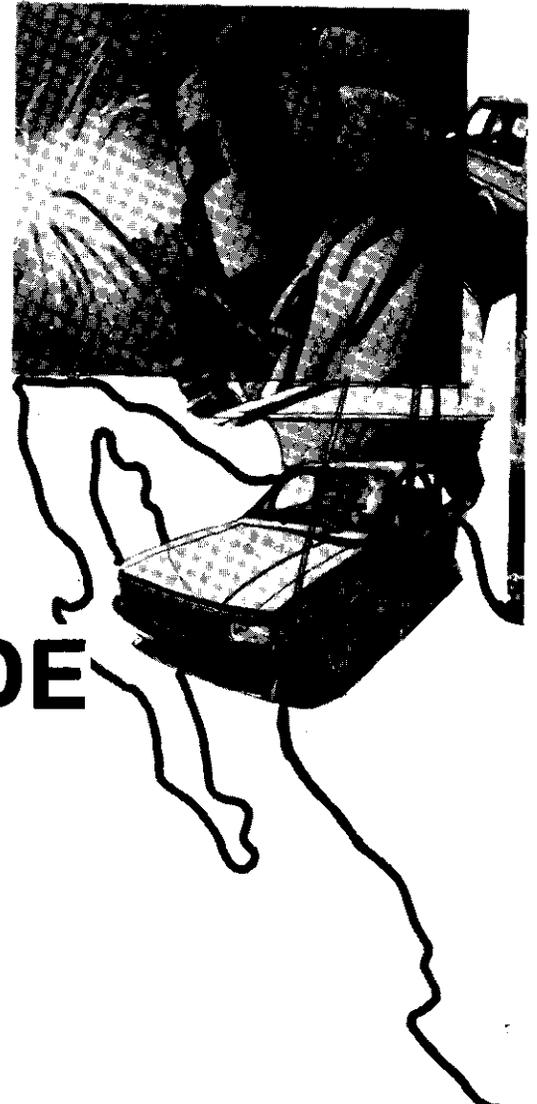


LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA, SUS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, EL CASO DE LA GENERAL MOTORS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

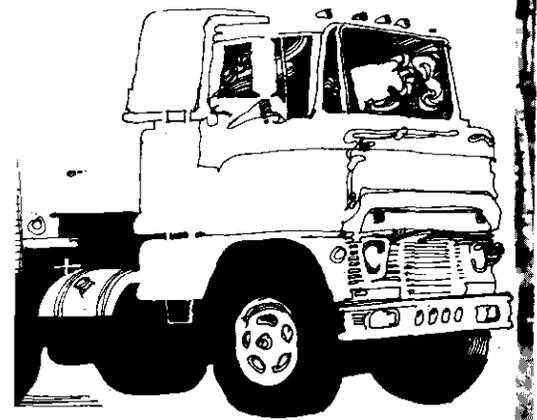


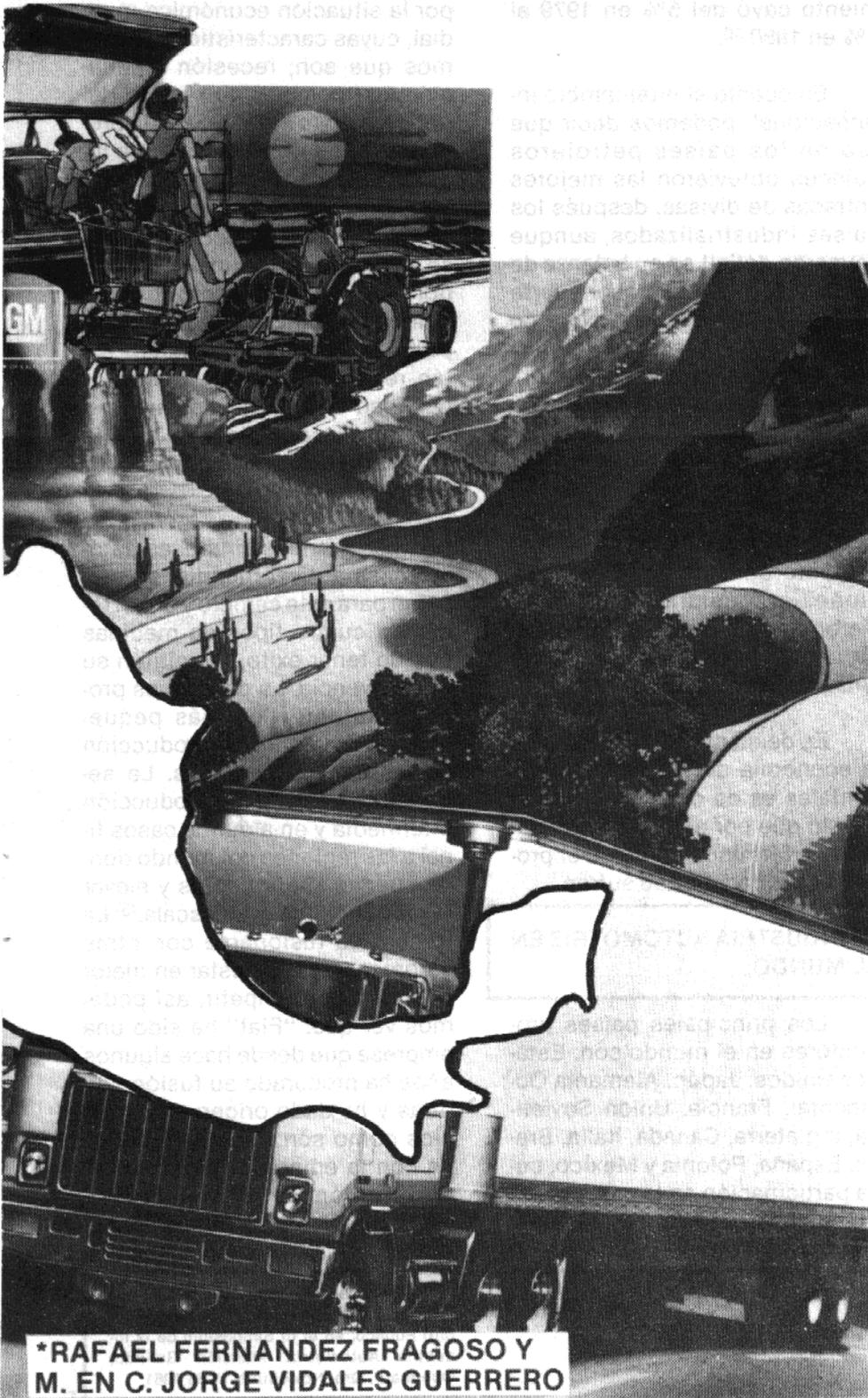
(PRIMERA PARTE)

INTRODUCCION

Uno de los sectores manufactureros más dinámico del país lo constituye sin duda la industria automotriz, misma que reviste además gran importancia debido al monto de sus inversiones, la fuerza de trabajo que ocupa y los efectos multiplicadores que ejerce sobre otras actividades productivas, así como por la trascendencia estratégica de su misma actividad; toda vez que el hecho de que México cuente con su propia industria productora de vehículos automotores, amplía en for-

ma notable la autonomía económica del país, en muchos de sus renglones, puesto que permite satisfacer en gran medida los requerimientos de fuerza traccionada indispensable en una gama considerable de actividades productivas, y dar respuesta a necesidades de carácter social entre las que destacan las de apoyo a la comunidad, comunicación, integración y seguridad nacional; sin que tal respuesta esté condicionada al logro de sus propósitos generados en centros de





***RAFAEL FERNANDEZ FRAGOSO Y
M. EN C. JORGE VIDALES GUERRERO**

toma de decisiones que actúan fuera del contexto nacional y ajenos por completo a los intereses del país. Vale la pena asimismo considerar que la existencia de una industria automotriz instalada en México atenua en parte la influencia de circunstancias desfavorables para el desarrollo nacional que se originan en el ámbito internacional (no obstante la dependencia tecnológica, financiera y administrativa que acusa) circunstancias que incidirían en forma aún más importante de lo que ya lo hacen en nuestra estructura económica.

Por todo ello consideramos de gran interés cualquier tipo de análisis que se haga de la referida industria y en especial creemos oportuno indagar (tomando como base la información de que se dispone) cuáles han sido y serán las estrategias de una de las principales plantas productoras de vehículos automotrices en el país, como lo es la General Motors de México, S.A. de C.V.

Hemos elegido esta empresa por considerarla representativa de uno de los grupos en que podemos clasificar a la industria terminal, es decir las empresas que incluyen dentro de sus líneas de productos a los automóviles de lujo, puesto que debido a la acción reglamentaria gubernamental, creemos que será este grupo en donde podremos observar con más claridad los cambios en los planes estratégicos que se generen en la actualidad, permitiendo al lector tener una idea de los

*Trabajo presentado por el estudiante Rafael Fernández Frago como base para su examen final en el curso "Planeación Estratégica", a cargo del Maestro Jorge Vidales Guerrero. (Primera de las dos partes que integran este ensayo).

patrones de comportamiento de una parte de esta rama industrial. En tal orden de ideas buscaremos que el análisis sea efectuado tomando en cuenta el entorno socio-económico que la envuelve y condiciona, y por otra parte limitaremos el estudio a un análisis estructural de su producción y del mercado que detenta, restringiéndonos en lo posible a los datos más recientes y a las áreas económicas y regiones que permitan explicar la situación actual.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ECONOMÍA EN 1980, EN LOS PAÍSES OCCIDENTALES MAS REPRESENTATIVOS DE LA PRODUCCIÓN AUTOMOTRIZ.

Durante los últimos 20 años los países industrializados del mundo occidental crecieron en su conjunto, a una tasa del 4.4% anual, sin embargo, poco a poco ese ritmo se ha ido reduciendo, hasta llegar al 1.2% ⁽¹⁾ el año de 1980. Este fenómeno da claras muestras de estar relacionado con un periodo excesivo por el que atraviesan las economías no planificadas en forma cíclica, mismo que se ha anticipado y acrecentado por las políticas monetarias y fiscales restrictivas que han sido aplicadas principalmente en los Estados Unidos y Europa Occidental, con el fin de contener el proceso inflacionario iniciado en 1978.

El crecimiento de la producción mundial (extractiva, industrial y comercial) se redujo también, pasando de 4% anual en 1979 al 1% en 1980 en promedio.

Lo mismo ocurrió con la producción de manufacturas cuyo crecimiento cayó del 5% en 1979 al 1% en 1980 ⁽²⁾.

En cuanto al intercambio internacional, podemos decir que fueron los países petroleros quienes obtuvieron las mejores entradas de divisas, después los países industrializados, aunque acusaron déficit en su balanza de pagos, tocándoles la peor suerte a los países en desarrollo que no cuentan con reservas petroleras. Por lo demás, el comercio mundial de mercancías vio frenado su crecimiento principalmente por el alza de precios del petróleo, que repercutió en un alza general de costos y por ende frenó la demanda, aunque también es importante considerar las restricciones arancelarias que impusieron los gobiernos a fin de evitar un mayor deterioro de su balanza de intercambio.

Es decir, que el panorama de la economía de los países occidentales es de contracción franca, sin que por ello se haya reducido en términos notables el proceso de inflación que sufren.

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL MUNDO.

Los principales países productores en el mundo son: Estados Unidos, Japón, Alemania Occidental, Francia, Unión Soviética, Inglaterra, Canadá, Italia, Brasil, España, Polonia y México, cuya participación en la producción mundial se puede consultar en el cuadro número 2. Desde luego

podemos decir que la industria automotriz se ha visto afectada por la situación económica mundial, cuyas características ya dijimos que son; recesión e inflación, así como el alto costo del petróleo. Esta influencia está produciendo cambios tales en la industria automotriz, que al parecer son irreversibles y trascendentales y que en el período 1979-1980 se manifestaron principalmente por una baja en la producción mundial de automóviles. Por otra parte los mercados mundiales están requiriendo cada vez mayor cantidad de automóviles más pequeños y económicos lo cual le ha abierto una buena perspectiva a los autos japoneses.

Las grandes empresas automotrices a nivel mundial se preparan para este cambio y están tomando cuatro tipos de medidas que de tener éxito, permitirán su supervivencia. La primera es producir automóviles más pequeños, restringiendo la producción de automóviles grandes. La segunda es trasladar su producción intermedia y en algunos casos final a las regiones del mundo donde puedan abatir costos y elevar la producción a gran escala.⁽³⁾ La tercera es fusionarse con otras empresas a fin de estar en mejor posición de competir, así podemos ver que: "Fiat" ha sido una empresa que desde hace algunos años ha procurado su fusión con otras y ha dado origen a consorcios como son: "Lada", fusionada con la empresa "Moskwitch" de la Unión Soviética; "Polske Fiat", fusionada con una empresa polaca; "Seat" fusionada con una

¹e Conferencia "La Industria motriz en el contexto de la problemática internacional" por el Lic. Luis Bravo era, en el Seminario sobre problemática en la Industria Automotriz, C.U.

México 20 de Julio de 1981.

⁽²⁾Idem.

⁽³⁾Véase intervención del Lic. Jesús Silva Herzog, Subsecretario de Hacienda y Crédito Público, en el III Simposium de la Industria Automotriz. Mansión Galindo, Querétaro, Qro. Noviembre 11 de 1981.

Cuadro Núm. 1.- SITUACION ECONOMICA EN ALGUNOS PAISES REPRESENTATIVOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN OCCIDENTE Y SU COMPARACION CON MEXICO 1979-1980.

	Variación de % en el PNB (a)		Tasa de Desempleo		Indice de precios al Consumidor Variación en % (a)		Incremento en la producción (a)	
	1979	1980	1979	1980	1979	1980	1979	1980
E.U.A.	3.2	-0.1	-0.2	1.4	11.3	13.2	4.2	-3.4
R F A	4.5	1.8	-0.5	0.0	4.1	5.5	5.1	0
R. U.	1.3	-2.2	0.3	1.4	13.4	18.0	2.6	-6.8
JAPON	5.9	5.3	-1.0	-1.0	-0.1	-0.1	8.3	7.1
MEXICO	8.0	7.4	N.D	N.D	18.2 ^(b)	31.0 ^(b)	10.0	8.0

(a).- Considerando como deflactor 1975 = 100

(b).- Considerando como deflactor 1978 = 100

N.D.- Datos no disponibles

Fuentes.- Quaterly Economic Review of USA, KU, Japón y México, 2º Q de 1981
Cuadernos editados por The Economist Intelligence

- Boletín de indicadores económicos internacionales. Núm. de Abril-Junio 1981
Banco de Mexico, S. A., México

- Actividad Económica de México, cuaderno mensual, serie "Información Económica"
Núm. de Julio 1981.
Banco de México, S. A., México

Cuadro Núm. 2.- PRODUCCION MUNDIAL DE AUTOMOVILES, CAMIONES Y AUTOBUSES

P A I S:	1 9 7 6:				AUTOMO- VILES	CAM AU
	AUTOMO- VILES	CAMIONES Y AUTOBUSES	T O T A L:	%		
E.U.A.	8,499,000	2,724,000	11,223,000	29 %	8,433,662	3,
JAPON	5,028,000	2,819,000	7,847,000	21 %	6,175,771	3,
R.F.A.	3,548,000	329,000	3,877,000	10 %	3,932,556	
FRANCIA	3,388,000	455,000	3,843,000	10 %	3,220,394	
URSS	1,239,000	788,000	2,027,000	5 %	1,314,000	
ITALIA	1,471,000	119,000	1,590,000	4.1%	1,480,991	
CANADA	1,137,000	503,000	1,640,000	4 %	987,673	
R. U.	1,333,000	372,000	1,705,000	5.1%	1,070,452	
ESPAÑA	770,000	95,000	865,000	2 %	965,809	
BRASIL	527,000	449,000	976,000	3 %	547,830	
MEXICO	213,000	112,000	325,000	.8%	280,049	
POLONIA	N. D.**	-	-	-	363,000	
OTROS	1,842,000	499,000	2,341,000	6 %	2,009,184	
PRODUCCION MUNDIAL	28,995,000	9,264,000	38,259,000	100 %	30,781,371	10,

* Ventas de fábrica.- Fuentes.- Motor Vehicle Manufacturer
la ONU y Boletín Mensual

** No disponible

IONES Y AUTOBUSES INTEGRALES, POR PAIS, DE 1976, 1979 Y 1980.

1 9 7 9:			1 9 8 0:			
IONES Y BUSES	T O T A L:	%	AUTOMO-VILES	CAMIONES Y AUTOBUSES	T O T A L:	%
6,331	6,375,501	27%	6,375,501	1,634,335	8,009,841	20.9%
9,775	9,635,546	23%	7,038,108	4,004,776	11,042,884	28.8%
7,169	4,249,725	10%	3,520,934	357,481	3,878,415	10.1%
3,064	3,613,458	8%	2,938,581	439,852	3,378,433	8.8%
9,000	2,173,000	5%	1,330,000	867,000	2,197,000	5.7%
1,167	1,632,156	4%	1,445,221	166,635	1,616,856	4.2%
3,988	1,631,661	4%	246,777	527,522	1,374,299	3.0%
8,060	1,478,512	3%	923,744	389,170	1,312,914	3.4%
7,109	1,122,918	3%	1,028,813	152,846	1,181,659	3.1%
0,136	1,127,966	3%	600,706	564,501	1,165,207	3.0%
4,377	444,426	1%	303,056	136,950	490,005	1.3%
0,400	433,400	1%	351,400	67,100	418,500	1.1%
1,985	3,501,613	8%	1,793,245	508,521	5,677,200	6.6%
13,005	41,524,376	100%	28,496,091	9,868,689	38,364,780	100 %

s Asociation of USA, Inc. Estadistical Yearbook 1978, de MIA, Enero de 1980.



Cuadro No. 3. EMPRESAS QUE INTEGRAN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL, SU TIPO DE PRODUCCION.

EMPRESAS:	AUTOMOVILES :				CAMIONES		TRACTO CAMIONES	AUTOBUSES :	
	DE LUJO	COMPACTOS	DEPORTIVOS	POPULARES	COMERIALES	OTROS		INTEGRALES	CHASIS
G. M.	X	X			X	X			
FORD	X	X	X		X	X			X
CHRYSLER	X	X	X		X	X			X
NISSAN				X	X				
RENAULT				X					
V A M		X			X	X			
V. W.				X	X				
DINA					X	X	X	X	X
FAMSA						X	X		X
KENWORTH							X		
TRAMOSA							X	X	
V. P.							X		
M.A.S.A.								X	
MACK							X		

Fuente. Sección de Graduados de la E.S.C.A. I.P.N.

empresa española; y la "Fiat-Autobianchi-Lancia Om", que es un consorcio que agrupa a varias empresas italianas. También "Renault" se fusionó hace años para crear uno de los dos grandes consorcios franceses, "Renault-Saviem-Berliet", el otro gigante francés es también producto de una fusión, "Peugeot-Citröen-Talbot". "La Volkswagen" absorbió hace años la empresa belga "Audi", dando origen al complejo "Volkswagen-Audi". En Japón la empresa "Toyota" se asoció con la "Mazda" para crear la "Toyota-Kogio", sin que desapareciese la "Toyota". En Estados Unidos la "American Motors" fue absorbida por la "Renault"; "Ford", y "Chrysler" (en franca quiebra y subvencionada por el gobierno de E.U.), así como "Mitsubishi" están en pláticas para fusionarse (4)(Nótese que en México tanto "Renault" como "American Motors" están asociadas con el gobierno mexicano; esta circunstancia tiene repercusiones importantes en el país. La cuarta medida que están adoptando las empresas productoras de vehículos automotores es la de uniformizar su producción, así por ejemplo la empresa "General Motors" (que es la única que tiene utilidades en Estados Unidos y no ha contemplado fusión alguna) está fabricando el automóvil de diseño básico uniforme a nivel mundial, el "automóvil J" de cuatro cilindros, tracción delantera y repuestos estándar en todo el

mundo (5), y no es la única empresa que piensa en el "automóvil mundial".

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ NACIONAL

Una visión inicial de nuestra industria automotriz, nos hace ver que está integrada verticalmente, es decir que está dividida en industria terminal y de autopartes, en virtud de que reglamentariamente se prohíbe a la industria terminal, producir autopartes. (6)

La industria terminal está constituida por 14 empresas cuyo tipo de producción se puede consultar en el cuadro núm. 3, de las cuales siete, fabrican automóviles. Lo cual indica una gran diversificación, pues en E.U.A. con una producción de 6,375,506 automóviles en 1980 se cuenta con 4 empresas grandes, Japón con una producción de 7,038,108 unidades, en ese mismo año, cuenta con siete empresas, y Polonia tiene una planta y su producción es muy similar a México (7). Por otra parte, el crecimiento de la industria es muy notable, pues se ha pasado de vender en 1975, 345,907 unidades, a 490,005 en 1980, lo cual implica un incremento del 41% de las ventas en ese lapso. (Véase cuadro Núm. 7 y gráfica Núm. 1A).

La industria automotriz mexicana surge en el año de 1925 en que se instala en México la planta armadora de la empresa "Ford Motors" Co. Diez años después se funda "Automotriz O'Farril, S.A." empresa que desapareció posteriormente y la "General Motors de México," S.A. que empieza a operar al año siguiente. En 1939 se funda la empresa "Fábricas Automex", S.A. que años después dio origen a "Chrysler de México", S.A.

Estas empresas y otras que se fundaron posteriormente, se dedicaron al montaje de vehículos, alcanzando su producción en el mejor de los casos, un 20% de integración nacional en el costo directo de producción, (8) siendo en aquel entonces el insumo nacional más importante la mano de obra.

Hasta 1947 la actividad gubernamental reguladora respecto a esta industria, había sido escasa, pero en 1948 se publicó el "Reglamento para las plantas de montaje de vehículos", administrado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (9) y en 1951 se publica la Ley del Impuesto sobre automóviles y camiones" y posteriormente en 1962 se publicó un Decreto que propició que las plantas ensambladoras se constituyeran en empresas productoras, toda vez que ese ordenamiento prohibió la importación de motores y unidades

(4) Datos obtenidos en diversas publicaciones y cuadros publicados por la Motor Vehicle Manufacturers Association of U.S., Inc.

(5) Misma fuente que las Notas 1 y 2.

Véase Arts. 14 y 49 del Decreto de Fomento a la Industria Automotriz.

Fuente: Asociación de fabricantes de

Vehículos automotores de los E.U.A. datos citados en la monografía "La industria automotriz en México", publicada por la Secretaría de Programación y Presupuesto, México, 1981.

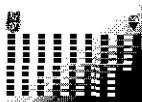
(8) Ponencia "Bases económicas y estructura jurídica para el establecimiento de la industria automotriz en México", presentada por Lorenzo Dávila en el Seminario "Proble-

mática actual de la Industria Automotriz". 20 de Julio de 1981. C.V., organizado por la FCP y S y el I.S.S. de la UNAM.

(9) Ver D.O. de 23 de Enero de 1948.

(10) Ver D.O. de 10 de Mayo de 1951.

(11) Ver D.O. de 25 de Agosto de 1962.



completas, y ordenó que las unidades producidas deberían contener al menos un 60% del costo directo en partes fabricadas en México, a partir de septiembre de 1964. ⁽¹¹⁾ En 1969 se dictó un acuerdo por el cual las importaciones de partes automotrices que hagan las plantas terminales, deberán ser compensadas con exportaciones de autopartes producidas en México en un 5% a partir de 1970 y en un 15% a partir de 1971, debiendo compensarse el resto (85%) en un período de 5 años, prorrogables a 8 años, a partir de 1972. Para 1976-77 la industria en general y la industria automotriz en particular, cayó en una crisis de falta de demanda y de elevación de precios por lo cual el gobierno preocupado por la recuperación de esta rama industrial publicó el Decreto para el fomento de la Industria Automotriz, ⁽¹²⁾ en el cual destaca la regulación de los siguientes aspectos:

- a) Se establece un "presupuesto anual de divisas" para la industria, tomando en cuenta los objetivos fijados para ese sector y la situación de la balanza de pagos, asimismo se asigna dicho presupuesto a cada empresa según una cuota inicial y sus exportaciones netas, con lo cual se establece un sistema de balanceo de las importaciones de componentes automotrices mismas que se condicionan a la exportación de componentes nacionales.
- b) Se establecen grados mínimos de integración nacional y unos grados de integración reco-

mendados" para las unidades, otorgando incentivos a las empresas que alcancen tales "grados de integración nacional recomendados".

- c) Se clasifica a los componentes automotrices en:
 - Nacionales de incorporación obligatoria;
 - De fabricación nacional; y
 - Complementarios de importación.

Determinando el gobierno el contenido de cada uno de estos tipos de componentes que deberán incluir los vehículos.
- d) Se prohíbe a los fabricantes terminales, la fabricación de componentes que produzca la industria de autopartes, salvo algunas excepciones.
- e) Sólo a las empresas de capital mayoritariamente mexicano, se les autorizarán nuevas líneas de producción y sólo a tales empresas se les autorizará para incorporar motores diesel para camiones, tracto-camiones y autobuses integrales.
- f) Las empresas de la industria terminal que fabriquen más de un tipo de motor, deberán exportar cuando menos el 60% de la producción del motor adicional.
- g) Sólo podrán importar automóviles, camiones y tracto-camiones nuevos, a las franjas fronterizas y zonas libres, las empresas de la industria terminal.

- h) Las empresas de autopartes deberán tener al menos un 60% de capital mexicano.
- i) Para que las autopartes producidas en México, sean consideradas como componentes de incorporación obligatoria, deberán tener al menos un grado de integración nacional del 80% y éste es el grado de integración (más exportaciones) que deberán tener todos los componentes para vehículos automotores, a partir de 1980.

A fin de apoyar adecuadamente a la industria de autopartes, se publicó en 1980 el primer programa de fomento, correspondiente a tal rama industrial, reproduciéndose los preceptos básicos del Decreto y enmarcándolos dentro del plan nacional de desarrollo industrial. En dicho programa, se señala la tasa de crecimiento esperada para tal industria hasta 1990 y una serie de requisitos que se exigen a las empresas para incrementar la eficiencia, tales como tener una calidad y precio competitivo a nivel internacional. ⁽¹³⁾

Por otra parte y con objeto de reducir y regular el consumo de energéticos, se publicó un Decreto por el cual se limita la venta de automóviles nuevos, de tal modo, que cada empresa de la industria terminal deberá comercializar en el país una mezcla tal de modelos y número de unidades, que cada modelo que haga que no se rebase el promedio del rendimiento en Km. recorridos por litro de combustible usado, (PREMCE) establecido en tal decreto ⁽¹⁴⁾ se-

D.O. de 20 de Junio de 1977.

encia "Análisis de la Industria

Automotriz", presentada por el Dr. Ernesto Marcos en el III Simposium de la Industria Automotriz en México, en Querétaro, Qro.

Noviembre 11 de 1981.

(14)Ver el D.O. de 21 de Diciembre de 1981.

Cuadro Núm. 4.

Promedio de rendimiento mínimo de combustible -- por empresa, durante un año-modelo expresado en Km/Lt. (PREMCE) que exige el gobierno para autorizar la venta de automóviles.

AÑO MODELO	PREMCE (Km/Lt)
1982	7.51983 - 8.0
1984	8.51985 - 9.0
1986	9.01987 - 9.5
1988	10.01989 - 10
1990	11.0

gún se muestra en el cuadro núm. 4 y que se va incrementando a lo largo de la década hasta llegar a un rendimiento promedio de 11 Km/Lt. en 1990 lo cual implica que para entonces se venderán en México casi únicamente automóviles populares. Por otra parte, a partir de 1984, se prohíbe la venta en el mercado nacional de automóviles de 8 cilindros. Adicionalmente dicho Decreto prescribe que los productores de camiones, tracto-camiones y autobuses integrales deben introducir innovaciones tecnológicas que permitan incrementar el rendimiento el combustible de sus unidades.

Habiendo pasado revista a antecedentes de la industria automotriz mexicana encontramos que desde hace 20 años desde la actividad gubernamental

tendiente a fomentar el desarrollo de esta industria, habiéndose establecido los siguientes objetivos:

- Segmentación de la industria para procurar su crecimiento horizontal, a fin de distribuir los beneficios de la misma entre un gran número de industriales.
- Incrementar el grado de integración nacional de sus productos terminados.
- Crear nuevas fuentes de empleo, aprovechando para ello tanto el crecimiento de la planta terminal, como sus efectos multiplicadores.
- Incrementar la producción.

- Obtener divisas del extranjero a través de la exportación de unidades terminadas y autopartes.

- Establecer un mercado interno de autos pequeños con el propósito de racionalizar el consumo de energéticos. (El logro de este objetivo, en nuestra opinión, conlleva, al menos otros dos efectos de gran beneficio al país, como son: una contribución notable al mejoramiento del ambiente y el incremento de la proporción de la mano de obra y autopartes en el valor de la producción, lo cual implica una desconcentración de la riqueza).

En los siguientes cuadros se podrá apreciar el avance en el logro de tales objetivos.



Cuadro Núm. 5.

GRADO DE INTEGRACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL

TIPO DE VEHICULO	Grado de Integración ⁽¹⁵⁾ Nacional de 1925-1964 Estimado en Promedio.	Grado de Integración Mínimo establecido en el Decreto de Fomento a la Ind. Automotriz	Grado ⁽¹⁵⁾ de Integra- ción. ⁽¹⁶⁾	
			1977	1981
Automóviles	20%	50%	50%	60%
Camiones	20%	65%	50%	76%
Tractocamiones	20%	70%	75%	87%
Autobuses Integrales	20%	65%	70%	93% ⁽¹⁷⁾

La revisión de los cuadros 5 y 7 nos permite apreciar que las estrategias de las empresas productoras de vehículos automotores que son subsidiarias de compañías norteamericanas y producen automóviles de lujo, no coinciden en todo con las estrategias de desarrollo de la industria automotriz que ha formulado el gobierno federal, pues, en cuanto que la producción de autobuses implica un alto grado de integración nacional, debido principalmente al poco cambio que sufren los modelos año con año y a la falta casi total de equipo adicional o accesorios de lujo que requieren.

Las compañías; Ford, Chrysler y General Motors han dejado de producir autobuses integrales y la última de las citadas no produce ni siquiera "motores chasis" para autobuses. Cabe hacer notar que las enormes necesidades del país, de este tipo de vehículos está siendo cubierta en lo posible por otras empresas, principalmente de participación estatal.

En el cuadro Núm. 7 se aprecia que las empresas de automóviles grandes han perdido mercado, frente a otras pues pasaron de tener el 46% de la venta de automóviles en 1975 al 34% en 1980,

aunque lo han ganado en cuanto a venta de camiones cuya participación en el mercado pasó del 64.58% en 1975 al 74.93% en 1978 para alcanzar un nivel del 65.91% en 1980. Esos desde luego son datos generales del grupo de estas empresas, sin embargo, es notable que la empresa General Motors, que es la que se analiza en este estudio, ha perdido mercado en forma notable pues pasó del 7.91% de participación en el mercado de automóviles en 1975, al 5.71% en 1980 y eso a pesar de que alcanzó en 1978 una participación de 10.08% en ese renglón, por otra parte en

(15) Véase "Política Económica de la Industria Automotriz", Ponencia del Lic. Amado Venegas en el "Seminario sobre la Problemática del Desarrollo de la Industria Automotriz". C.U. de México, D.F., del 23 de Julio de 1981.

(16) Estimado, datos obtenidos del documento señalado en la nota 15.

(17) Este grado de integración se consideró en la cifra indicada, toda vez que fue tomando

como nacional el motor importado, dado que se empezará a producir en el país, como resultado de las inversiones del sector Paraestatal.

Cuadro Núm. 6.

FUERZA DE TRABAJO EMPLEADO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
(número de empleados)

	1960	1962	1970	1974	1977	1980	1982**
Industria Terminal	7,072 ⁽²⁰⁾	9,000 ⁽¹⁸⁾	29,283 ⁽¹⁹⁾	45,482 ⁽¹⁹⁾	39,806	57,000 ⁽²¹⁾	78,806
Industria Autopartes	N.D.*	N.D.*	N.D.*	65,000 ⁽¹⁸⁾	50,900	N.D.*	101,900
T o t a l				110,482	90,706		180,706

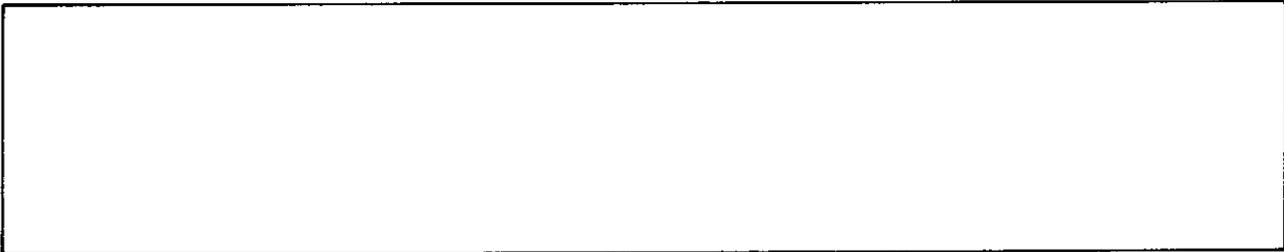
* No Disponible ** Proyectado.

cuanto al mercado de camiones General Motors pasó del 17.25% de participación en 1975 al 11.74% en 1980.

Todo lo anterior nos hace pensar que el comportamiento de

las empresas automotrices se ha visto afectado por los factores de carácter social y económico que arriba se mencionaron, y de este modo hemos de considerar que las estrategias empresariales, en especial en General Motors

surfirán cambios, o ya lo están sufriendo a fin de adecuar a la organización a su nuevo entorno. Pasemos pues a examinar la situación de esta empresa a fin de estar en posibilidad de hacer un análisis de tales estrategias.



(18) Ponencia "Una Panorámica de la Industria Automotriz" por el Lic. César Flores Esquivel, Seminario "Problemática actual de la Industria Automotriz" Julio 1981. C.U. México, D.F.

(19) "La Industria Automotriz en México" monografía publicada por la Secretaría de Programación y Presupuesto, 1981, México, D.F.

(20) Idem. Nota 15.

(21) Ponencia "Balanza Comercial de la Industria Automotriz" por el Lic. Luis Bravo Aguilera presentada en el III Simposium de la Industria Automotriz.



VENTA NACIONAL DE VEHICULOS AUTOMOTRICES Y

	1975		1976		197
	UNIDADES	% PENETRACION	UNIDADES	% PENETRACION	UNIDADES
AUTOMOVILES	231,118	100.00	199,137	100.00	194,471
GENERAL M.	18,281	7.91	18,724	9.40	15,798
FORD	55,909	24.19	21,945	11.02	24,897
CHRYSLER	33,780	14.61	33,243	16.70	39,247
OTRAS	123,148	53.29	125,220	62.88	114,529
CAMIONES	110,378	100.00	100,877	100.00	92,254
GENERAL M.	19,030	17.25	18,033	17.88	18,190
FORD	22,329	20.22	23,552	23.35	25,495
CHRYSLER	29,932	27.11	22,681	22.48	20,603
OTRAS	39,087	35.42	36,611	36.29	27,966
TRACTOCAMIONES					
OTRAS	2,747	100%	2,015	100.00	1,151
AUTOBUSES INTEGRALES					
OTRAS	1,664	100%	1,408	100.00	1,364
TOTAL DE LA INDUSTRIA	345,907	100%	303,437	100.00	289,240
GENERAL M.	37,311	10.78	36,757	12.11	33,988
FORD	78,238	22.62	45,497	15.00	50,392
CRYSLER	63,712	18.42	55,929	18.43	59,850
OTRAS	166,646	48.18	165,254	54.46	145,010

FUENTE: ASOCIACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ,

Núm. 7.

PENETRACION EN EL MERCADO, POR EMPRESA.

7	1978		1979		1980	
	% PENETRACION	UNIDADES	% PENETRACION	UNIDADES	% PENETRACION	UNIDADES
	100.00	226,587	100.00	266,906	100.00	303,056
	8.12	22,847	10.08	25,908	9.71	17,278
	12.80	33,404	14.74	35,899	13.45	38,533
	20.18	43,758	19.31	50,349	18.86	48,921
	58.90	126,578	55.87	154,750	57.98	198,324
	100.00	130,724	100.00	151,998	100.00	178,456
	19.72	28,144	21.53	28,558	18.79	20,946
	27.64	35,875	27.44	38,524	25.35	47,756
	22.33	33,937	25.96	40,262	26.49	48,921
	30.31	32,768	25.07	44,654	29.37	60,833
	100.00	2,102	100.00	4,459	100.00	6,819
	100.00	1,615	100.00	1,953	100.00	1,675
	100.00	361,028	100.00	425,316	100.00	490,006
	11.75	50,991	14.12	54,466	12.81	38,224
	17.42	69,279	19.19	74,423	17.50	86,289
	20.69	77,695	21.52	90,611	21.30	97,842
	14	163,063	45.17	205,816	48.39	267,651

ANCE DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN 1980

**LA GENERAL MOTORS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
SU COMPORTAMIENTO HISTORICO Y SITUACION ACTUAL**

Esta compañía fue fundada en 1935 como subsidiaria de la General Motors, Co. de Estados Unidos con capital 100% norteamericano. Fue la segunda empresa ensambladora de vehículos automotores en el país y desde sus inicios hasta mediados de la década de los sesenta su misión fué el constituirse en una base para la comercialización de la producción de su casa matriz en el país para lo cual y en vista del bajo costo de la mano de obra de México y las mínimas restricciones arancelarias existentes en aquel entonces, se consideró adecuado armar los vehículos en el punto de venta. Después de haberse instalado la planta y el equipo durante el año siguiente al de su fundación, en 1937 se inició el ensamble de camiones a un ritmo de 10 vehículos diarios y a fines de ese año se ensamblaron los primeros automóviles para pasajeros. (22)

Desde el inicio de sus operaciones y hasta fines de 1962, General Motors introdujo en el mercado nacional diversas marcas como son: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac, y a fines de la segunda guerra; Vauxhall y Opel.

Con la prohibición de importar motores desaparecieron la mayoría de las marcas de la empresa en virtud de lo poco costoso que resultaba producir tan-

tos tipos de motores en México para un mercado tan restringido, por tanto sólo permaneció "Chevrolet" como marca genérica de la mayoría de sus productos.

También desaparecieron muchas de las armadoras instaladas en el país, con lo que se ampliaron las perspectivas de ampliar la participación en el mercado.

A fin de adecuarse a la política gubernamental tendiente a procurar que las empresas automotrices produjesen sus motores en México, e incrementar el grado de integración nacional de sus productos. La General Motors construyó una planta de fundición, en Toluca, que empezó a funcionar en 1963. En dicha planta, además de vehículos armados y motores, se producen piezas de fundición de hierro gris y modular para el mercado exterior.

La empresa continuó expandiéndose hasta alcanzar sus actuales dimensiones y para ello desarrolló un complejo industrial más, en Ramos Arizpe, Coah., a diez kilómetros de Saltillo, misma que empezó a operar el año pasado y que consta de una planta de armado de automóviles de pasajeros con sistemas de ensamble chasis-carrocería y una planta de maquinado y ensamblado de motores V-6 los cuales en su mayoría se exportan a los Estados Unidos.

Por otra parte General Motors ha participado en la formación de una serie de empresas productoras de autopartes, ubicada en la región fronteriza del norte del país y cuya producción se destina principalmente a la exportación.

Con respecto a la mano de obra ocupada por la empresa en los últimos cuatro años (ver cuadro núm. 8.) no se observa un incremento importante, ya que de 5,737 empleados en 1977 aumentó a 6,463 en 1980; lo que significa que se crearon únicamente 776 plazas, cifra que está por debajo de lo obtenido por "Ford" y "Chrysler" que aumentaron en 2,470 y 2,141 respectivamente en el mismo periodo.

En el renglón de sueldos pagados por la empresa (ver cuadro núm. 9) debe destacarse que en los últimos tres años, "General Motors" aumentó sus gastos por este mismo concepto en 281 millones de pesos. Cabe hacer notar que la empresa se ha visto en serios problemas laborales como lo demuestra la huelga de trabajadores que sufrió en 1980, comparativamente con Ford y Chrysler los sueldos promedio pagados durante 1977 y 1978 fueron muy similares (alrededor de \$95,900.00 al año en 1977 y de \$100,150.00 en 1978) y los incrementos en sueldo fueron también muy semejantes (aproximadamente 14.90% de 1977 a 1978) sin

(22) Véase.- Folleto: "Bienvenido a General Motors de México. Departamento de Rela-

ciones Públicas de la G.M. de México" 1981, México.

Cuadro Núm. 8

MANO DE OBRA OCUPADA POR EMPRESA 1977-1980
(número de empleados)

	1977	1978	1979	1980
General Motors	5,737	6,221	6,475	6,463
Ford	5,258	6,481	7,110	7,728
Chrysler	5,787	7,313	7,593	7,928

Fuente: La Estructura económica de las 500 empresas más importantes de México.- 1981, Grupo Editorial Expansión México y Revista Expansión Núm. 322, Agosto 1981. Méx.

Cuadro Núm. 9.

SUELDOS PAGADOS POR EMPRESA
(millones de pesos)

	1977	1978	1979
General Motors	550	685	831
Ford	504	714	913
Chrysler	555	806	975

Fuente: La estructura económica de las 500 empresas más importantes de México 1981. Grupo Editorial Expansión, México.



embargo en 1979, Chrysler sólo incrementó el salario promedio en un 11.65% y las otras dos empresas lo hicieron en un 16.55%, habiendo quedado por tanto su promedio de sueldos más bajo que las otras dos empresas (122,981 contra aproximadamente 128,350 en promedio), en realidad el conflicto laboral de 1980 no fue originado en virtud de mejoras en sueldos, (aunque vale la pena revisar la estratificación de los mismos, según los distintos niveles jerárquicos a fin de tener en cuenta tal distribución) sino que se trató de un conflicto intergremial derivado de la lucha por la titularidad del contrato colectivo de trabajo que estaría vigente en la planta de Ramos Arizpe. Se hace mención de esta problemática laboral toda vez que su incidencia limitó en gran parte el logro de los objetivos de la empresa sobre todo en

cuanto a producción del automóvil Montecarlo que fue en ese año el nuevo desarrollo y cuyo nivel de ventas se esperaba más elevado en cuanto al aspecto de la empresa (ver cuadro núm. 10) donde podemos observar que General Motors mantiene 1.65% de Activo total por cada peso de pasivo que representa la estructura más sólida de las tres compañías analizadas.

Asimismo es interesante observar que mantiene una alta proporción de Capital contable (.65) por cada peso de pasivo, que representa nuevamente la cifra más alta.

Por otra parte, de cada peso de capital social aportado por General Motors, sus resultados acumulados que integran su capital contable alcanzan 10.16 cifra que supera en dos y cuatro veces las

magnitudes de la competencia.

Por último en el aspecto de operación, puede observarse que en relación a un peso de capital contable General Motors, genera sólo 5.74 pesos mientras que Chrysler obtiene 19.22 y Ford 6.0 lo que significa que las ventas de Chrysler superan en mucho las cantidades de los dos restantes.

Así, puede concluirse que General Motors mantiene una inversión alta en capital contable derivada de sus resultados acumulados que son mayores que los de la competencia y que las ventas que genera actualmente son muy bajas en relación a Chrysler aunque con Ford Motors son bastante similares. Asimismo, puede inferirse que esta empresa ha preferido el financiamiento de su operación a base de recursos propios. 

Cuadro Núm. 10.

RELACIONES FINANCIERAS DE LAS TRES EMPRESAS
"FORD" "CHRYSLER" Y "GENERAL MOTORS"

RELACION	Ford Motor Company. 1978-1979	General Motors de México, S.A. 1978-1979	Chrysler de México, S.A. 1978-1979
Activo total/Pasivo total	1.26 1.18	- 1.65	1.79 1.56
Capital Contable/Pasivo Tot.	0.26 0.18	- 0.65	0.79 0.56
Capital Contable/Capital Soc.	2.69 2.74	- 10.16	4.04 6.09
Ventas/Capital Contable	14.63 19.22	- 5.74	5.88 6.0

ente: La estructura económica de las 500 empresas más importantes de México. Vol. II.