



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Estrategias del Sector Automotriz Sanjuanense: un apoyo para la competitividad internacional.

DRA. JOVITA GEORGINA NERI VEGA *

M. EN A. YOLANDA CORTÉS ÁLVAREZ*

M. EN A. MARIBEL QUEZADA MORENO*

Resumen

Este trabajo es resultado de investigación en el actuar del Sector Automotriz en San Juan del Río, Qro. a partir de la crisis del 2009, para considerar que las crisis son una oportunidad de crecimiento, bien es cierto que se han puesto en marcha estrategias con el fin de llevar a este sector a la innovación en los mercados internacionales. Se inicia con un marco en cuanto al tema de estrategias. Posteriormente se dan a conocer cinco estrategias que se identificaron ya puestas en marcha por los diferentes actores de este sector y que se sustentan en el trabajo de las estrategias posibles en relación con las cinco fuerzas del modelo de Michael Porter, al igual que en la parte final se sugieren tres estrategias que coadyuvarían a hacer más accesible el objetivo de la innovación en los mercados mundiales.

Palabras clave: innovación, estrategia, internacional, automotriz, sector. Códigos JEL: R11, F01, F13

Abstract

This paper is based on action research in the Automotive Sector in San Juan del Río, Qro. from the crisis of 2009, to consider that the crisis is an opportunity for growth, it is true that have been put in place strategies to bring this sector to innovation in international markets. It begins with a framework on strategies. Then five strategies are showed which ones were identified and implemented by the various actors in this sector and that are based in possible strategies according to the five forces of the Porter's model as in the concluding section three strategies that would help to make more accessible the goal of innovation in global markets.

Keywords: innovation, strategy, international, automotive, sector. JEL Codes: R11, F01, F13

* Profesores de la Universidad Autónoma de Querétaro

La elección estratégica, como modo de entrada a mercados extranjeros puede ser explicada usando el pensamiento teórico detrás de la teoría de redes en su complejidad. El acercamiento estructural explica conceptualmente relaciones entre matriz y subsidiarias, la estructura de gobierno de las multinacionales y el rol y posición del socio individual en alianzas estratégicas a través de fronteras.

El acercamiento relacional explica relaciones de cadenas de aprovisionamiento internacionales y dependencia de recursos entre firmas conectadas a través de diferentes mercados. El acercamiento cultural explica el rol de la proximidad cultural, actitudes culturales, tecnologías y otros artefactos socio-culturales inmersos en elecciones de modo de entrada y operaciones de mercado extranjero.

Algunas teorías administrativas han intentado también desarrollar el acercamiento relacional y han enfatizado en las relaciones de negocios, con un foco en elementos como relaciones de poder, elecciones y estrategias de los actores, dominación entre agentes económicos inter-ligados (Mintzberg 1983) y asimetría de intercambio y transacciones relacionales (Wellman y Berkowitz 1988). Estos marcos conceptuales llevan a explicaciones de algunos de los motivos e impacto de las decisiones estratégicas respecto a locación y modo de entrada a mercados extranjeros, empresas atadas en relaciones asimétricas.

La dificultad en analizar redes de negocios internacionales es que en muchos casos los límites organizacionales son difusos por los intereses de los accionistas, los flujos de artículos y el compromiso de recursos que se extiende a través y penetra la red entera.

Un aparato estatal bien organizado y eficaz que regule las “reglas del juego” y aplique políticas económicas y sociales coherentes atrae al capital y a la mano de obra altamente cualificada. Carnoy (2001) p. 86.

El subliminal trabajo de Contractor y Lorange (1988) que provee un marco teórico para el estudio de estrategias cooperativas en negocios internacionales no ha sido lo suficientemente difundido para explicar cuáles son esas estructuras multinacionales que facilitan la implementación de estrategias globales.

La globalización de los mercados cambia la naturaleza de las operaciones de las empresas. Sus ventajas estratégicas ya no derivan más de sus capacidades internas y su posición en el mercado. Su

límite depende en sus habilidades para cooperar con otras firmas y gobiernos a través de las fronteras, para formar redes de negocios y alianzas con proveedores y compradores para compartir costos y beneficios con socios en ubicaciones distantes. Estrategias de largo plazo basadas en escenarios de ganar-ganar y evitando competencia directa permite a las empresas aumentar sus resultados para una más amplia aplicación comercial a través de diferentes ubicaciones y segmentos de mercado (Lorange y Roos, 1993).

Flujos estratégicos y relaciones (Yeung, 1997) ligan unidades al interior de la firma con recursos internos y externos envolviendo las actividades de negocios en relaciones de mercado a través de fronteras.

Una distribución desigual de recursos, información y control dentro de las redes de negocios internacionales afecta la configuración y distribución de poder entre organizaciones interconectadas, y la posición de los actores individuales (organizaciones, empresas, subsidiarias, instituciones, o gobiernos) dentro del conjunto de relaciones.

La investigación en la década de los sesenta en estrategias de entrada a mercados foráneos tuvo un foco en comparaciones entre exportaciones, licencias e IED (Inversión Extranjera Directa), y las ventajas y desventajas de las estrategias de inversiones extranjeras relativas al comercio internacional y actividades de licencia. Las opciones entre diferentes formas de entrada son altamente discutidas en términos de costos de gobierno (Ming y Tang, 1991)

El licenciamiento como un modo de entrada al mercado internacional establece un vínculo estratégico entre empresas y representa compromisos sustanciales de los socios. Compromisos más permanentes de recursos de capital en operaciones y bienes en el mercado internacional son vistos como internalización a través de IED. Las formas reconocidas de IED son fusiones, adquisiciones y el establecimiento de subsidiarias a través de Greenfieldⁱ, Brownfieldⁱⁱ e inversiones de capital, que llevan a la expansión de la estructura de las empresas multinacionales. Estas estrategias de globalización utilizan una división del trabajo internacional intra e inter-firma con distribución de funciones de negocios inter-ligadas a través de fronteras (Pennings 1994)

Las relaciones complejas entre IED, comercio internacional y las guías del gobierno para el crecimiento económico es el foco del marco conceptual de Dunning (1992) del Camino del Desarrollo de la Inversión (CDI). Aunque este marco no posesiona al gobierno como actor en la red de negocios internacionales, demuestra cómo, políticas y decisiones gubernamentales, construyen

activamente, influyen y manejan flujos de capital en sus respectivos países, facilitando la integración de ese país al mercado global.

Construir presencia organizacional internacional tiene lugar a través de alianzas estratégicas y mediante el establecimiento de aventuras internacionales cooperativas con estructuras complejas de redes de relaciones que se extienden a través de empresas, a través de sectores industriales, a través de países independientemente de su estado de desarrollo.

El Entorno del municipio

San Juan del Río, es una ciudad al sur del Estado de Querétaro, México y la segunda ciudad en importancia económica y política de este estado.

La ubicación geográfica de San Juan del Río, ha sido a lo largo de su historia un elemento determinante para la atracción y desarrollo de industrias y de empresarios. El proceso de industrialización comenzó tímidamente durante la tercera década del siglo XX, en los límites del casco urbano, al suroeste sobre la carretera al municipio de Tequisquiapan, en una superficie de 300 hectáreas.

Para la década de los años setenta se dio un crecimiento importante en la planta productiva, y es a partir de los años ochenta que se consolidó como una ciudad industrial plenamente. A este hecho coadyuvó de manera importante la inserción del municipio al Programa Estatal de Fomento Industrial, concibiéndose como un corredor industrial que integraría productivamente municipios intermedios como Amealco, Pedro Escobedo, por mencionar algunos. Actualmente cuenta con una zona Industrial denominada zona industrial “Valle de Oro”, un segundo parque industrial denominado Parque Industrial Nuevo San Juan, ubicado a un costado de la Autopista México-Querétaro, y uno más por iniciar en breve con más de 250 hectáreas para la generación de un tercer parque industrial que se localizará en las inmediaciones del municipio.

Ante los sucesos recientes que vive la industria automotriz a nivel nacional y en el caso del municipio de San Juan del Río es importante estar informados sobre lo que los actores involucrados (gobierno, empresas y academias) están trabajando con el fin de afrontar los retos que este sector tiene no sólo a nivel local, sino hoy en día, a nivel internacional.

La organización del documento permite a analistas y lectores generales una visión estructurada sobre los principales aspectos actuales y tendencias del sector en San Juan del Río.

El objetivo de este documento es que sea un valioso auxiliar para una mejor toma de decisiones, y que finalice en un sector estatal más próspero y competitivo a nivel mundial.

Respecto al Sector

La industria automotriz se integra por un sector terminal y un sector autopartes. El sector terminal (armadoras) son las empresas establecidas en México que fabrican y/o ensamblan automóviles, camiones, tracto-camiones y autobuses integrales.

El sector de autopartes son las firmas que fabrican partes y componentes para los mercados de equipo original y refacciones.

A diferencia del sector terminal, en el que todas las empresas son extranjeras, en el sector autopartes podemos encontrar una variedad de tipos de empresa en cuanto a origen del capital (nacional, extranjero, y/o co-inversión), tamaño (grande, mediana, pequeña) y orientación de mercado (desde fábricas locales de refacciones hasta maquiladoras).

La cadena de la industria automotriz probablemente supera en complejidad a la de cualquier otro sector industrial por la combinación de tres factores: gran número de componentes, alto volumen de producción y altos estándares de calidad. Esta industria ha generado una variedad de formas de organización para responder a esta complejidad. Destacan tres elementos para la estructuración y simplificación de la cadena productiva:

- **Agrupación de componentes en sistemas.** Se utiliza para clasificar a los componentes con aquellos que realizan la misma función dentro del automóvil. Cabe mencionar que cada vehículo requiere del orden de 15,000 componentes de los cuales las armadoras sólo fabrican del 15 al 20%, por lo tanto, el resto corresponde al sector autopartes:

Tabla 1. Tipo de componentes de mayor valor agregado

Tipo de Componente	Origen Mexicano	Origen Extranjero
Carrocerías	73.1%	26.9%
Interiores	67.2%	32.8%
Tren Motriz	49.1%	50.9%
Exteriores	45.0%	55.0%
Chasis	42.4%	57.6%

Electrónica	37.6%	62.4%
-------------	-------	-------

Fuente: Secretaría de Economía, Agenda para la competitividad de la Industria automotriz en México, 2008.

• **Niveles de producción o "tiers".**

• **Inventarios justo a tiempo.**

La industria automotriz es una de las más importantes en el país. A diferencia de otros sectores, el automotriz ha sido un claro ganador de la entrada de México al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Esto se puede constatar en la evolución positiva que tuvo desde 1994, indicadores tan diversos como: producción total, valor agregado bruto, participación del PIB, balanza comercial, inversión extranjera directa materializada y empleo.

Analizando el comportamiento de la producción, una constante que encontramos es la profunda transformación que ha experimentado el sector en los últimos años. Esta transformación se puede observar en tres aspectos: mercado objetivo, tipo de vehículos producidos y tipo de autopartes producidas.

En cuanto al mercado objetivo, la industria ha pasado de ser una industria orientada al mercado nacional, a ser una industria altamente exportadora.

“En 2007, fue el sector que más invirtió en México, con más de 3,500 millones de pesos (mdp) El sector automotor representa el 21.5% del total exportado por México, con más de 45,000 mdd exportados a más de 100 países y generando más de 10,000 mdd de divisas netas” (Lozano, 2009, p. 4)

Sin embargo para enero de 2009 se registró una caída en la producción del 51% y una disminución del 57% en las exportaciones.

Las perspectivas en México se agravan debido a la debilidad que se ha experimentado en el mercado nacional en los últimos cinco años. El mercado de vehículos nuevos en México no sólo no ha crecido, sino que ha sufrido una caída del 11% en los últimos dos años. (Lozano, 2009, p. 4-5)

Al igual que el sector armador, la industria de autopartes ha experimentado un proceso de especialización por productos y es aquí donde las pequeñas empresas de autopartes pueden encontrar nichos de oportunidad como abastecedoras de grandes empresas.

Un aspecto clave en el grado de internacionalización de la industria es la Inversión Extranjera Directa (IED). El sector de autopartes es el sector industrial con mayor IED, sus flujos de inversión pueden ser determinantes en permitir el avance en aspectos como desarrollo de tecnología, maquinaria y equipo, desarrollo y mejora de procesos, así como desarrollo de recursos humanos.

La industria automotriz a nivel mundial muestra tendencias que representan retos para las empresas del sector. Entre las transformaciones que demandan atención inmediata de los participantes de la industria resaltan:

- Consolidación de armadoras en el mundo.
- Estancamiento de la producción en América del Norte.
- Pérdida de participación de armadoras estadounidenses.
- Crecientes responsabilidades para los proveedores.
- Desarrollo Tecnológico. Los avances en los últimos años, así como los crecimientos proyectados en los mercados asiáticos, apuntan hacia la creciente utilización de nuevas tecnologías, como por ejemplo: autos híbridos, autos eléctricos, celdas de combustible, tecnología diesel y uso de materiales más ligeros.

Sobre este último punto, se han aplicado encuestas para medir las capacidades tecnológicas y éstas han arrojado que las empresas grandes o con capital extranjero cuentan con mayores capacidades para competir y permanecer en el mercado. Estas capacidades se refieren a una innovación más constante, un mejor acceso a recursos tecnológicos y la posibilidad de enfrentar mejor las barreras dentro de la industria. Esto presenta un reto para las empresas pequeñas y/o de capital nacional que deben incrementar sus capacidades de innovación para poder competir.

Entorno informativo

En virtud del dinamismo de este importante sector es necesario analizar de qué manera se están tomando acciones por parte de todos y cada uno de los actores involucrados en pro del mejor desarrollo del sector:

“Son las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) las que más recursos necesitan para resurgir del atraso que han tenido, derivado de la falta de créditos y sobre todo para poder seguir manteniendo una importante presencia dentro del mundo empresarial, así lo informó el vicepresidente regional de Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) de la Región Centro-Bajío, Alfredo Sahagún Sánchez.

Y recordó que son 140 millones de pesos los recursos que se verán reflejados para apoyo de todas las pequeñas y medianas empresas que existen en todo el estado de Querétaro. Ante lo que mencionó que tanto el presidente de Canacintra a nivel Estatal, Oscar Peralta, como el presidente de Canacintra en San Juan del Río, Carlos Ugalde, deben estar muy pendientes para poder beneficiar a un muy buen número de empresas” (Coliz 2010: pag. 6A)

“Como parte de la regionalización de sus operaciones para todo el continente americano, Nissan Design América (NDA) inauguró un centro de modelado de prototipos de diseño automotriz en Mexicali, Baja California. Por lo que respecta al complejo, el vicepresidente de Aspectos de Negocio de Diseño de NDA, Víctor Nacif, dijo que recibirá una inversión inicial de 10 millones de dólares durante la próxima década, para destinarse a mantenimiento de las instalaciones, modernización de equipo y capacitación de personal”. (Camacho 2010: pag. 4B)

Para Miranda (2009: p.22) “Baezⁱⁱⁱ señaló que de octubre a mayo de este año (2009) 40 distribuidores de automotores cerraron sus puertas, mientras que entre siete y 10 establecimientos del ramo fueron abiertos. Añadió que urge revisar el tamaño de la red de distribución, debido a que ésta dependerá del tamaño del mercado, sobre todo con la perspectiva de bajo crecimiento que hay para 2010, y para los próximos tres años en la recuperación del mercado interno. “No es posible que tengamos una red de distribuidores para colocar alrededor de 2 millones de autos y que vayamos a comercializar menos de un millón en los próximos dos años, aseveró. Finalmente, Solís^{iv} recordó que la industria automotriz tiene una importante contribución a la balanza comercial. El año pasado, abundó, 17 millones de dólares entraron en el país gracias al ramo automotor, mientras la balanza comercial general fue deficitaria en casi 15 millones de dólares.”

“El secretario de Economía, Gerardo Ruiz Mateos, iniciará hoy una serie de reuniones con vicepresidentes y directivos de las empresas Chrysler, General Motors Company y Ford Motor company en Detroit, Estados Unidos.

En los encuentros con los directivos de esas compañías, el funcionario mexicano expondrá las ventajas competitivas que ofrece el país al sector, así como la importancia del sector automotriz nacional, cuyas exportaciones están dirigidas principalmente al mercado estadounidense.

La dependencia señaló que durante 2008, la industria automotriz generó divisas netas por 16 mil millones de dólares.

Hablará también de las acciones emprendidas por el gobierno federal para proteger la planta productiva del sector mediante el programa para la preservación del empleo, así como los fondos que se destinan para incentivar el uso de nuevas tecnologías, mediante el Fondo de Innovación Tecnológica.” (Milenio 2009: pag.25)

“Buena parte del éxito atribuido a algunas de las compañías se debe al desempeño de su sector de la industria y no al de las compañías” (Chan 2005: p. 13), entonces en consecuencia de la crisis que atraviesa el sector automotriz, el ámbito de las autopartes se ha golpeado de una forma muy drástica, por lo tanto es necesario tomar decisiones al respecto.

En el municipio Sanjuanense, están ubicadas varias empresas del sector autopartes, las cuales aún no cuentan con los procesos y sistemas para lograr una competitividad en el entorno y es importante considerar que aun y con la crisis que se está viviendo a nivel internacional y por ende nacional, y en particular para el municipio de San Juan del Río este sector tiene planeado un importante crecimiento, ya que (Camacho 2010: pag. 2B) “Se han iniciado las construcciones para la llegada de tres importantes inversiones privadas al municipio sanjuanense, mismas que podrían quedar concluidas durante el segundo trimestre del año, destacando Office Depot, Office Max y la automotriz Honda, informó el director de Desarrollo Económico, José Suárez Carrillo.”

El futuro de la industria automotriz presenta nuevos retos para las empresas, ya que así como hubo una transformación de la industria de local a regional, se avecinan cambios del nivel regional al global. Las ventajas de costos de México, incluso incorporando costos de transporte son demasiado pequeños para pensar que se podrá competir por la ventaja de costos.

Estrategias en marcha

Como una forma de competir en estas nuevas condiciones de mercado, en el municipio de San Juan del Río se han puesto en marcha varias estrategias con la finalidad de que se tenga un esquema organizado y una visión clara de las contribuciones que pueden hacerse al sector para convertir al municipio en un polo de desarrollo automotriz competitivo a nivel mundial. Estas posibles estrategias basadas en el modelo de las cinco fuerzas de Porter las cuales tienen que ver con clientes, proveedores, competidores potenciales, competidores en el sector industrial y los sustitutos.

Por otra parte bien es cierto que los estudios innovadores de Porter (1998) de la competitividad internacional han creado políticas nacionales en los países alrededor del mundo. También han transformado los pensamientos y la acción en los estados, ciudades, e inclusive en regiones enteras como Centroamérica. Además para Porter (1998) una forma completa de entender la posición competitiva de una nación (o bien de otras localidades) en la competencia global que es ahora parte integral del pensamiento de comercio internacional. El concepto de Portes de los “Clusters” o conjunto de firmas interconectadas, proveedores, industrias relacionadas e instituciones que crecen en localidades particulares, se han convertido en una nueva forma de empresas y gobiernos que piensan acerca de economías, valuaciones de ventajas competitivas de las regiones y una política pública. Esta teoría de Porter ha guiado las revaloraciones en Nueva Zelanda, sus ideas e involucramiento personal han formado estrategias en países tan diversos como los Países Bajos, Portugal, Taiwan, Costa Rica e India y en regiones como Massachusetts, California y el País Vasco, cientos de iniciativas de clusters han florecido a través del mundo en la era de esta intensa competencia global. Y considerando que la ciudad de Querétaro ya estableció en el estado el primer cluster aeroespacial, y que está a punto de iniciarse en San Juan del Río un nuevo Parque Industrial, este podría ser un espacio propicio para la creación del primer cluster sanjuanense automotriz. Es por eso que siguiendo el modelo de Porter se mencionan las siguientes estrategias:

Estrategia 1: Aumento de capacidades de recursos humanos

Los recursos humanos son el medio para llevar a cabo las estrategias planteadas tanto a nivel industria como a nivel empresa, por lo que es necesario fomentar la capacitación del personal para conformar un elemento más de diferenciación a través de valor. Contar con personal capacitado en la industria es un requisito para cristalizar acciones estratégicas basadas en mayor flexibilidad y valor. Por lo que al respecto en San Juan del Río: “Operará Centro México Emprende en un

promedio de tres meses, así lo informó el presidente de la Cámara nacional de la Industria y la Transformación (Canacintra), San Juan del Río, Carlos Ugalde Rodríguez...” (Coliz, 2010: pag. 2A).

Estrategia 2: Diversificación de mercados

En los últimos años, la industria automotriz en la región de Norte América ha perdido participación frente a competidores extranjeros. Los principales ganadores, logrando aumentos importantes en aceptación entre los consumidores, son las empresas asiáticas como Honda, Toyota y Hyundai. Este cambio impacta al sector nacional de autopartes ya que la mayor parte de su producción tradicionalmente se ha vendido a empresas estadounidenses. Vender a los productores asiáticos requiere aprender nuevos esquemas de negociación y abastecimiento.

Ante lo anterior en San Juan del Río, cada vez se tiene más presencia de estas marcas, como lo es la apertura que recientemente se tendrá de Honda.

Estrategia 3: Atracción de proyectos de inversión a México

Históricamente la industria de autopartes se ha concentrado en abastecer a la industria terminal establecida en México. Así, aumentos en la producción nacional de vehículos impactan de manera positiva a la producción de autopartes. El aumento de la producción requerirá de crear las condiciones propicias para atraer la inversión de la industria terminal. Para lograr esta atracción se ha trabajado: “En San Juan hay una gran diversidad en lo que se refiere a los giros de las empresas y por eso ahora que contamos con información proporcionada por parte de PROMEXICO^v, se les está informando a nuestros industriales para que conozcan cuáles son los nichos de mercado que son de su interés y así puedan recuperarse lo más pronto posible.

Así mismo dio a conocer que PROMEXICO le ha estado mandando información a la Asociación de Industriales en cuanto a las Ferias Internacionales 2010 que se van a tener en las que se contará con espacios importantes para que empresas sanjuanenses también puedan participar. Destacando que estas Ferias Internacionales se estarán teniendo en diversos países del mundo y por ende, en caso de que alguna empresa sanjuanense participe, será de gran relevancia no sólo para el municipio, sino también para el mercado”. (Coliz 2010: pag.3A)

Estrategia 4: Creciente involucramiento en las decisiones de la industria

La integración entre las industrias de Estados Unidos y México debe de comenzar a ampliarse más allá de aspectos relacionados con la producción. Las grandes decisiones de diseño y venta se toman en los centros corporativos como Detroit. Es muy importante que las empresas mexicanas encuentren formas de involucrarse en dichas decisiones para mantener la presencia dentro de la región, y paulatinamente, lograr un mayor peso dentro de la misma. Ante esta estrategia, Canacintra San Juan del Río ha dado un paso en este sentido ya que “Brindará Cámara nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) SJR, su máximo apoyo al sector educativo, a fin de que los jóvenes puedan atender las demandas que la industria sanjuanense requiere actualmente, por lo que, mediante algunos convenios, podrán estar dando a los jóvenes la oportunidad de ser becados y mejorar sus conocimientos en el extranjero. Lo que nosotros buscamos, es que los jóvenes tengan una visión transformadora y emprendedora, que hagan una mejor industria sanjuanense.

Ugalde Rodríguez^{vi}, también dio a conocer que otro de los puntos clave y medulares que tiene proyectada la Canacintra, es en cuanto a que se pueda incrementar el número de afiliados” (Coliz 2010: pag. 1A)

Estrategia 5: Vinculación Empresa - Gobierno – Academias

Gran parte de las acciones necesitan de la combinación de esfuerzos de empresas, gobierno y academias. La vinculación permitirá generar planes integrales y estrategias en pro del desarrollo de la industria. La integración de estos tres agentes ha sido un factor crítico en mejorar el nivel de conocimiento y competitividad en los países líderes. Parte de la literatura sobre la evidencia de la construcción de capital social en los países en vías de desarrollo otorga un énfasis particular al papel del gobierno para fomentar y sostener el capital social, si no creándolo expresamente, parece apropiado introducir brevemente la literatura sobre la intervención del gobierno. La justificación tradicional neoclásica de la intervención del gobierno se basa en la existencia del mal funcionamiento del mecanismo de distribución. Este mal funcionamiento se debe a la existencia de externalidades: situaciones en las que existen divergencias entre los ingresos privados y sociales. Ante esto, en san Juan del Río se cuenta con la presencia de 5 Instituciones públicas (UAQ, Instituto Tecnológico, UTEQ, UTN y la Normal Superior) que aceptan a siete de cada diez jóvenes, universidades, que ofrecen postgrados, Tres Universidades Privadas (Universidad Mesoamericana, Tec Milenio campus San Juan del Río –ofrece 19 carreras profesionales- e Instituto Especial de Estudios Superior) , 2 Centro de Capacitación. Adicional en el nivel medio superior existen

instituciones donde los estudiantes tienen la oportunidad al graduarse de integrarse a la industria como operadores medios o continuar sus estudios contando como lo son CONALEP, COBAQ, CECATis, DGETi, Instituto Profesional de Informática y Computación. Instituciones que han mostrando el compromiso con sus alumnos enfocados en una profesionalización para la vida a través del desarrollo de las competencias, no sólo preocupados por la preparación académica sino una educación integral desde la práctica de estilos de vida saludables ya que realizan inversiones como: “Será durante el próximo mes cuando se inaugure el Gimnasio-Auditorio de la Universidad Autónoma de Querétaro campus San Juan del Río, edificado con una inversión de 8.5 millones de pesos.” (Nieves 2010: pag 4A).

Por otra parte las instituciones muestran su compromiso con los sectores productivos, gubernamentales y empresariales entre otros, organizando seminarios como: “Con el objetivo de que los alumnos especializados en diseño tengan la oportunidad de relacionarse con expertos del área y conozcan las oportunidades laborales a las que se enfrentarán, la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), a través de la Facultad de Ingeniería llevará a cabo el seminario titulado “Diseño, gestión y negocios....” (Nieves 2010: pag. 3A)

Otro ejemplo de vinculación muy importante es el que ha mostrado la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación delegación San Juan del Río, con el sector educativo: “El Presidente de la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (Canacintra) delegación SJR, Carlos Ugalde Rodríguez, firmó un convenio de colaboración con la directora del Tec Milenio Campus San Juan del Río, Graciela Sánchez Maldonado, esto con la finalidad de que sus afiliados se vean favorecidos con becas para las diversas carreras profesionales, cursos, seminarios, diplomados y postgrados que ofrece dicha institución educativa”. (Coliz 2010: pag. 5A).

Propuesta de estrategias de apoyo a la innovación en mercados internacionales

Como consecuencia del crecimiento que se está proyectando en este sector en el municipio sanjuanense es de vital importancia poner en consideración de este sector las siguientes recomendaciones estratégicas que tendrían que enfocarse con el fin de lograr un mayor desarrollo en cuanto a las necesidades del mismo.

Estrategia 1: Especialización de la producción

La especialización de la producción como estrategia disminuye la variedad de tipos de productos fabricados, enfocándose en uno o dos tipos que incorporen la mayor capacidad de la empresa. Los esfuerzos se enfocan en generar ventajas derivadas del conocimiento de los procesos de fabricación y diseño, así como las economías de escala que resultan de manejar altos volúmenes en un número limitado de productos. La disminución en la gama de productos fabricados se compensa con el aumento en volumen, buscando contratos a nivel global.

Un ejemplo de esta estrategia puede ser el que Nissan Design América, en Mexicali, implantó con su centro de Modelado de prototipos de diseño automotriz, ya que el complejo cuenta con la tecnología de modelado más avanzada que hay en la región de las Américas, lo cual le permite servir a las operaciones de diseño mundial de Nissan, a sus estaciones de diseño asistido por computadora y a sus talleres de metal y de madera. Este centro produjo, como su primer trabajo, un modelo de espuma en tamaño natural del sedán de lujo infiniti M, para su lanzamiento virtual en Pebble, Beach California: durante el Councourse d'Elegance celebrado en 2009. Este centro de modelado en Mexicali permite ser más competitivos en las operaciones de diseño en la región, Así como también permite entender las necesidades de diseño de los mercados de México y Sudamérica.

Estrategia 2: Desarrollo de proveedores

Es imprescindible contar con una red de abastecimiento desarrollada que permita que los insumos se provean de manera rápida y eficiente. En el sector autopartes mexicano existen en la actualidad algunas carencias de insumos básicos que dificultan la actuación de las empresas. Estas carencias tienen un doble impacto negativo, ya que incrementan los costos de producción al incurrir en altos costos de transportación, y reducen la capacidad de respuesta ante los cambios de producción de las armadoras. Ante la llegada a nuestro municipio de la empresa Honda para el segundo trimestre de este 2010, se propone que nuestro gobierno apoye a los proveedores de autopartes en cuanto a las certificaciones que estas empresas requieren de sus proveedores como lo es el apoyo que el gobierno en el estado de Querétaro ya que brindó colaboración para la obtención de la Certificación AS 9100B^{vii} de proveedores locales para el sector aeroespacial. (www.queretaro.gob.mx/sedesu)

Estrategia 3: Incremento de capacidades tecnológicas

El desarrollo tecnológico es una acción central para enfrentar los cambios que se avecinan en el panorama de la industria automotriz mundial, así como un elemento de diferenciación de valor. Las tendencias en la industria a nivel mundial requieren que las empresas de autopartes estén cada vez más familiarizadas con la tecnología de proceso, de producto, de materiales, así como de comunicación entre clientes y proveedores. Es fundamental que se definan las prioridades estratégicas en materia de tecnología a nivel industria y se realicen las acciones necesarias para llevarlas a cabo a la brevedad.

CONCLUSIONES

Como pudo observarse en este trabajo, el sector automotriz y en particular en el de autopartes en el municipio de San Juan del Río, muestra una enorme dinámica de los protagonistas de esta actividad, es decir, Empresa-Gobierno-Academia, enfocados éstos a la innovación de mercados internacionales, sin dar tregua en el trabajo para lograr estos objetivos, sin embargo, el éxito en la innovación también dependerá del comportamiento que el sector automotriz tenga a nivel internacional, aunado a la esperada recuperación que se tenga de la reciente crisis que enfrentó en el año 2009.

Por lo pronto, sólo queda un camino: seguir hacia adelante, trabajando arduamente, enfocados en aumentar y diversificar estas estrategias de innovación para no dejar de ser parte de los mercados mundiales, y no quedar fuera de la ola globalizadora que prevé cambios importantes en las nuevas economías de nuestra actualidad mundial, sólo así se logrará tener una competitividad acorde a la competencia global mundial.

Referencias

- Camacho, C. (2009, 24 de septiembre) Sólo 7 de 10 PYMS son financiadas. *El Sol de San Juan*. P. 3A
- Camacho C. (2010, 20 de enero) Aseguradas 3 inversiones para San Juan. *El Sol de San Juan*. P. 2B
- Carnoy, M. (2001) *El trabajo Flexible en la era de la información*. México: Alianza Editorial. P. 86.

- Chan, M.A. y Tiburcio, A (2000), *Guía para la elaboración de materiales orientados al aprendizaje autogestivo*, Innova, U de G. 25-27
- Coliz P. (2010, 22 de enero) Falta apoyo para PYMES: AS. *El Sol de San Juan*. P. 6A
- Coliz P. (2010, 1 de febrero) Avanza proyecto México Emprende. *El Sol de San Juan*. P. 2A
- Coliz P. (2010, 1 de febrero) Impulsa Proméxico a industria sanjuanense. *El Sol de San Juan*. P. 3A
- Coliz P. (2010, 3 de febrero) Gestionará Canacintra becas a universitarios. *El Sol de San Juan*. P. 1A
- Coliz P. (2010, 5 de febrero) Signan Canacintra y Tec Milenio convenio de becas. *El Sol de San Juan*. P. 5A
- Contractor, F. y Lorange, P. (1988) *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: Lexington Books.
- Dunning, J.(1992) *Multinational Enterprises and The Global Economy*, New York, Addison Wesley.
- Economía se reúne con armadoras de EU. (2009, 24 de agosto). *Milenio*. p.25
- Fernández, V. (2006). *La interpretación de sistemas de información. Una metodología basada en el modelado*. Barcelona: UPC.
- Gates, B. (2009). *Business @ the speed of thought: Using a digital nervous systems*. USA: Collins.
- Giner F. (2005). *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento*. México.
- Kim, C. y Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Lorange, P. y Roos, J. (1993). *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*. Oxford: Blackwell Publications.
- Lozano, A. (2009). *Industria Automotriz, Retos y oportunidades para el estado de Querétaro*. México: Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Querétaro (CONCYTEQ)
- Ming-Yu, y Tang, M. (1991). Strategic Alternatives for Entering International Markets. *Advances in Strategic Management*, 5(7), 25-243.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Miranda, J. C. (14 de julio, 2009) Cayeron en junio 31.3% las ventas internas de vehículos nuevos. *La Jornada*, p. 22
- Nieves, R. (2010, 6 de febrero) Ofrece UAQ seminario de Diseño. *El Sol de San Juan*. P. 3A
- Nieves, R. (2010, 5 de febrero) Estrena UAQ Gimnasio. *El Sol de San Juan*. P. 4A
- Pennings, J. (1994). Commentary on Recreating and Extending Buyer-supplier Links Following International Expansion. *Advances in Strategic Management*, 10B.

- Porter, M. (1988). *On competition*. USA: Harvard business.
- Porter, M. (1988). *The competitive advantage of nations*. USA: Fress Press.
- Stair, R.M. y Reynolds, G.W. (1999). *Principios de sistemas de información: enfoque administrativo*. México: Thomson Editores, S.A. de C. V.
- Stair, R. M. (2000). *Principios de sistemas de información*. México.
- Wellman, B. y Berkowitz, S. (1988). *Social Structures: A network approach*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- www.queretaro.gob.mx/sedesu
- Yeung, H. (1997). Business Networks and Transnational Corporations: A Study of Hong-Kong firms in the ASEA Region. *Economkic Geography*, 73, 1-25.

ⁱ Se refiere al establecimiento de una firma comenzando desde su inicio.

ⁱⁱ Se refiere al establecimiento de una firma en Europa del Este, comprando una firma en malas condiciones pero eliminando todo lo existente e iniciando una nueva firma.

ⁱⁱⁱ José Gómez Báez, presidente de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA).

^{iv} Eduardo Solís, Presidente de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).

^v PROMEXICO, agencia del gobierno federal responsable de la atracción de inversiones.

^{vi} Carlos Ugalde Rodríguez, Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) San Juan del Río.

^{vii} AS9100B : Certificación más reciente del estándar para la industria aeroespacial para proveedores locales.