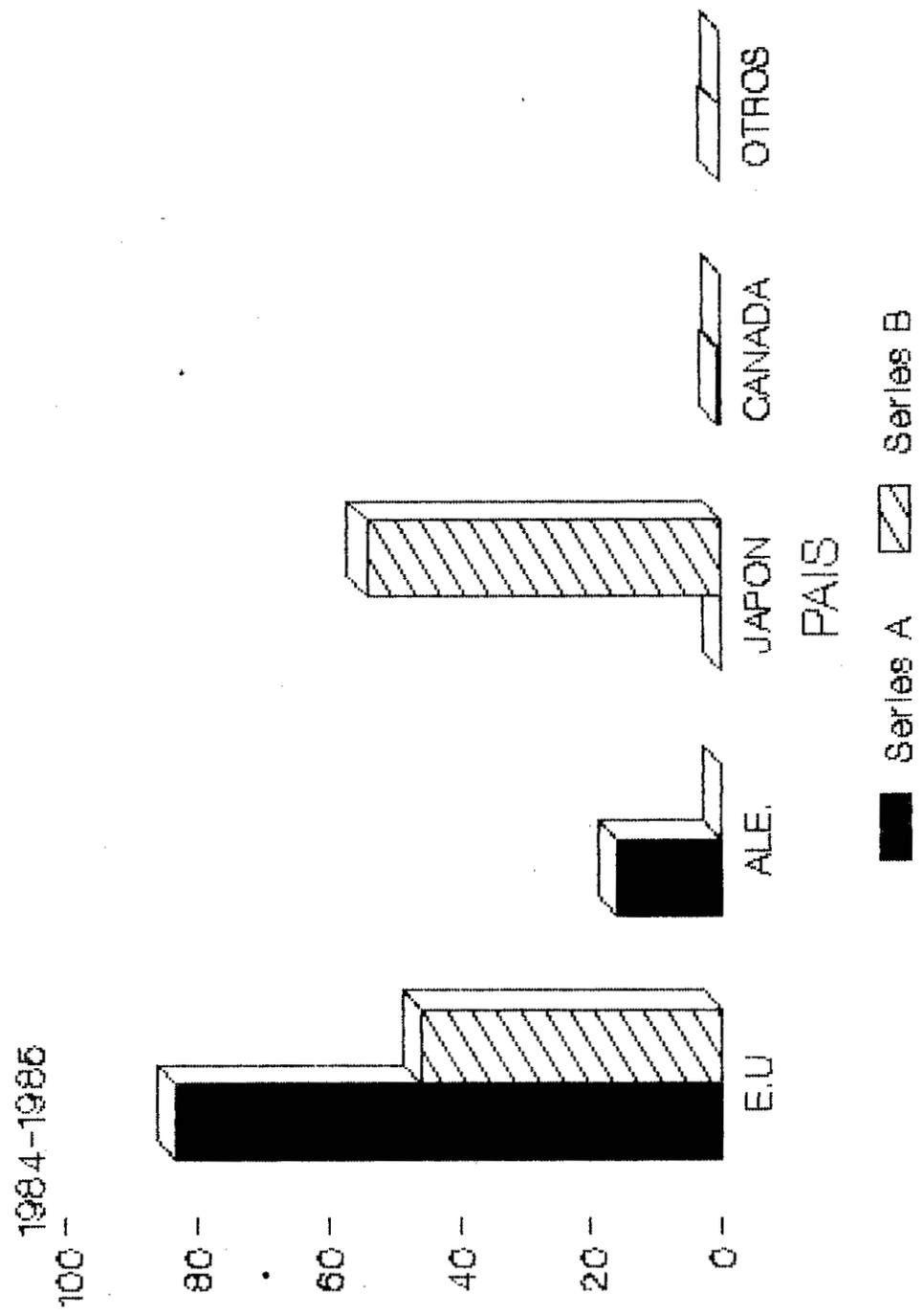
0 -



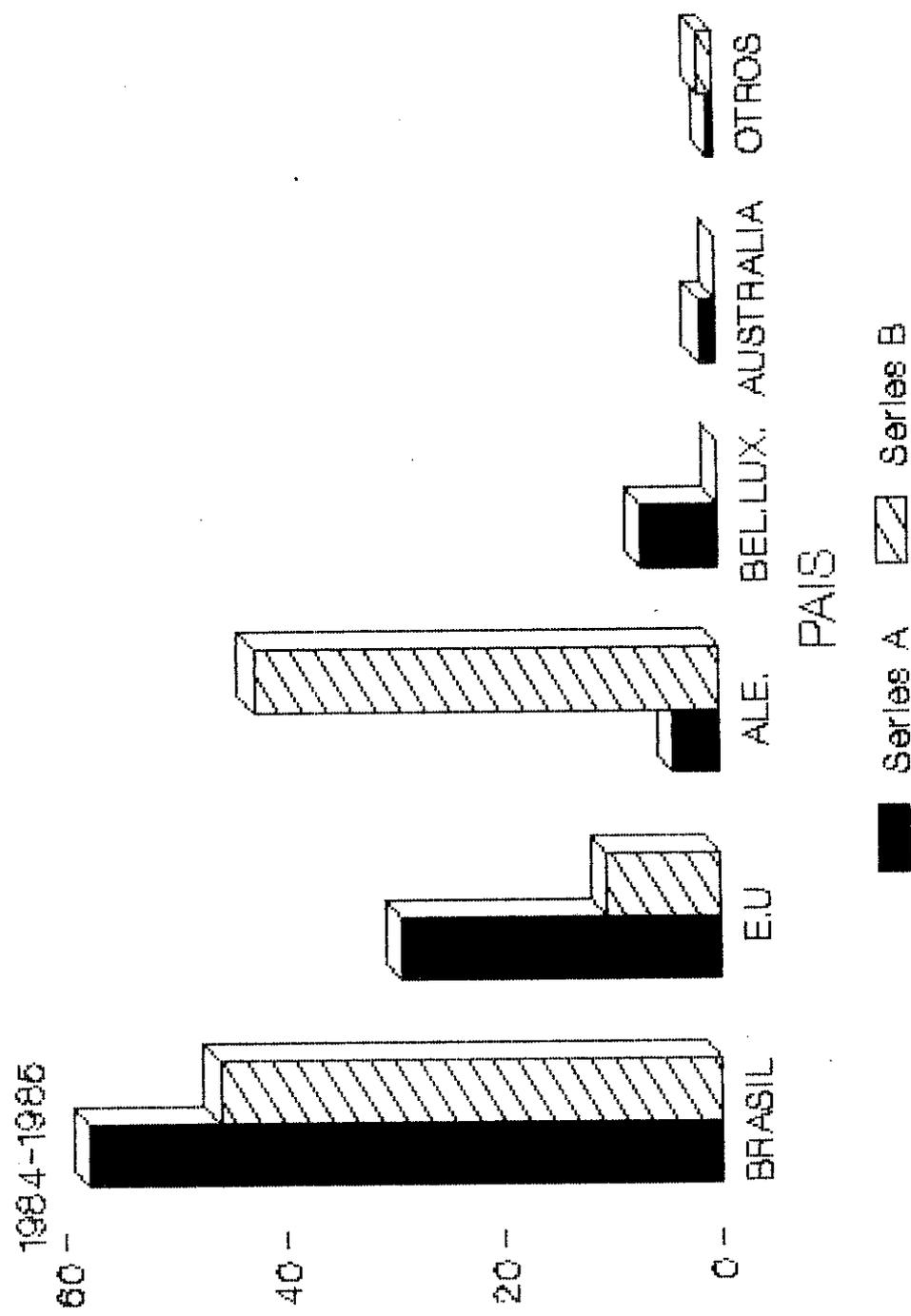
PAIS

■ Series A ▨ Series B

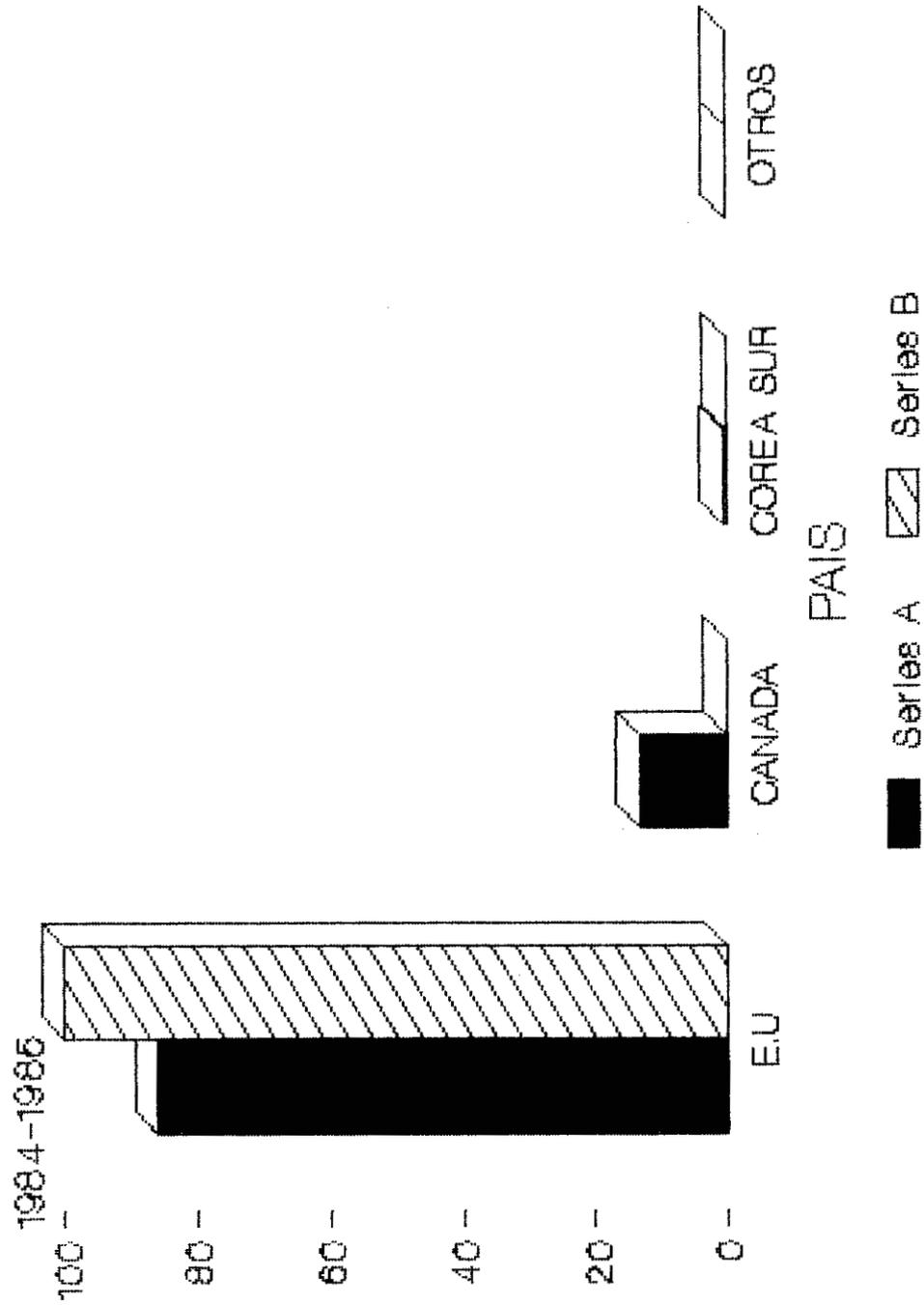
EXP. P/DEST. DE LOS 51 PROD. ENGRANAJES



EXP. P/DEST. DE LOS 51 PROD. ARBOLES, EJES Y FLECHAS

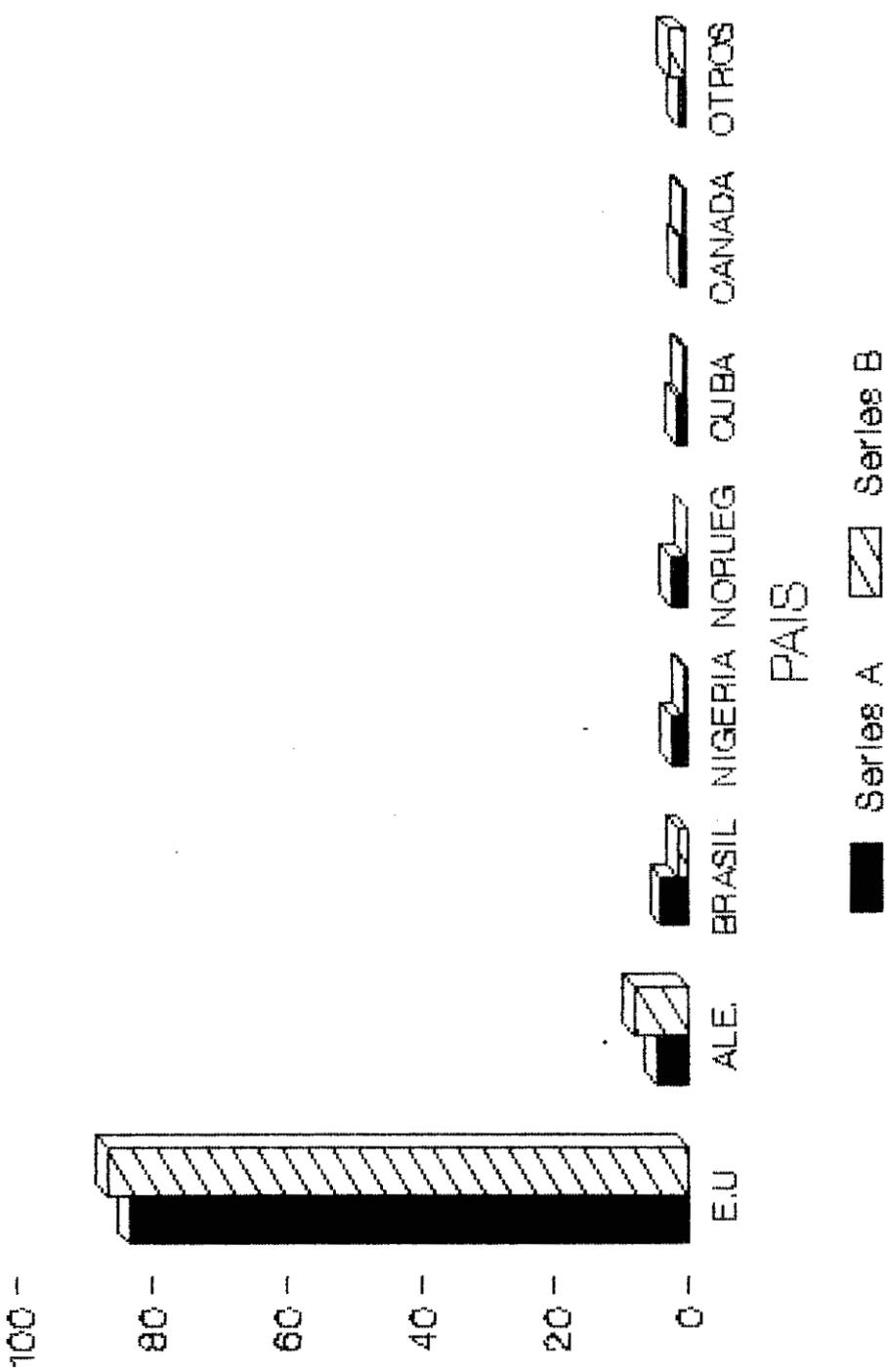


EXP. P/DEST. DE LOS 51 PROD. CAJAS DE VELOSIDADES



EXP. P/DEST. DE LOS 51 PROD. LOS DEMAS

1984-1986

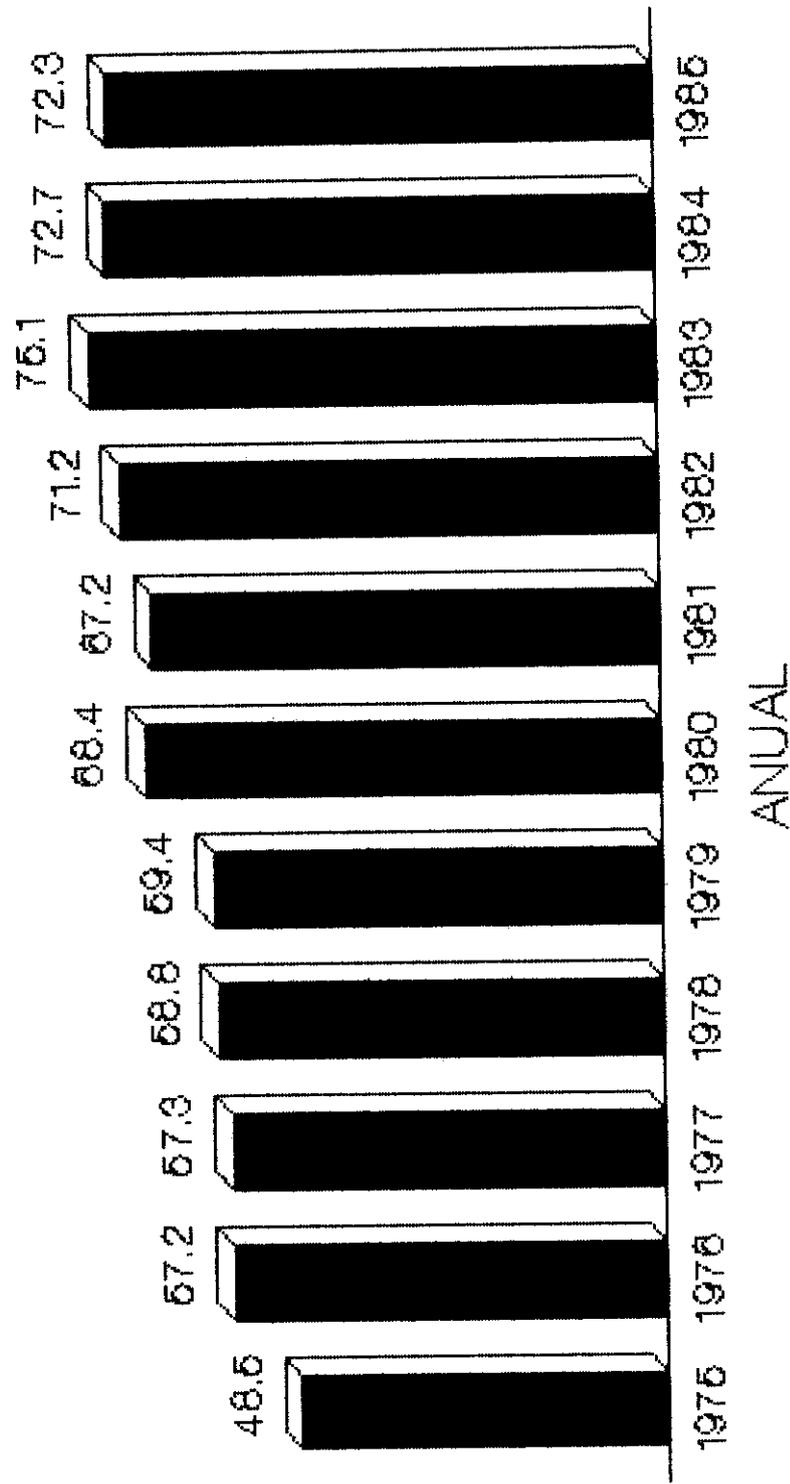


EXPORTACIONES DE MAUFACTURAS DE LOS PRICIPALES PRODUCTOS

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Industrias manufactureras TOTAL SI PRODUCTOS IMPORTATES	48.2	57.2	57.3	58.8	59.4	68.4	67.2	71.2	75.1	72.7	72.3
A- Alimentos y bebidas	12.8	20.6	19.2	14.8	15.3	14.9	13.9	16.0	10.0	8.5	8.3
B- Textiles, vestido y calzado	2.5	2.5	2.0	2.0	2.0	2.1	2.1	2.0	2.0	2.4	2.0
C- Industrias de la madera	1.4	1.7	2.0	2.3	1.9	1.3	1.4	1.3	1.3	1.2	1.2
D- Derivados del petroleo	1.5	0.8	1.6	1.2	4.0	12.9	16.9	7.2	13.3	11.6	12.2
E- Petroquimica	1.0	0.4	0.2	2.4	2.8	2.6	3.6	3.3	2.2	2.0	1.4
F- Quimica	2.2	4.8	3.9	3.7	3.6	5.1	6.5	6.6	5.0	5.0	6.0
G- Productos plasticos y de caucho	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.4	0.6
H- Fabricacion de otros productos minerales	2.7	3.4	5.0	4.3	2.9	2.5	2.3	3.1	3.1	3.5	4.2
I- Siderurgia	3.1	2.7	3.5	4.4	3.6	1.8	1.6	3.0	5.2	5.1	3.5
J- Minerometalurgia	7.2	4.2	2.8	4.6	4.3	2.9	1.4	9.7	9.2	6.7	5.6
K- Productos metalicos y maquinaria	13.5	15.8	16.7	18.7	18.5	21.6	16.8	18.4	22.0	25.0	26.9
1 Automoviles	7.9	11.1	11.9	13.7	14.0	13.7	11.9	14.3	17.0	19.7	19.5
-P/TRANSPORTE DE PERSONAS	0.3	0.6	0.6	1.6	3.5	3.6	2.2	2.0	1.9	1.6	1.5
-P/TRANSPORTE DE CARGA	0.3	0.5	0.8	1.2	0.9	0.1	1.2	0.4	0.3	0.4	0.3
-MOTORES P/AUTOMOVILES	2.3	3.3	3.9	3.6	1.9	1.1	1.9	6.3	10.4	12.9	13.3
-MUELLES Y SUS HOJAS	0.8	1.6	1.4	1.4	1.1	0.5	0.6	0.8	0.6	0.6	0.6
-PIEZAS P/AUTOMOTORES	0.6	0.8	0.7	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8	0.7	0.6	0.6
-PARTES SUeltas	3.6	4.4	4.5	5.3	6.0	7.6	5.2	3.9	3.1	3.6	3.1
2 Otro equipo de transporte	0.8	0.3	0.1	0.2	0.3	0.3	0.1	0.1	0.4	0.3	0.4
3 Maquinaria no electrica	1.9	2.0	2.3	2.1	1.7	2.1	2.4	1.9	1.9	2.1	3.5
4 Maquinaria electrica	2.9	2.3	2.3	2.5	2.3	5.4	2.1	1.8	2.5	2.6	3.3
5 Instrumentos de precision y equipo profesional	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3
L- Otras industrias	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.3	0.4	0.5

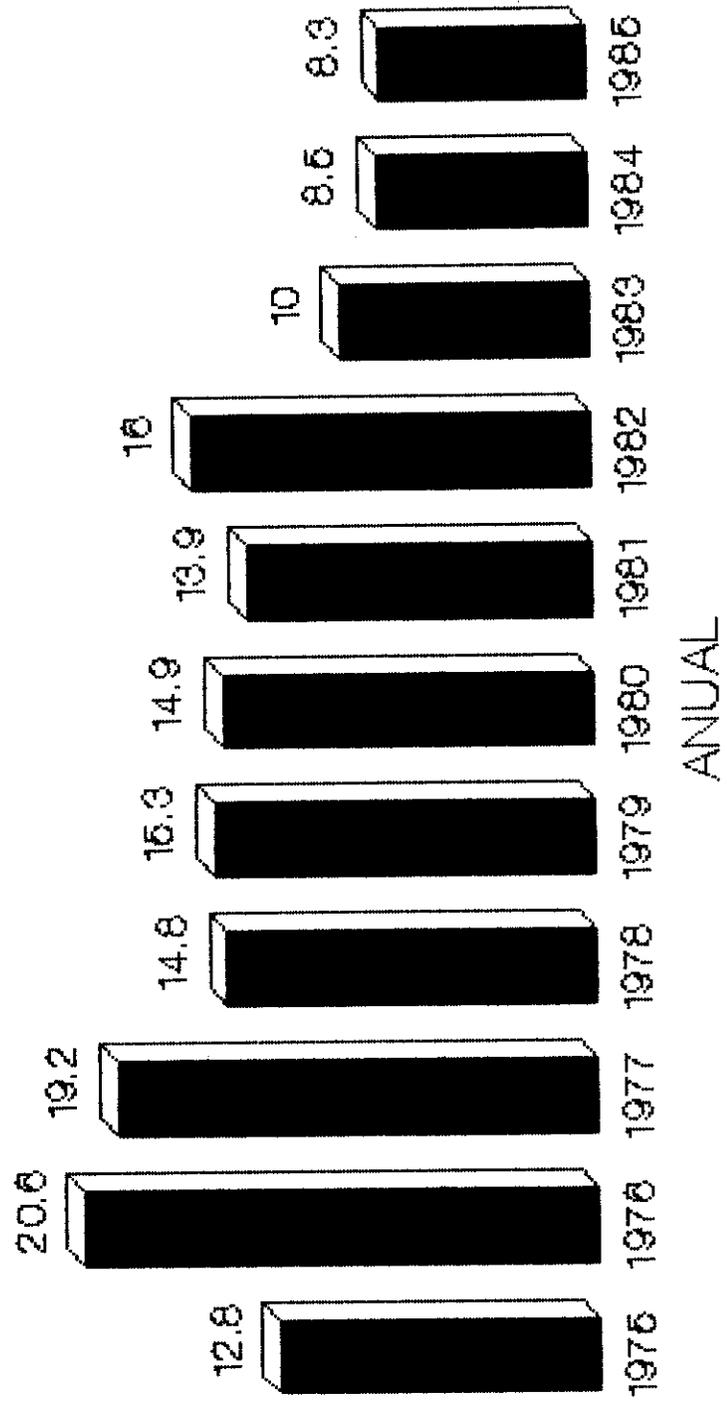
EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. TOTAL DE INDUSTRIAS

PORCENTAJE



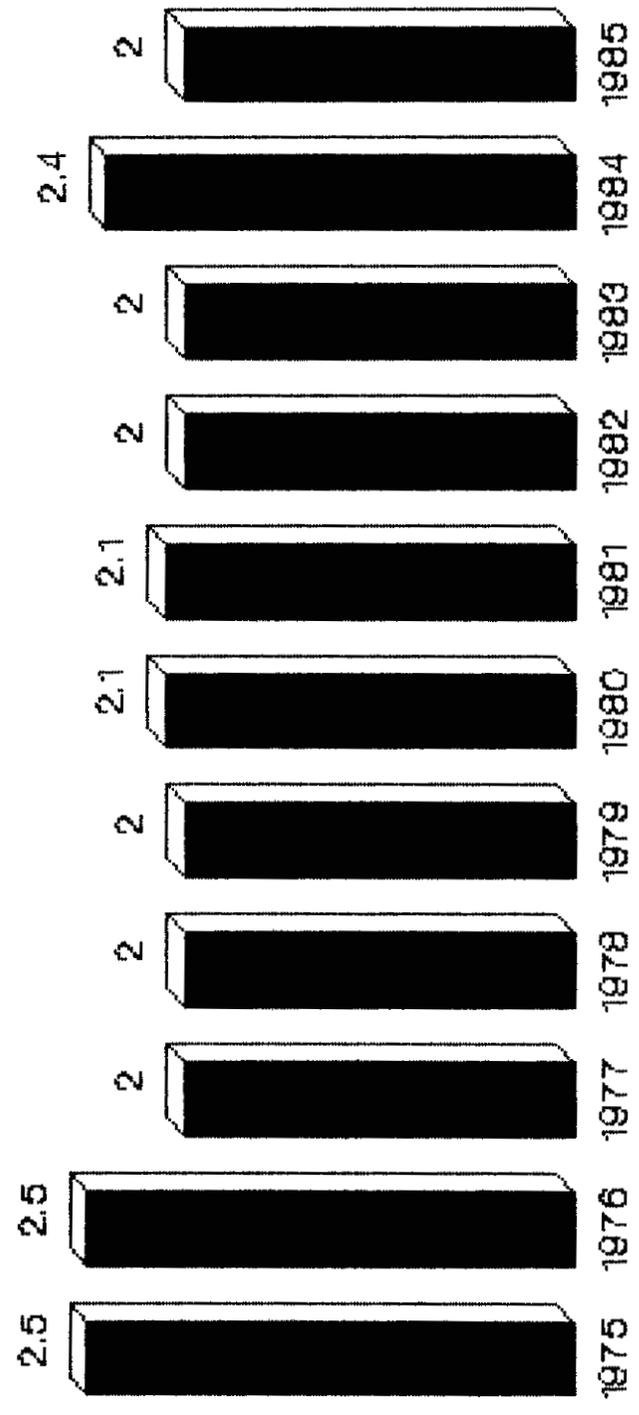
EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. ALIMENTOS Y BEBIDAS

PORCENTAJE



EXP.MAN.DE LOS PRINC.PROD. TEXTILES, VESTIDOS Y CALZADO

PORCENTAJE

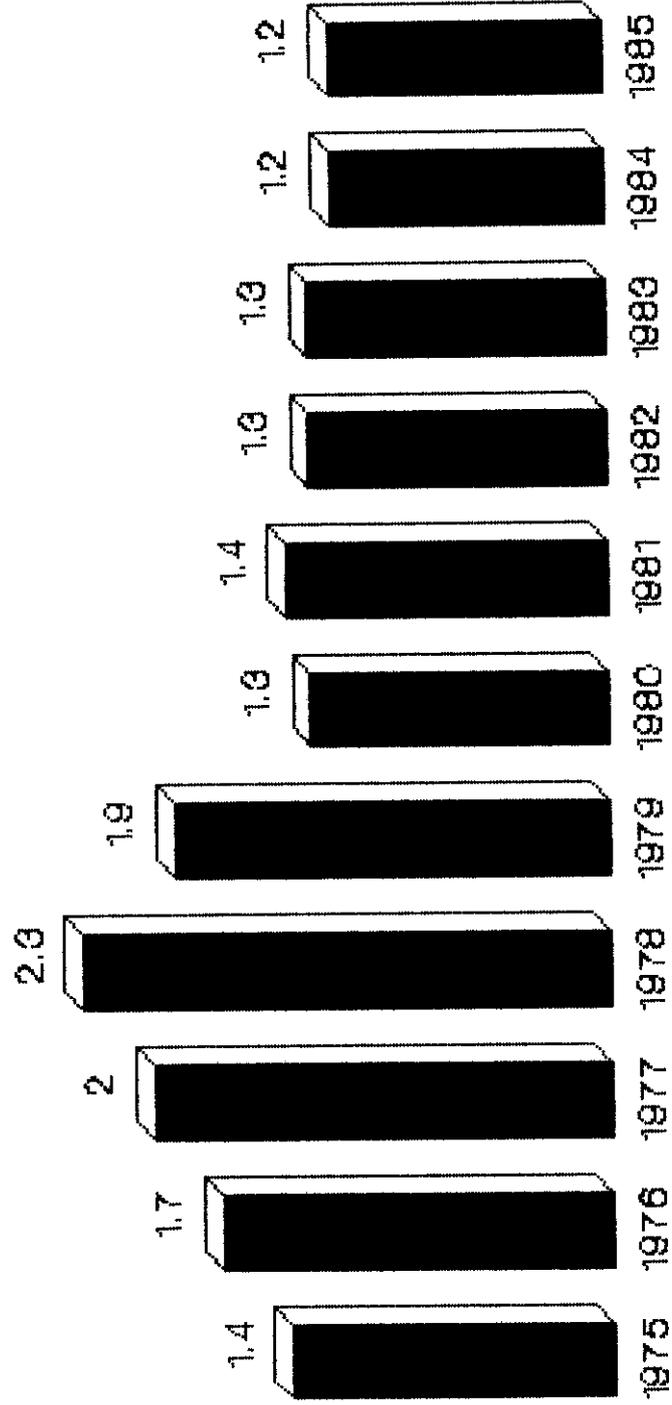


ANUAL

■ Series A

EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. INDUSTRIAS DE LA MADERA

PORCENTAJE

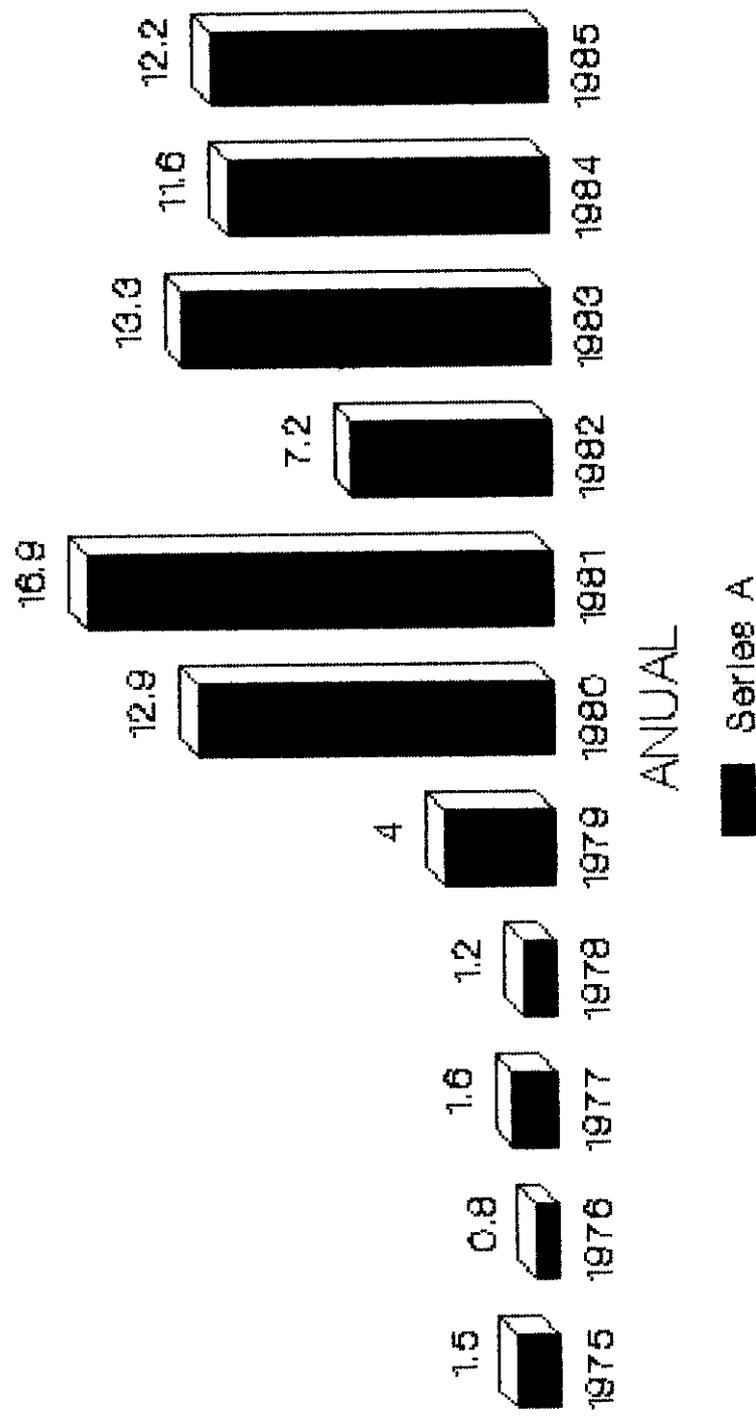


ANUAL

Series A

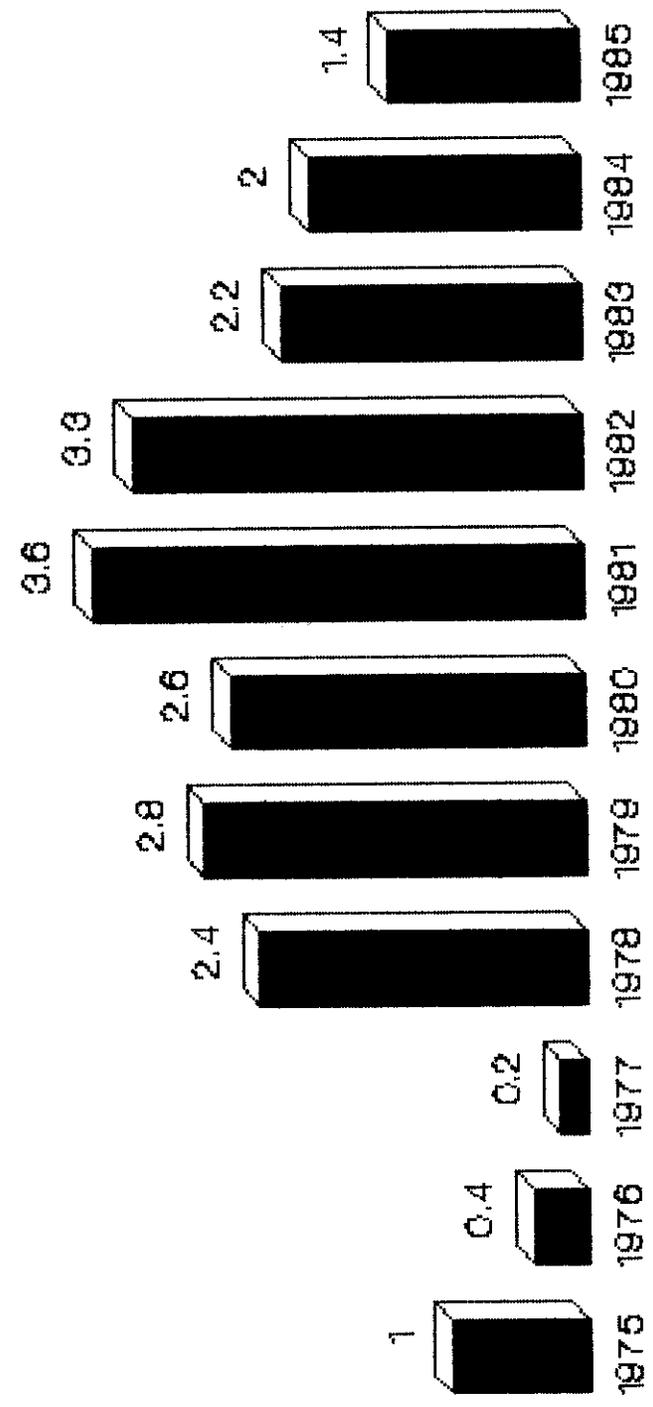
EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. DERIVADOS DEL PETROLEO

PORCENTAJE



EXP.MAN.DE LOS PRINC.PROD. PETROQUIMICA

PORCENTAJE

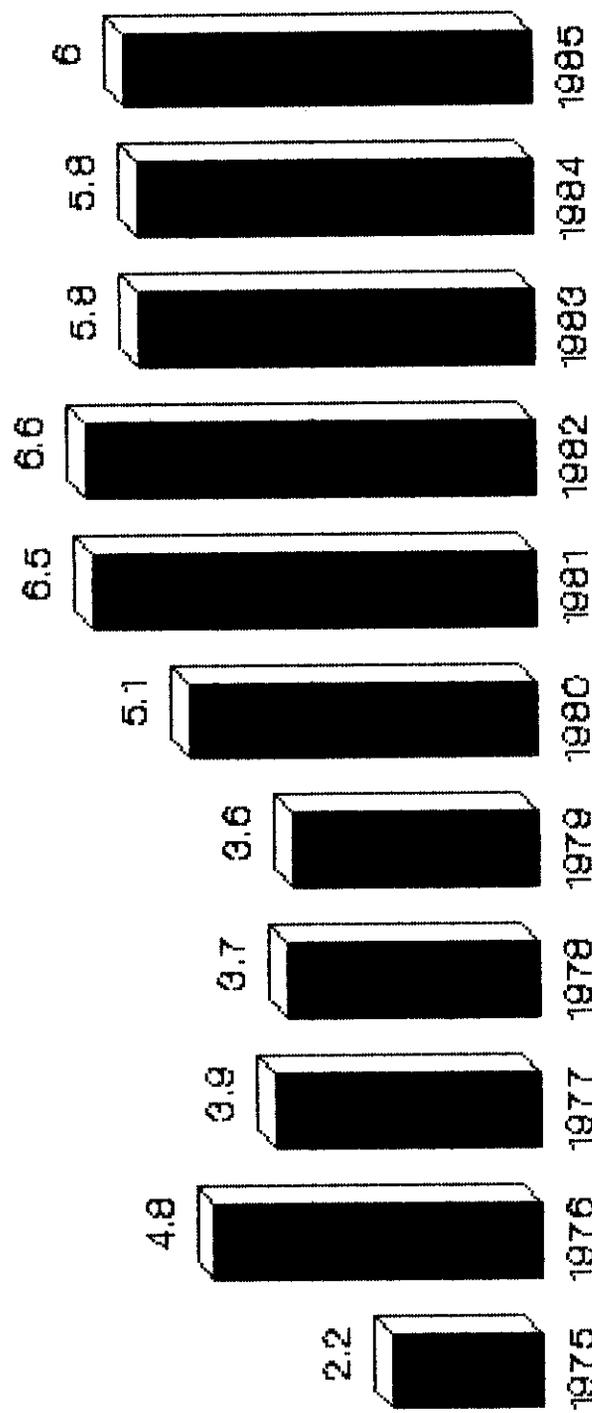


ANUAL

Series A

EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. QUIMICA

PORCENTAJE

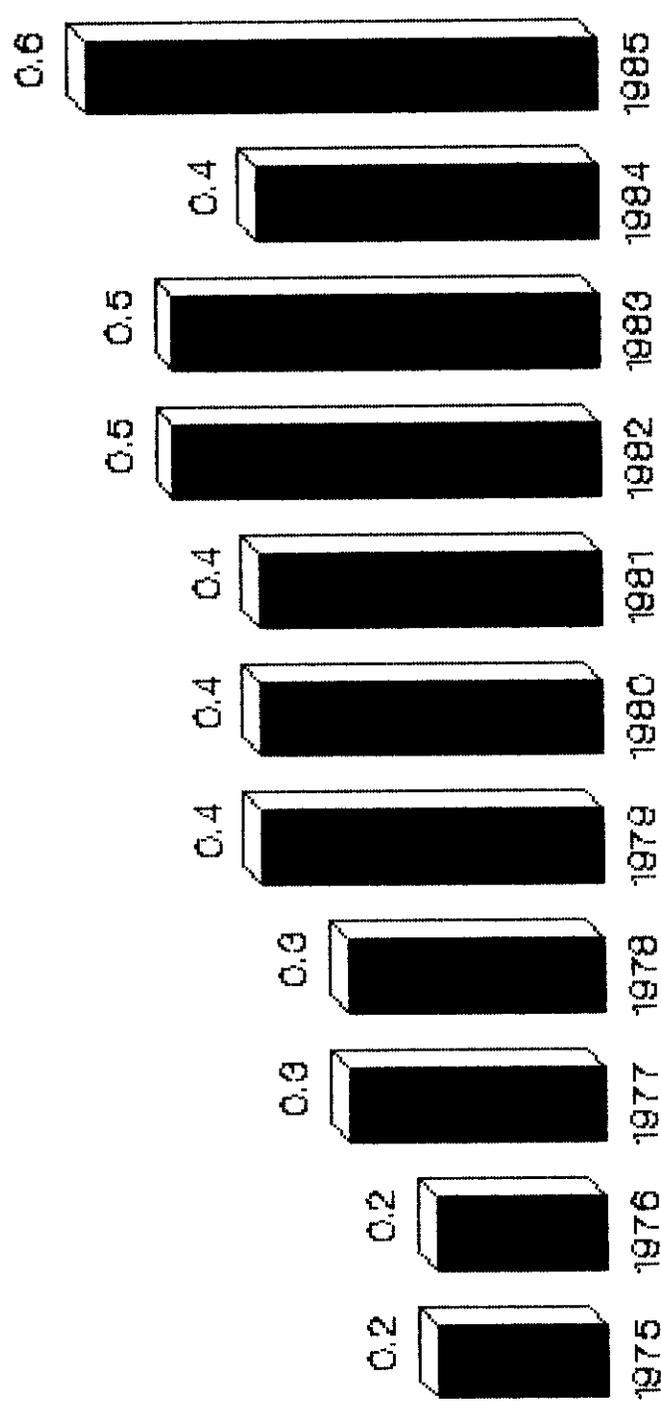


ANUAL

Series A

EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. PRODUCTOS PLASTICOS Y DE CAUCHO

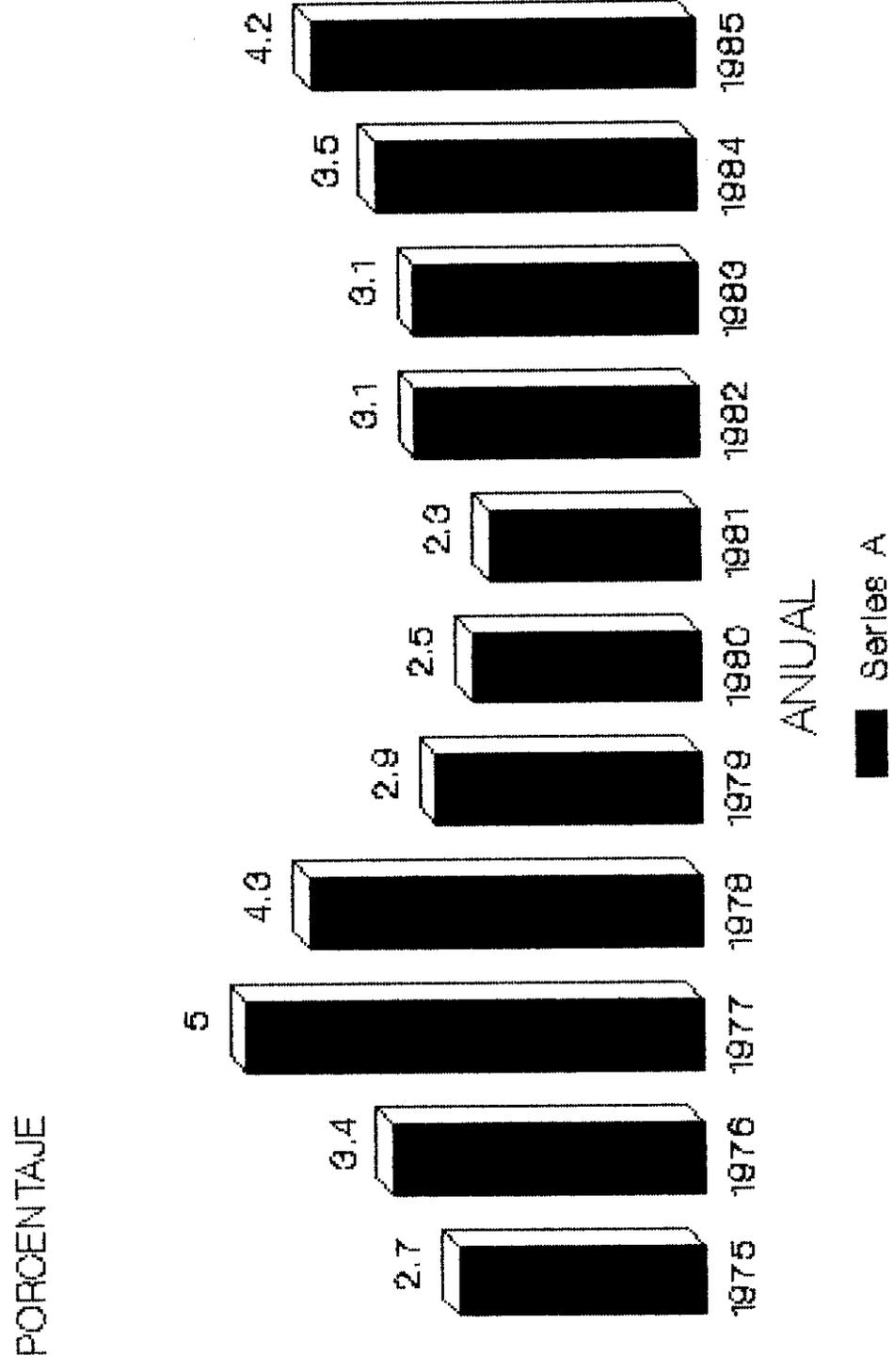
PORCENTAJE



ANUAL

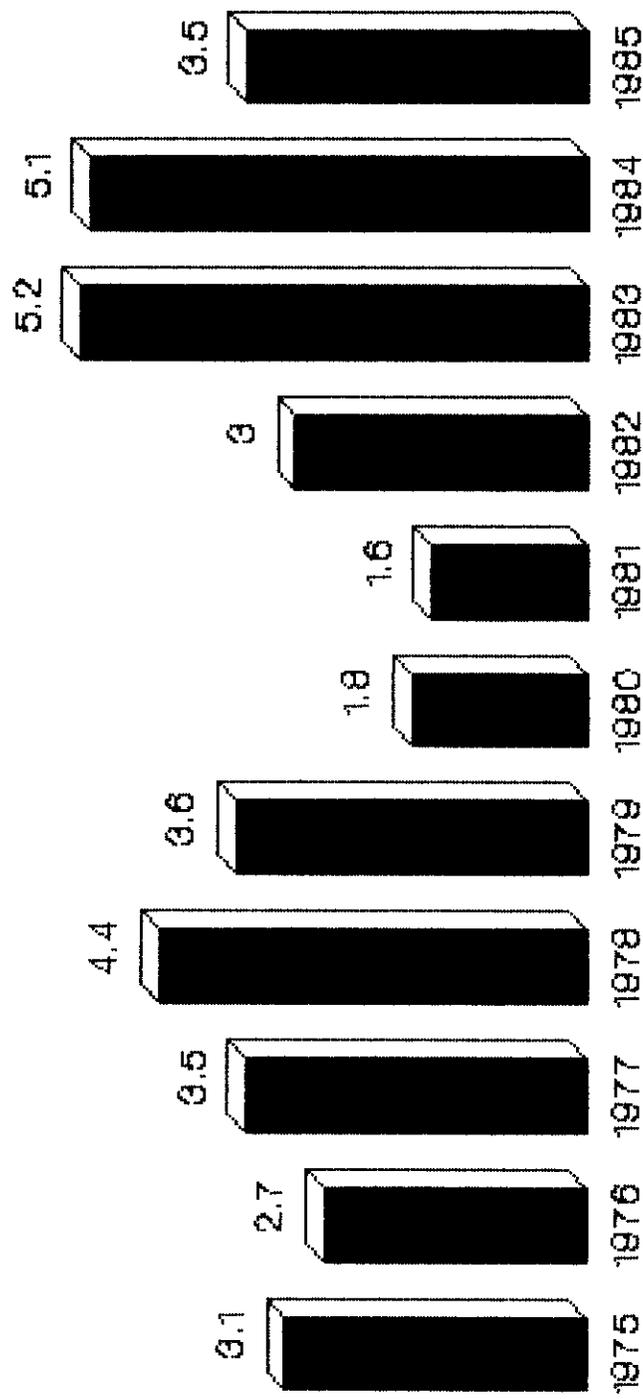
Series A

EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. OTROS PRODUCTOS MINERALES



EXP.MAN.DE LOS PRINC.PROD. SIDERURGIA

PORCENTAJE

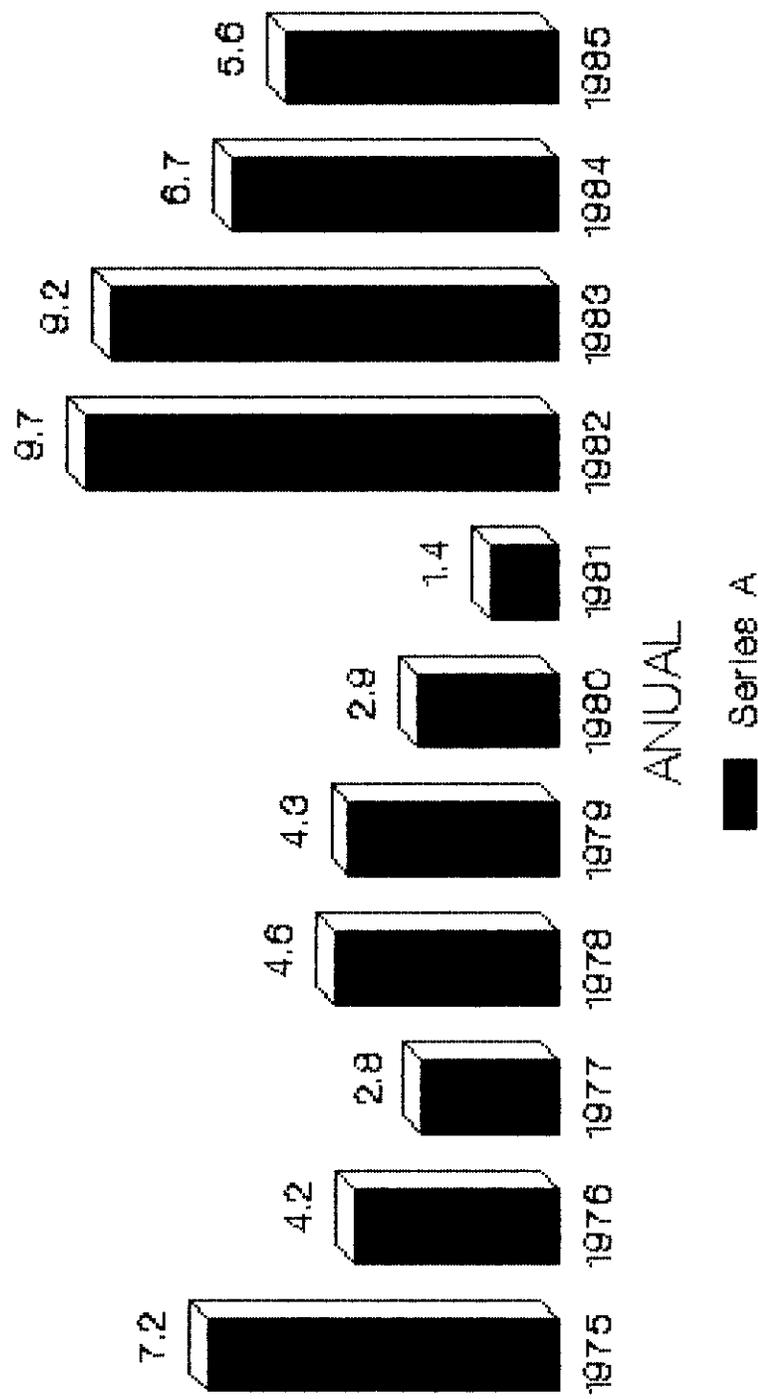


ANUAL

Series A

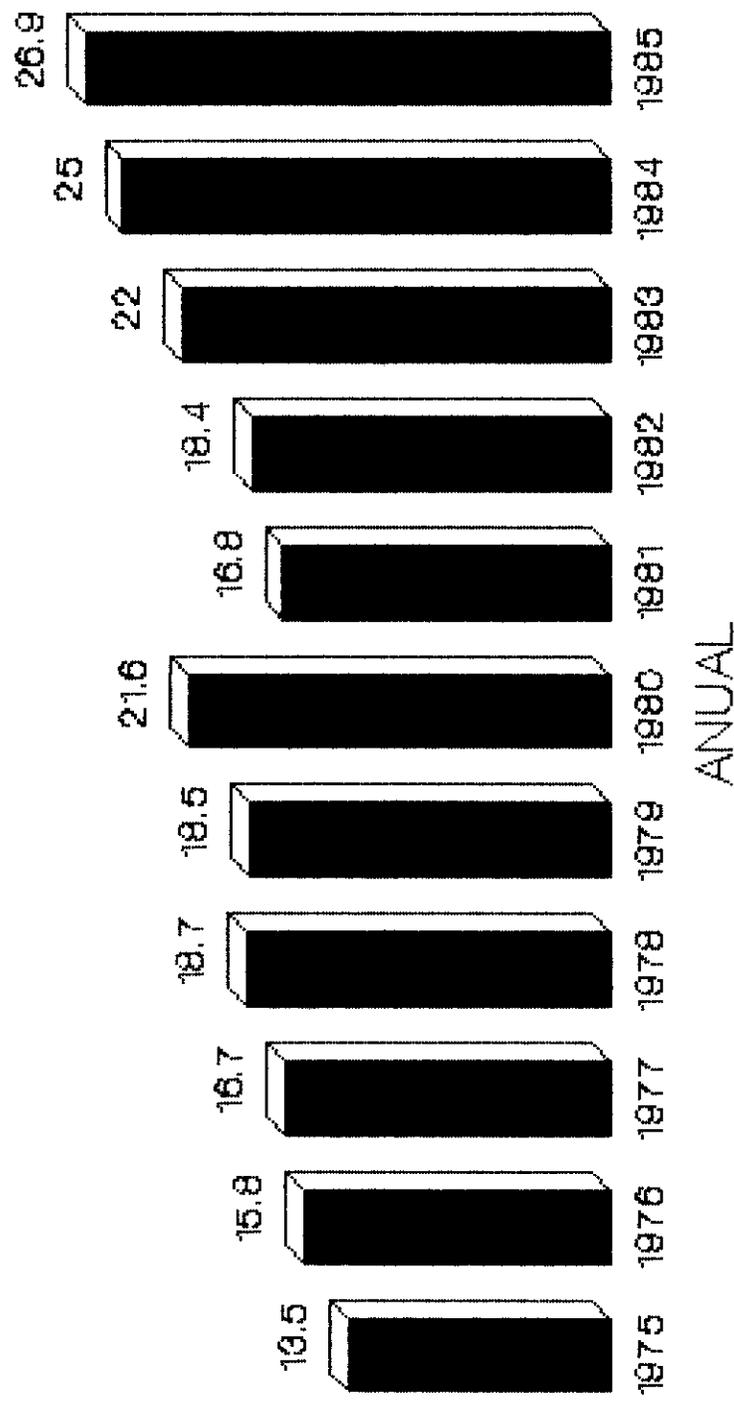
EXP.MAN.DE LOS PRINC.PROD. MINEROMETALURGIA

PORCENTAJE



EXP.MAN.DE LOS PRINC.PROD. PROD.METALICOS Y MAQUINARIA

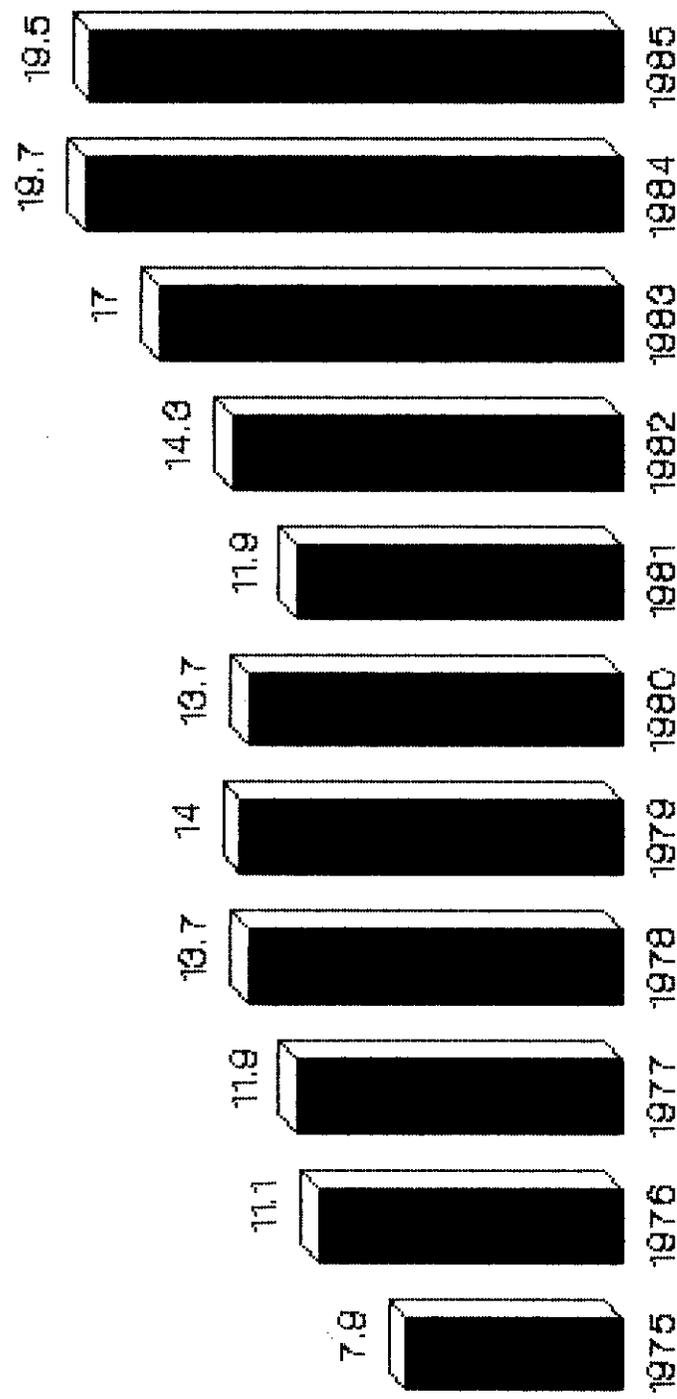
POROENTAJE



Series A

EXP. MAN. / DE LOS PRINC. PROD. AUTOMOVILES

PORCENTAJE

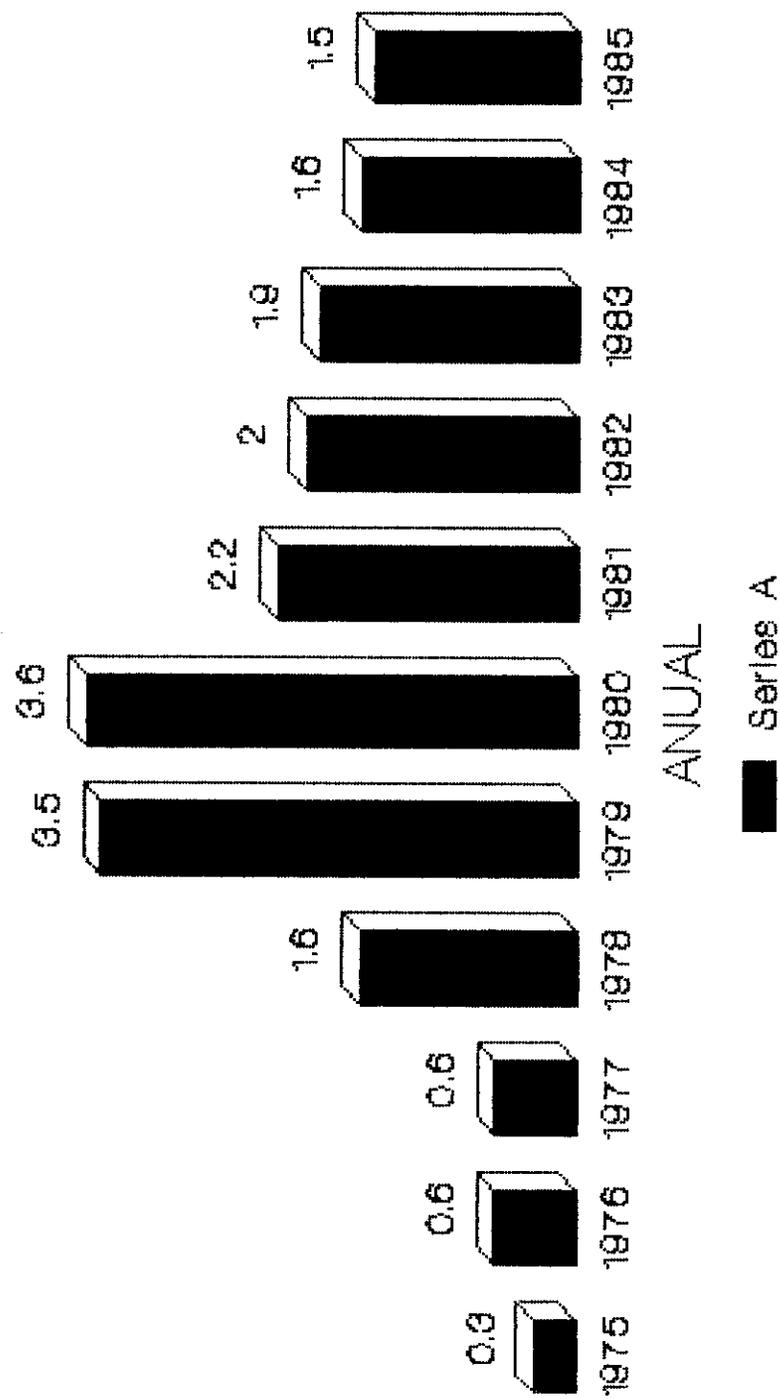


ANUAL

Series A

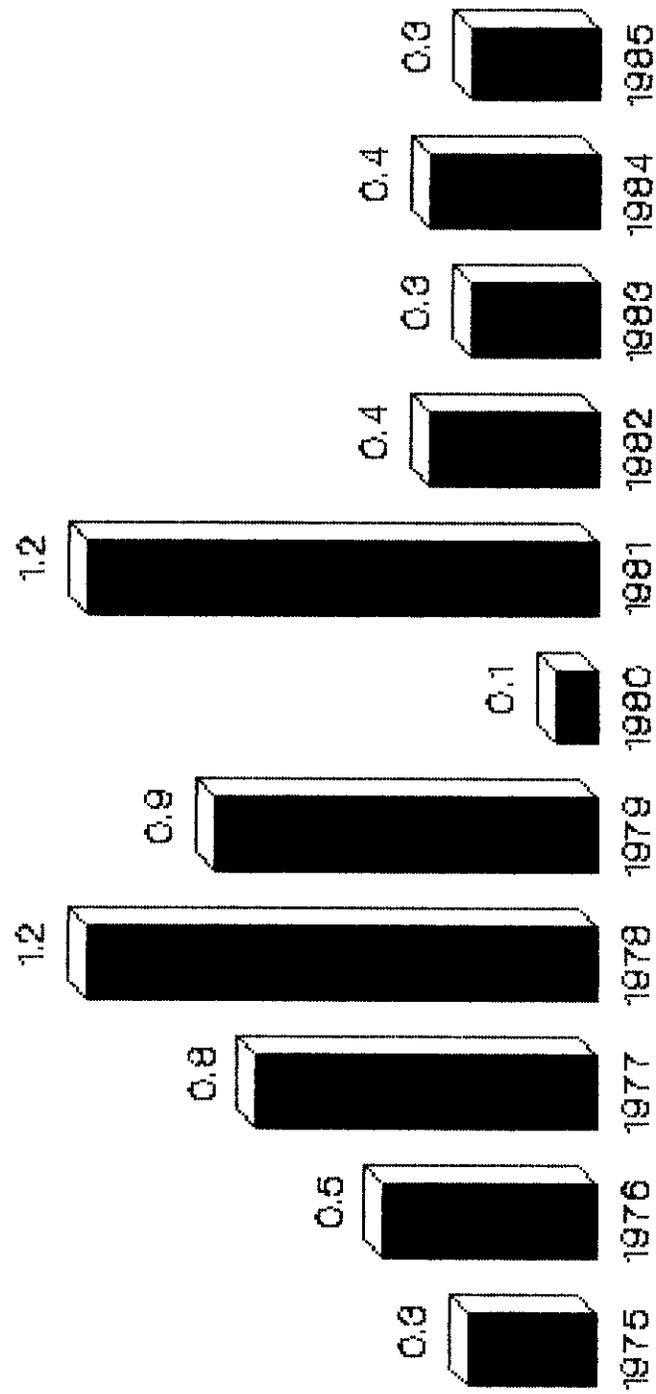
EXP.MAN.DE LOS PRINC.PROD. AUTOMOVILES P/ TRANSPORTE DE PERS.

PORCENTAJE



EXP.MAN.DE LOS PRINC. PROD. AUTOMOVILES P/ TRANS. DE CARGA

PORCENTAJE

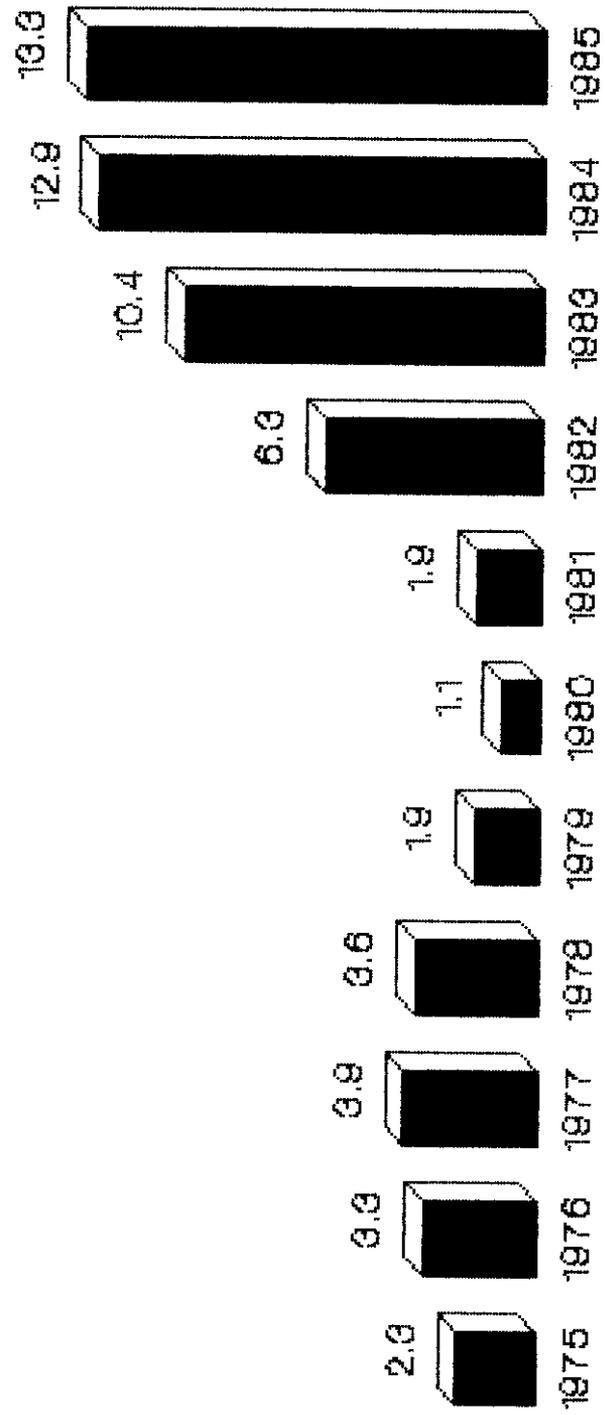


ANUAL

Series A

EXP.MAN.DE LOS PRINC.PROD. MOTORES PARA AUTOMOVILES

PORCENTAJE

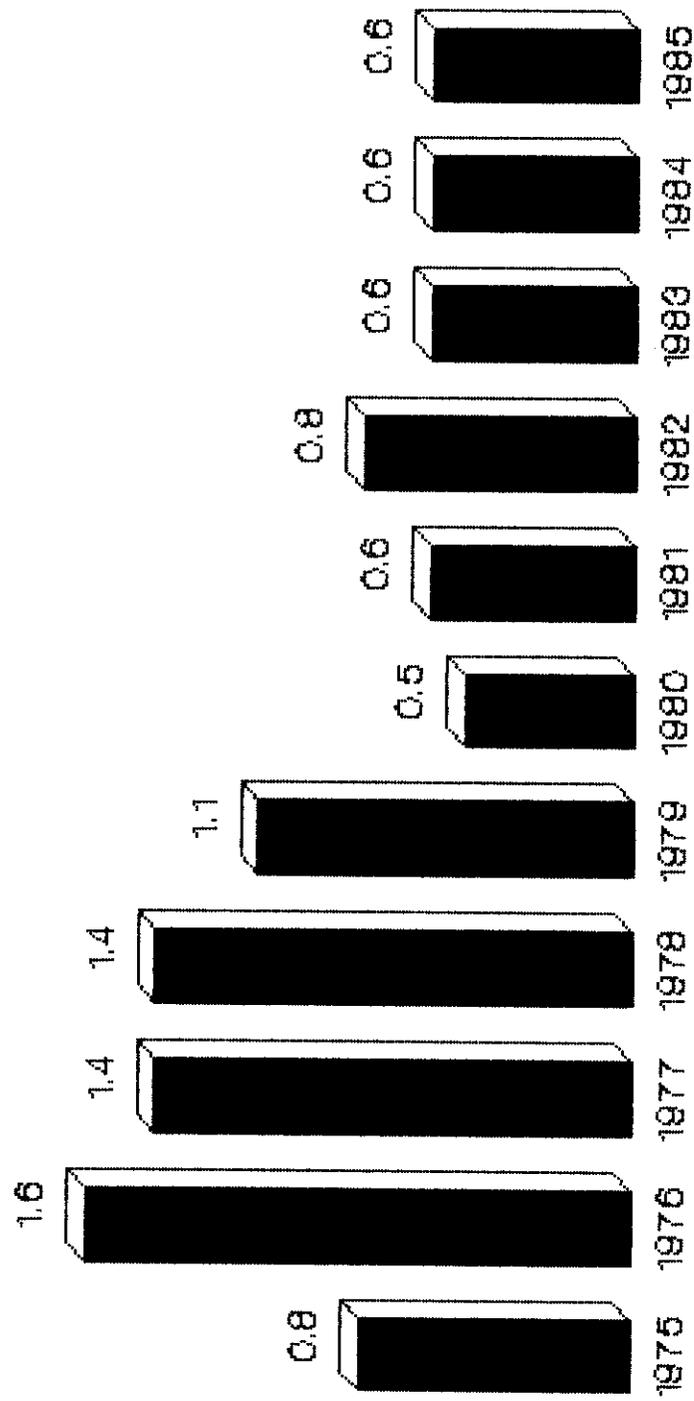


ANUAL

■ Series A

EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. MUELLES Y SUS HOJAS P/ AUTOM.

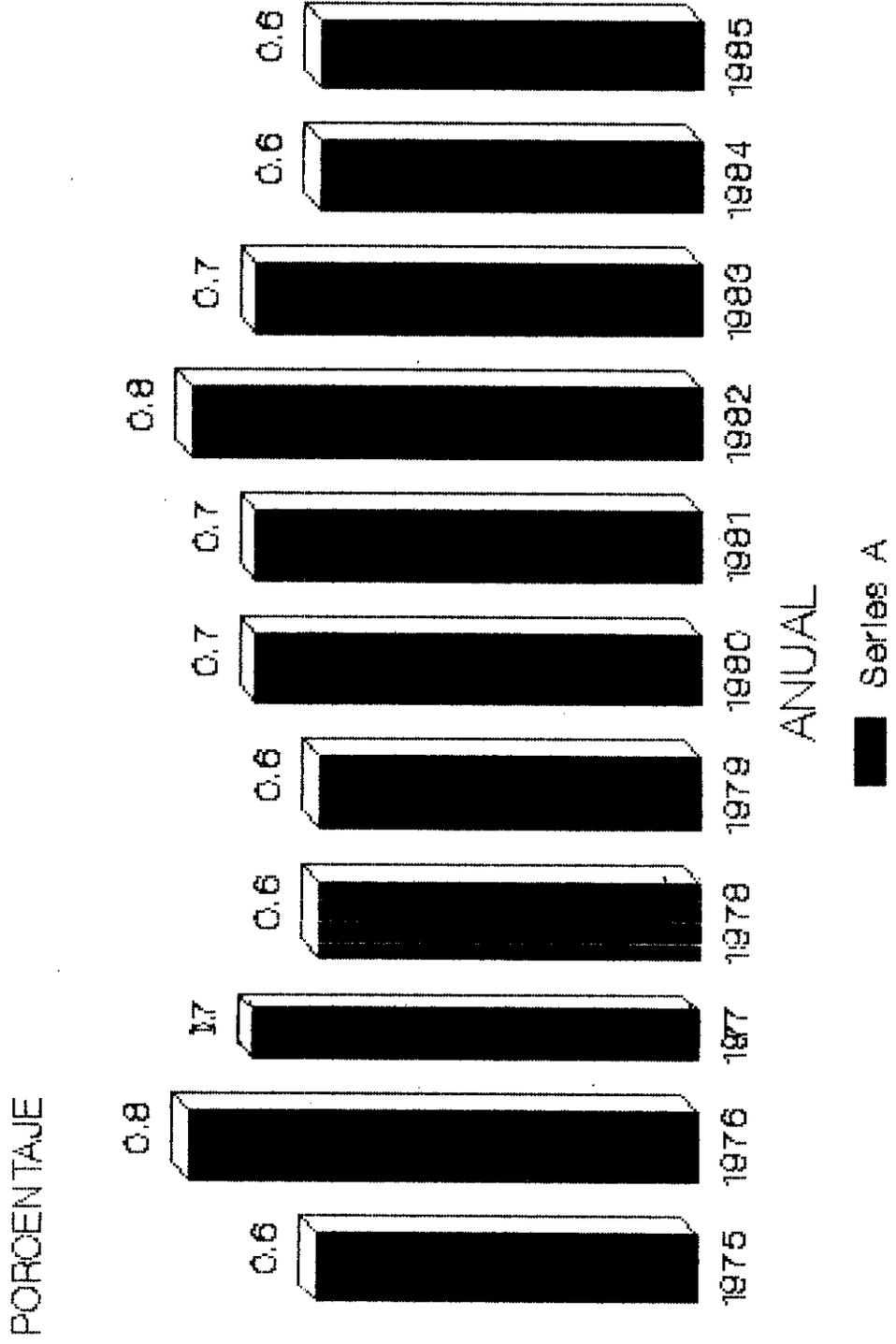
PORCENTAJE



ANUAL

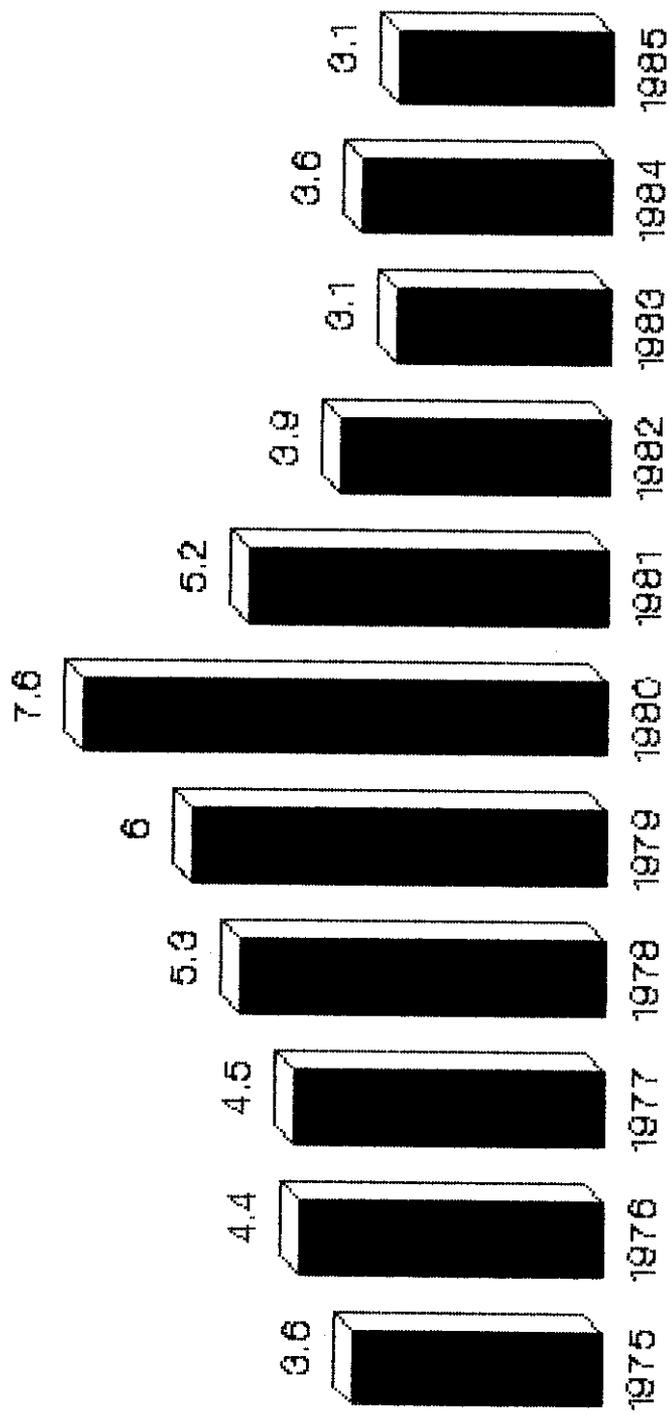
Series A

EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. PARTES PARA MOTORES



EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. PARTES SUELTAS P/ AUTOM.

PORCENTAJE

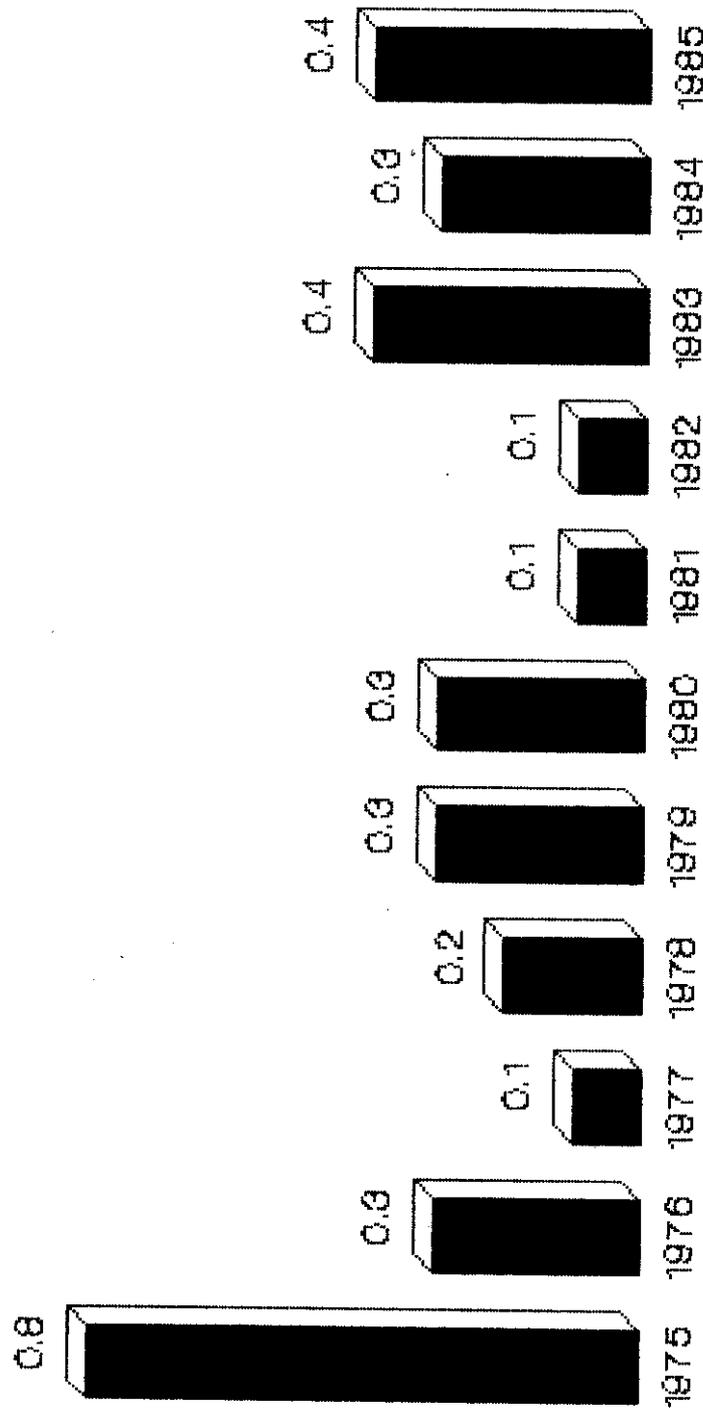


ANUAL

■ Serie A

EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. OTRO EQUIPO DE TRANSPORTE

PORCENTAJE

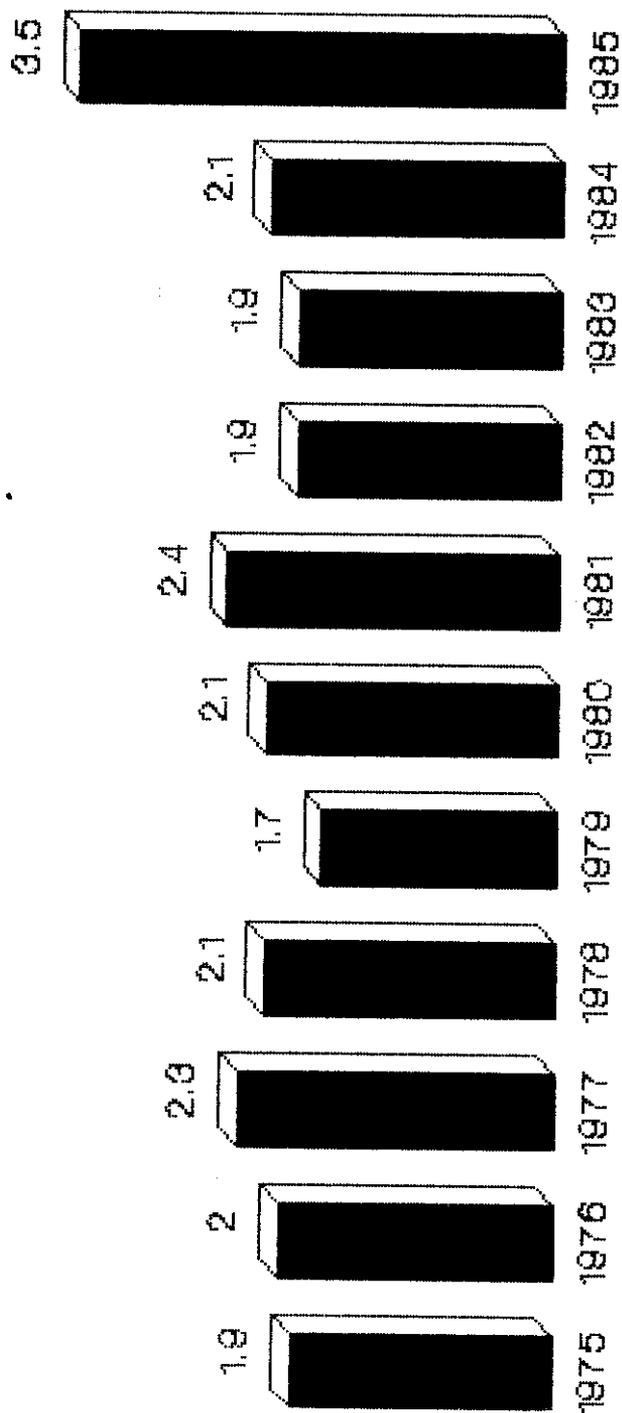


ANUAL

Series A

EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. MAQUINARIA NO ELECTRICA

PORCENTAJE

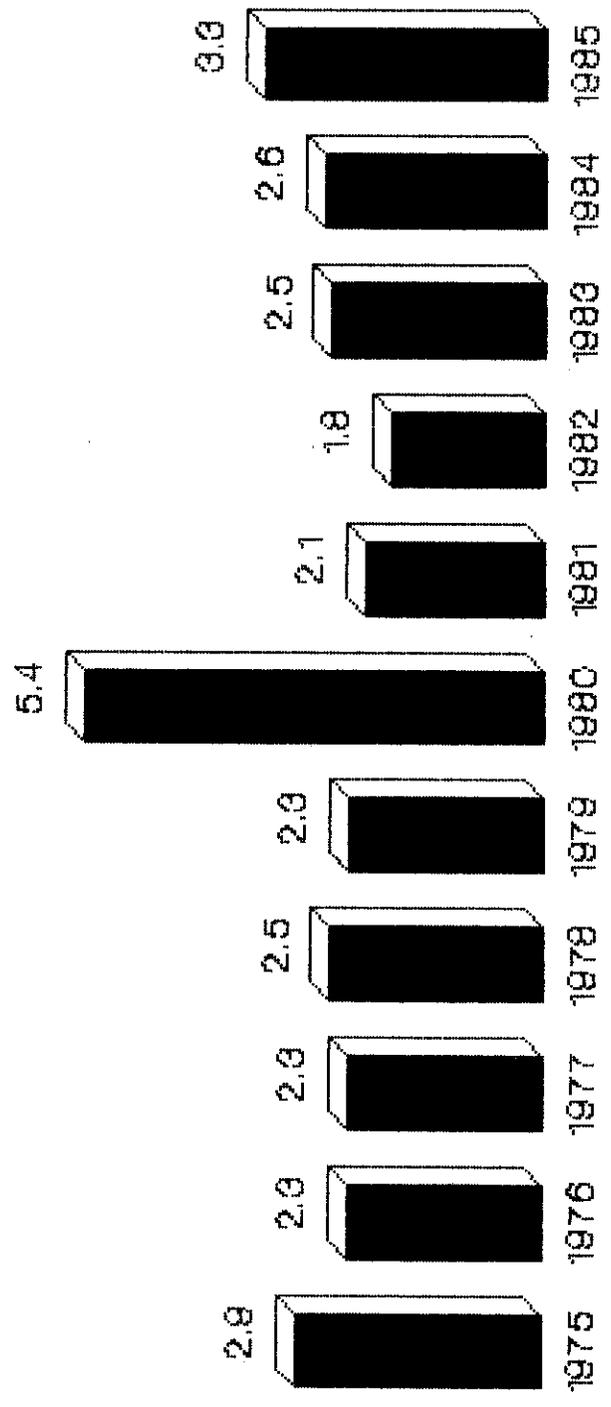


ANUAL

Series A

EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. MAQUINARIA ELECTRICA

PORCENTAJE

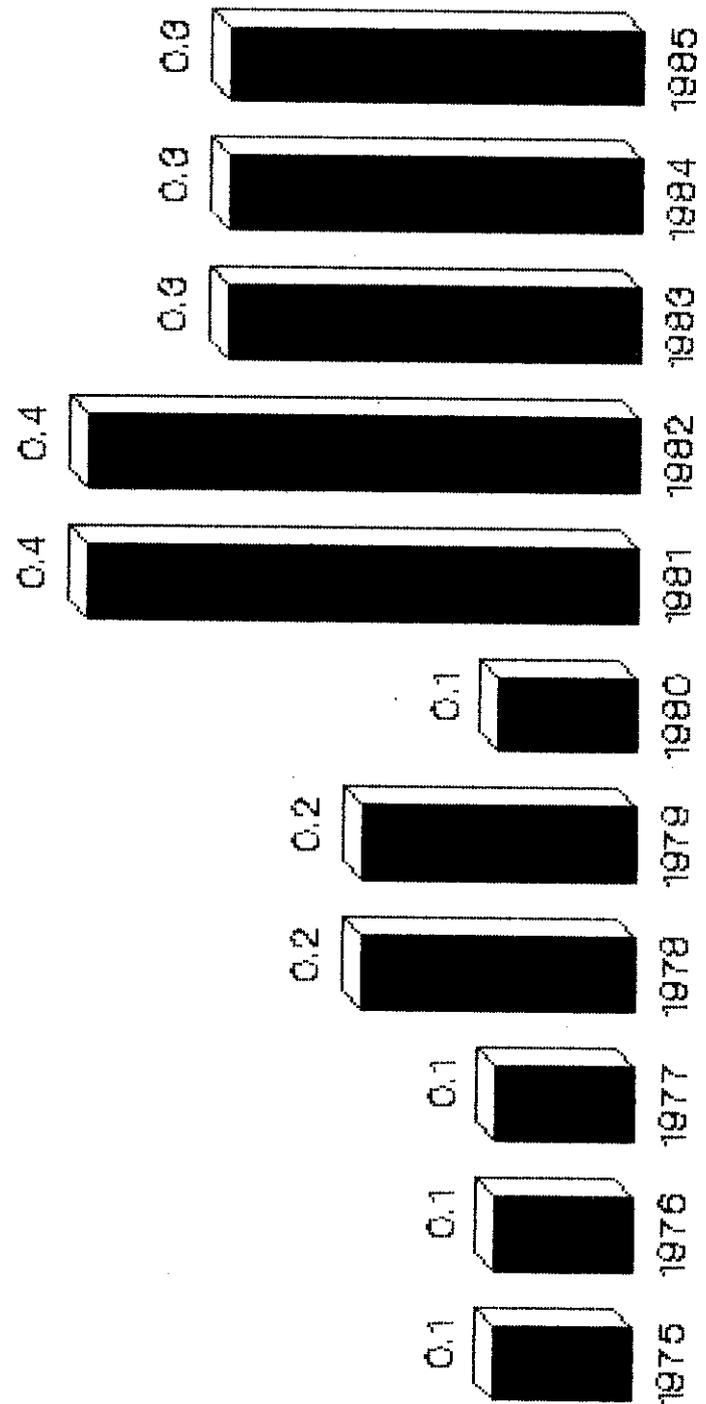


ANUAL

Series A

EXP.MAN.DE LOS PRINC.PROD. INS. DE PRECISION Y EQ. PROF.

PORCENTAJE

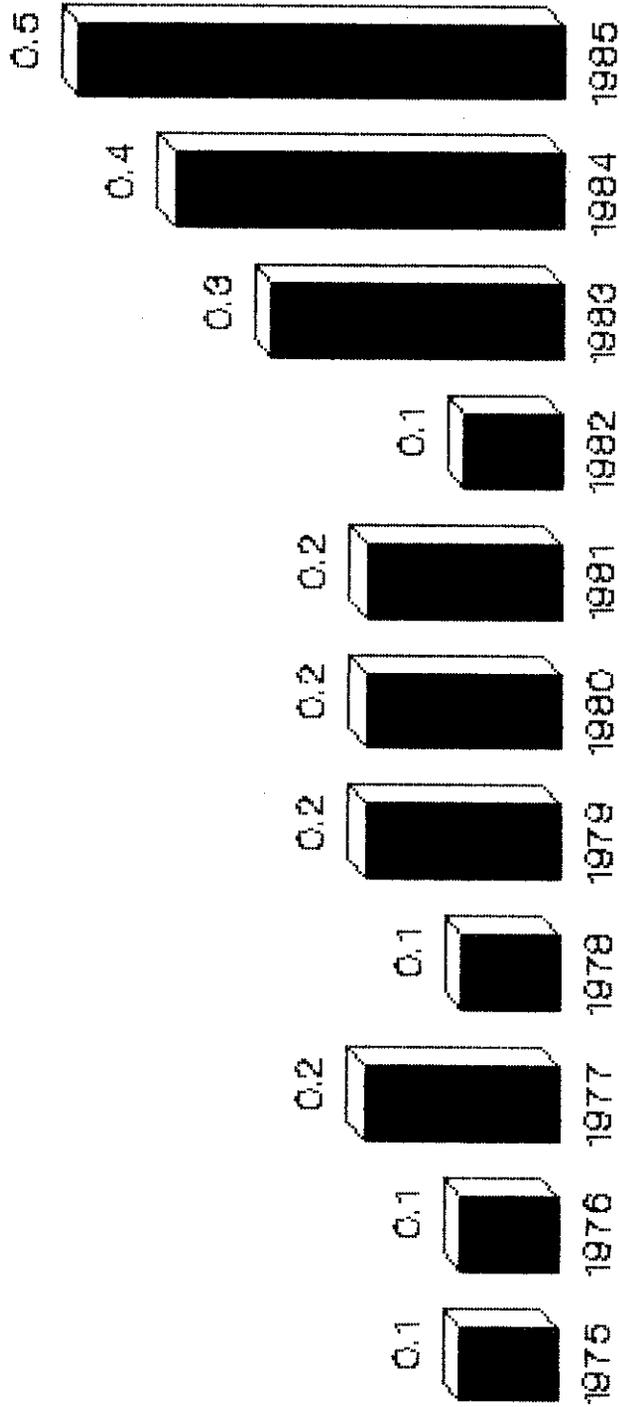


ANUAL

■ Series A

EXP. MAN. DE LOS PRINC. PROD. OTRAS INDUSTRIAS

PORCENTAJE



ANUAL

Series A

BIBLIOGRAFIA

Bernal Sahagun y colaboradores, El tratado del libre comercio, ed. siglo XXI, 1990, 210 p.

Casar Jose I y colaboradores, la organización industrial en México, ed. siglo XXI, primera edición, 1990, 445 p.

Economía Nacional mensual, ed. Nueva Era, 72 p.

Estudio económico de américa latina y el caribe, ed Cepal, 1989, 1570 p.

Kurt Unger, Las exportaciones mexicanas en el contexto de la restructuración industrial internacional, evidencias del sector químico y automotriz, ed. FCE, primera edición.

México automotriz, periodico semanal.

Zambrano, Plant Carlos, Un gran cambio, ed. FCE, México, 1990, 162 p.