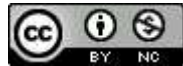




Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



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 COMPETITIVAS PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

AREA: COMPETITIVIDAD DE INDUSTRIAS GLOBALES DINAMICAS

Martha Filomena Muñoz Fajardo, Mtra.
Dpto. de Mercadotecnia y Negocios Internacionales
CUCEA de la Universidad de Guadalajara
mfajardo@ucea.udg.mx

PÉRIFERICO NORTE 799, MODULO G-306, NÚCLEO LOS BELÉNES, CP. 45100,
ZAPOPAN, JALISCO, MÉXICO. TEL. (33) 37 70 33 43, EXTS. 5190 Y 5592.

RESUMEN

La crisis económica mundial y su impacto en México, generan un alto costo de los vehículos, refacciones, accesorios, combustibles, pólizas de servicios y de seguridad y los impuestos propios de esta industria, repercuten en el alza de los costos de todos los productos y servicios de cual quier tipo.

El incremento en los costos de la industria automotriz y los servicios anexos, hacen de gran interés conocer y analizarlas algunas estrategias que permitan efficientar y hacerla mas competitiva para mejorar la economía del país, ya que el Sector Transporte no se puede dejar de lado, pues genera altos ingresos y gran número de empleos en los países donde se producen.

Palabras clave: Cilindraje, eficiencia de motor, capacidad de traslado, diversidad de usos, valor de reventa, industria automotriz, estrategias.

ABSTRACT

The global economic crisis and its impact in Mexico, they generate a high cost of vehicles, parts, accessories, fuel, security and services policies and the taxes of the industry, impact on the rising costs of all goods and which that include many services.

The increased cost of the automotive industry and related services, are of great interest to know and to analyze some strategies to make it more efficient and competitive to improve the economy, because the transport sector can not be left aside as generator of higher incomes and large numbers of jobs in the countries that are produced.

Keywords: Engine size, engine efficiency, transport capacity, diversity of uses, resale value, automotive, strategies.

Introducción

La industria automotriz en el mundo pasa por uno de los peores momentos, una crisis jamás dimensionada en las últimas décadas, cuyos efectos económicos se han manifestado también en todos los productores de vehículos en el mundo y México no es la excepción.

En este documento se analizó el comportamiento de la industria automotriz en México, por lo que en el presente trabajo se empleó investigación de tipo exploratorio que permitió la cercanía al tema de estudio mediante el uso de fuentes primarias y secundarias, a través de bibliografía especializada, del internet, de entrevistas directas, con propietarios particulares, prestadores de servicio de transporte, personal de las agencias de autos, de aseguradoras, de talleres mecánicos, y por último se aplicó una encuesta para constatar las condiciones y preferencia de los compradores de vehículos.

El tema de la competitividad en la industria automotriz fue analizado a nivel nacional, efectuando un análisis desde el entorno mundial, para poder separar el mercado mexicano y así determinar la situación actual en México y poder encontrar y determinar las estrategias que permitan a este sector industrial mejorar.

1. Competitividad

La Competitividad ha sido definida por numerosos autores en el ámbito económico mundial y se fundamenta en la Teoría de las Ventajas Comparativas Nacionales que ha dado lugar al Comercio Internacional, así como en las Ventajas Competitivas de las empresas en los diferentes sectores económicos. Debido a la complejidad del tema en cuestión, no existe una definición única, sin embargo, existen estudios de la Competitividad aplicados al Sector Automotriz; tal es el caso del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2009).

Para cualquier país, la competitividad es determinada por diversos factores de desarrollo integral como: sectores económicos con potencial, relaciones internacionales benéficas, gobiernos eficientes y eficaces, sectores precursores de gran nivel, un sistema político estable, macroeconomía creciente, una sociedad incluyente, preparada y sana, un manejo sustentable del medio ambiente, y un sistema de derecho confiable, efectivo y objetivo.

La Industria Automotriz a nivel mundial.

En la actualidad el comportamiento del sector automotriz en el mundo es considerado un indicador de referencia del desarrollo industrial de la economía de un país, esta industria es de

gran importancia ya que en cualquier país en que se ubique, es generador de producción, empleo y divisas, actualmente, esta industria se ha visto afectada, por la baja en las ventas por la saturación del mercado que se gestó antes de la crisis, además de los altos costos de producción por los incrementos en los precios de materias primas y combustibles en el 2008, también la crisis financiera afectó el financiamiento de las empresas automotrices debido a la contracción del crédito y a la menor liquidez que enfrentaron las financieras automotrices. (Públicas, 2009)

“A nivel mundial, la industria automotriz ha reducido su ritmo de crecimiento a una tasa de 2.3% promedio anual entre 2000 y 2008, cuando en la década anterior su tasa de crecimiento promedio fue de 3.9 por ciento. Particularmente, en 2008 esa industria presentó una caída de 4.1 por ciento respecto a 2007 debido a la contracción de la demanda en la mayoría de los países.

La problemática que algunas empresas han enfrentado, en particular General Motors (GM) y Chrysler, ha sido desviar la inversión en innovación en la producción de automóviles compactos y económicos hacia vehículos y camionetas pesadas, como han hecho otras empresas en Europa y Asia. En 2005, GM eliminó 30 mil puestos de trabajo y cerró 9 plantas, continuando con inversiones en vehículos pesados que no le beneficiaron, por lo que redujo sus costos implementando la subcontratación, el traslado de plantas y puestos de trabajo a otras partes del mundo” (Association E. A., 2009)

Gracias al efecto de la crisis mundial, se espera una integración de la industria en el mundo entre fabricantes y proveedores de autopartes de distintas partes del mundo, ya que las principales empresas automotrices de Estados Unidos han sido muy afectadas, lo que genera una afectación en cadena con sus filiales en otros países.

Todo lo anterior obligará a una reingeniería integral de la industria en todo el mundo, en particular en lo referente a las estrategias empresariales, alianzas estratégicas, fusiones y la desaparición de aquellas empresas más débiles financieramente.

La Industria Automotriz en México.

Las crisis económicas que sufre el país, la agrupación de poderosos competidores, la globalización, y el dinamismo galopante de los mercados, hace necesario replantear los planes estratégicos de todo tipo de empresas, en todos los tipos de sectores industriales incluyendo al gubernamental, la clave es incrementar los niveles competitivos.

México, como uno de los principales productores de automóviles a nivel mundial, tendrá que ser parte de la adaptación, innovación y reestructuración tecnológica, entre otros factores, para no perder el posicionamiento que tiene como productor y exportador de automotores y, no perder las ventajas comparativas y competitivas que le han permitido mantenerse dentro de esta industria desde hace más de cuarenta años.

La caída de las ventas

Ya desde el 2007 se veía una baja en las ventas, en el 2008 el mercado se contrae y en 2009 fue muy drástica la caída no solo en el mercado nacional, también en los Estados Unidos y en la Unión Europea, la producción de autos en México cayo un 48.1% y las exportaciones bajaron un 44.6% en junio, por un fuerte descenso de la demanda en la Unión Americana que importa de México un 70% de su producción automotriz, el cual atraviesa una severa recesión económica, y En este ambiente recesivo se marca la difícil situación por la que atraviesa la industria automotriz en México, dijo la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz. En México, la industria automotriz encabezada por las gigantes -General Motors, Ford Motor, Chrysler, Nissan y Volkswagen- han cerrado plantas temporalmente y reducido sus plantillas laborales, pues ha reportado caídas sucesivas en lo que va del año, causando gran golpe a la economía que espera una contracción del 5.5% para el 2009, de acuerdo con estimaciones del Gobierno (Automotriz A. A., 2009)

Parte de la crisis automotriz en México y los efectos negativos de la industria formal, establecida en nuestro país, se debe a las importaciones de autos usados en grandes cantidades, poniendo en alto riesgo la planta productiva nacional.

La problemática competitiva de la industria automotriz.

- **Los empresarios**

Para los empresarios en México no es difícil identificar las mejores opciones de vehículos eficientes, económicos y competitivos para integrar sus flotillas, buscan y aprovechan todas las oportunidades de compra y financiamiento que se les presentan, entre ellos se encuentran también los prestadores de servicios de transporte de personas, como los taxistas, los mensajeros, repartidores de mercancías, etcétera.

Además hasta para el servicio mecánico de sus unidades, también tienen bien identificadas las marcas y modelos que ofrecen un mejor rendimiento, refacciones económicas y fáciles de encontrar e instalar, que es lo que da cierta preferencia y por consecuencia una muy elevada

demanda y aceptación en el mercado, pero aun así también ellos han tenido que postergar sus decisiones de compra para reemplazar sus unidades y limitarse a darles mantenimiento en tanto las condiciones mejoran, aún cuando hay algunas normas que les obliga a mantener sus unidades con no más de 12 años de antigüedad en transporte público de pasajeros y de 4 años de antigüedad para el servicio de radio taxis, (Jalisco, 1998) en el caso de servicio de transporte público “de primera deberá prestarse en autobús integral de hasta 10 años de antigüedad y de servicio económico con antigüedad máxima de 12 años. (Congreso, 1994).

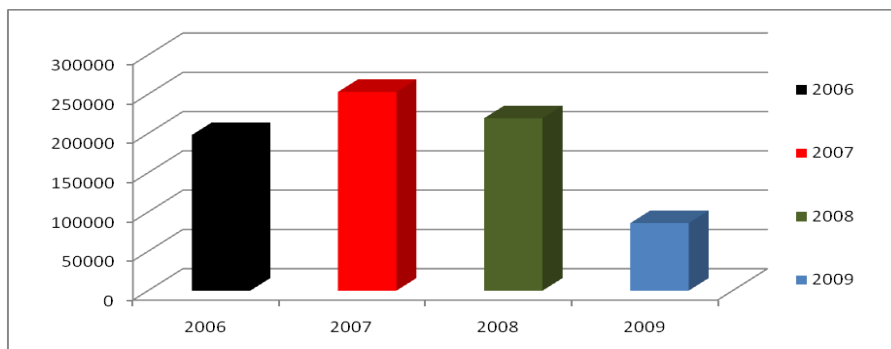
Un problema que se presenta con las marcas japonesas de reciente ingreso al mercado mexicano, es que cuando las unidades de estas marcas requieren refacciones y servicio de mantenimiento, solo los talleres especializados de las propias agencias venden las refacciones y el servicio, generando un problema, en cuanto a la reposición de dichos elementos, pero al mismo tiempo propician que estas unidades no pierdan valor de reventa, pues se aseguran de que siempre tendrán partes originales y servicio especializado.

- **Los particulares**

Para los particulares, la compra de un vehículo ya sea nuevo o de segunda mano, implica la búsqueda de opciones entre una gran variedad de marcas, modelos y versiones, agencias, condiciones de compra, opciones de financiamiento, etc, que deslumbran al cliente, tomando muchas veces no la mejor decisión y basada más en un gusto personal que en una decisión razonada; sin embargo en el último par de años en que la crisis a golpeado fuerte la economía mundial, las decisiones de compra de autos en México, se han vuelto más pensadas y razonadas a conciencia, generando una disminución importante en las ventas, como lo demuestra siguiente gráfica.

Gráfica No. 1.

Reporte de Ventas de Vehículos Nuevos del 2006 al 2009.



(ASOPARTES, 2009)

Nota: 2009: Ventas a junio.

- **Los permisionarios**

Una de las estrategias de los permisionarios de marcas norteamericanas (Ford, Chrysler, Chevrolet) en México, ha sido la compra de franquicias de marcas con una elevada aceptación y demanda en esta época, diferentes a las marcas con las que ya se trabajaba, con la intención de mejorar un mismo grupo industrial, por ejemplo Grupo Solana vende las marcas Chevrolet y Cadillac, el grupo de Autos Plascencia que siempre vendió Ford, ahora también vende Mazda, Mercedes-Benz también distribuye Smart.

- **Programa de incentivos**

En varios países a nivel mundial, se establecieron programas de incentivos para la reactivación de la industria automotriz, y siguiendo estos ejemplos, el gobierno de México formuló una versión a la mexicana llamado “Programa de Renovación Vehicular” (Economía, 2009), el cual tiene como propósito reactivar a la industria automotriz, a través de la compra de autos nuevos, en México no ha tenido el éxito que tuvo este programa en los Estados Unidos, ya que las condiciones establecidas y los montos son completamente diferentes y en tanto que en Estados Unidos fue todo un éxito, en México no ha sido muy aceptado, por ejemplo para recibir el apoyo se deberá acudir con un distribuidor de vehículos nuevos inscrito al programa, después seleccionará la unidad que desee comprar, y que el precio no exceda de 215 mil pesos antes de los impuestos; ya que se descontó el apoyo del gobierno federal, el comprador proporcionará al distribuidor los datos del vehículo que va a destruir y dará de baja la unidad ante la autoridad local; después debe llevar el auto a una empresa de reciclaje, en donde recibirán un pago por el vehículo en relación con el peso del vehículo; posteriormente, regresarán con el distribuidor para que haga efectivo el apoyo de 15 mil pesos y le entregue su nuevo vehículo.

A continuación se presenta un ejercicio matemático simple, que demuestra que el apoyo que en México se otorga a, no representa un gran apoyo a la economía de los mexicanos, de mas esta recordar el fracaso que fue este programa.

Ejercicio de compra de vehículo con promedio de \$120,000.00 (Tsuru)

Costo del vehículo		\$ 120,000.00
Apoyo económico	(-)	15,000.00
Pago por chatarra	(-)	5,000.00
Total a pagar	(=)	\$ 100,000.00

En cambio en los Estados Unidos se considero la deducción hasta de cinco mil dólares (alrededor de 60,000 pesos) en la adquisición de automóviles nuevos, es decir hasta 3 veces mas que en México. En mercados como China, Italia y Alemania, los gobiernos han adoptado

medidas concretas como el incentivo económico a los compradores para la renovación del parque automotor, los cuales han comenzado a mostrar su efectividad. (Varios, 2009)

Calidad del producto.

Cuando se habla de calidad, los estándares de medición pueden variar en función de lo que el cliente espera del producto con relación a lo que paga, sin embargo se considera que “En principio, podemos afirmar que los consumidores de todas las partes del mundo aspiran a obtener el mayor beneficio con su dinero. A su vez cada individuo tiene sus expectativas y conceptos de lo que es calidad.” (Hamm, 2006), Para personas y empresas con respecto a la calidad en los autos, son importantes los conceptos siguientes: Prestigio de marca, nacionalidad de la marca, versión del auto, modelo, cilindraje o rendimiento en el consumo de energéticos, precio, financiamiento, impuestos, comodidad, tipo de energéticos, valor de servicios y refacciones y el valor de reventa, potencia del motor (caballaje), entre otros.

Precio

Con respecto al precio de los automotores, se puede decir que por ser bienes duraderos, y clasificados como activos fijos, su valor económico es elevado, año tras año aumentan y debido al encarecimiento del mercado, los precios no solo se dispararon en los últimos años, también los productos complementarios. Sin embargo, un acontecimiento en México se da con el ingreso al país de unidades mayores a 10 años, que han catapultado las ofertas de una gran variedad de autos no nuevos, en versiones, marcas, modelos, colores, etcétera, que han hecho caer las ventas de los autos nuevos, por lo que las agencias se han visto en la necesidad de establecer ofertas, descuentos y promociones que aunque en ocasiones son muy atractivas, ni así se ha logrado el aumento significativo de las ventas, cabe mencionar que las agencias de autos de lujo importados, ofrecen tanto autos básicos y los de la línea premier, un precio en dólares con una cotización fija por debajo del precio del mercado de dinero por ejemplo: Mercedes-Benz (Mercedes-Benz, 2009) y Jaguar (Jaguar, 2009) y que genera una ventaja económica para el comprador.

Energéticos para automotores

Actualmente, una de las grandes discusiones en círculos especializados, tiene que ver con el constante incremento del precio del petróleo y sus derivados, así como, con la naturaleza del fenómeno, “para muchos se trata de una burbuja de carácter temporal que terminará por retomar sus cauces normales tarde o temprano; para otros más, es un escenario real y por lo tanto permanente, alarmante y de repercusiones impredecibles, dirían otros. (Zaragoza, 2008; Hamm, 2006).

Consultoras como Ernst & Young, (Ernst & Young, 2009) empiezan a pronunciarse por un alza de carácter permanente en los precios de los hidrocarburos, en buena medida ocasionada por el incremento de la demanda de energéticos en países emergentes como China y la India, (40% en el periodo 2000-2006) demanda que en opinión de la consultora, incide en forma definitiva en la volatilidad de los precios del petróleo. La consecuencia de esta volatilidad, se refleja en todos y cada uno de los rincones del orbe, donde se tiene la necesidad de interactuar con productos y servicios derivados del petróleo, tal es el caso de la gasolina y el diesel.

Es muy importante reconocer los esfuerzos que están realizando algunas empresas ensambladoras de autos, desarrollando líneas de automóviles ecológicos, con versiones de uso de energéticos más amigables para el ambiente como la electricidad, y el etanol, algunos otros creando versiones de uso de hidrocarburos de menor costo como es el diesel y otros mas, con versiones híbridas, que aunque el público los ha recibido con cierta cautela, ha ido creciendo su aceptación.

El mercado de vehículos automotores.

El mercado es el lugar físico donde se reúnen oferentes (vendedores) y demandantes (compradores) para intercambiar bienes y servicios.

El tipo de mercado al que pertenece la industria automotriz es el de competencia perfecta, que presenta las siguientes características:

- A) Gran número de compradores y vendedores
- B) Los productos son semejantes o iguales
- C) El precio se forma por la libre oferta y demanda
- D) El mercado es claro, transparente y de fácil acceso
- E) La oferta es grande y muy variada
- F) Los competidores son muchos y fuertes

La oportunidad que tiene México hoy en día de poder contar con un número mayor de oferentes de autos nuevos, a raíz de la firma del Tratados de Libre Comercio (Secretaría, 1992) con varios países, le permite a los compradores mexicanos una mayor variedad de productos similares, lo que obliga a los productores a competir en un mercado más saturado y altamente competido, pero que de alguna forma complace a los compradores, sin embargo, gracias a la crisis mundial algunas empresas se han visto en la necesidad de replantearse a sí mismas para evitar el colapso que se presentó en algunas.

Otro factor importante es el producto; todas las compañías tratan de diferenciar sus productos y así hacerlos mas atractivos a los ojos de los consumidores mas que los de la competencia, lo que los envuelve en un gran abanico de opciones, a las que se agrega la competencia de vehículos seminuevos traídos de Estados Unidos más económicos y con una menor contribución al pago de tenencias vehiculares.

Potencial de mercado y ventas.

El potencial de mercado equivale en si a la capacidad posible de absorción de un mercado para un determinado tipo de servicios. Nos indica entonces cuantos vehículos, camiones y servicios auxiliares se pueden vender en ese mercado en caso que:

- A) Todos los compradores imaginables dispusieran de los ingresos necesarios;
- B) Hubiesen desarrollado una consciente necesidad de compra;

El potencial de ventas indica la porción que una empresa cree como máximo poder llegar a atender dentro de un determinado mercado; es decir, de todos los clientes potenciales y actuales de un mercado, cuantos corresponden a mi empresa.

En épocas de crisis, los principales objetos que dejan de venderse son los de mayor dificultad para convertirse en efectivo y de un costo muy elevado, como es el caso de los vehículos, ya sea para uso empresarial o personal, sus ventas se ven afectadas, disminuyendo de forma considerable, además la incertidumbre que se genera por las ventas a crédito en los compradores, es mas precavida ante la posibilidad de poder o no pagar en un futuro no lejano la deuda contraída.

Participación de mercado.

Es fundamental para cualquier empresa que se desenvuelva en un mercado altamente competitivo, no solo no perder la participación del mismo, sino incrementarla lo máximo posible. Como la suma de las porciones del mercado de los oferentes tiene que ser la unidad, la ganancia de una porción del mercado solo puede producirse a expensas de otra compañía. Si aclaramos que en México hasta hace 15 años solo existían 9 compañías (Chrysler, Jeep, Chevrolet, Dodge, GMC, Ford, VW, Nissan, Renault), las cuales se vieron desplazadas, en gran parte de su mercado con la entrada en vigencia del TLCAN (Comercio y Fomento Industrial, 1992) y hoy el mercado mexicano ya cuenta con más de 20 marcas adicionales (Toyota, Mazda, Mitsubishi, Honda, Seat, Peugeot, Volvo, Smart, Saab, Porsche, Pontiac, Mini, Mercedes-Benz, Fiat, Audi, BMW, Jaguar, Land Rover, Cadillac, Lincoln, Hyundai, Suzuki, Subaru, Alfa

Romeo) a las ya existentes, y aunque las ventas en la industria automotriz son más determinantes por la marca que por la fuerza de ventas, según las encuestas aplicadas el 35% de los encuestados definen su compra en función de la marca, 29% Precio de la unidad, 19% por el uso del vehículo, 17% por el costo de los servicios, seguros, combustible e impuestos; Al rubro del costo de la unidad, mas los costos de los servicios, seguros, combustibles e impuestos, suman un 46% que representa un porcentaje muy importante relacionado con la decisión de compra desde el punto de vista económico.

Costos de seguridad.

Desde el momento en que se planea y presupuesta la compra de un vehículo nuevo, cualquiera que sea, se da de manera implícita la necesidad de adquirir sistemas de seguridad, ya sea desde la simple póliza de seguro, que en algunos casos es obligatorio (compras a crédito), los localizadores satelitales y otros sistemas de seguridad como: inmovilizadores o cortacorrientes, candados, etc. pero esto no es todo, también hay que considerar los seguros de autopartes para espejos, rines, tapones, antenas, facias, llantas, calaveras, faros, etc.

Algunas agencias incluyen el tatuado de las autopartes dentro del mismo costo del vehículo y otras más ofrecen este servicio con un costo extra.

Con respecto al seguro de autos es importante adquirirlo, porque protege el patrimonio personal y permite hacer frente a cualquier contingencia que se presente como: choque, robo, o accidente mayor en el cual haya personas lastimadas, incluso daños en propiedad ajena, todas estos costos de seguridad surgen a partir de la adquisición del vehículo.

Investigación y desarrollo tecnológico automotriz.

Las innovaciones en la industria automotriz hoy en día son de gran importancia, sin embargo no todos los problemas para mejorar esta industria se solucionarán a través de la innovación y los cambios tecnológicos, hay que destacar que la posibilidad de uso de energéticos alternativos y la fabricación de unidades híbridas, es evidente que se necesita mucho más, como precios más accesibles, apoyos gubernamentales más sólidos para la industria, estrategias comerciales más blandas para los clientes, sistemas crediticios y financieros más flexibles.

En México, en el 2007, esta industria fue la que más invirtió en investigación y desarrollo, con más de 3,500 MP (Rodríguez, 2009) (Conacyt, 2009), por su parte la Asociación Mexicana de Automotores (AMDA), organizo recientemente el Concurso de Diseño Automotriz que esta promoviendo la creatividad de alumnos universitarios de Jalisco, de los cuales han surgido

grandes ideas al respecto, como vehículos unipersonales, eléctricos y con bajo consumo de combustible (Martínez, 2009).

Ventajas y desventajas.

“Los principales mercados del mundo han sufrido contracciones de 35 a 40 por ciento y en 2009 la caída será más profunda. Se estima una caída de 20 a 25 por ciento en la producción en nuestro país para 2009, en febrero se registró una caída en producción de 38.2 por ciento y una disminución de 44.6 por ciento en las exportaciones. Esta situación a nivel mundial afecta de manera muy importante a nuestro país, pues actualmente se exporta el 77 por ciento de lo que se produce en México”. (Automotriz A. A., 2009)

Además hay que considerar la entrada de 4.5 millones de vehículos usados de EE UU es la principal causa de esta situación de debilidad del mercado nacional y se han perdido más de 200,000 empleos asociados a esta importación desmedida. (Economía, 2004)

Un efecto negativo más es el daño al medio ambiente que se genera por la circulación de vehículos usados en condiciones mecánicas no aptas que continuamente alteran el tránsito al quedar varados en la vía pública.

Con respecto a la seguridad, la circulación de vehículos que sus registros gubernamentales no necesariamente son confiables, ni su procedencia, ni su destino, además que representan un ENGAÑO al consumidor en los procesos de compra-venta, pues en muchas ocasiones se desconoce la procedencia de estos autos.

Conclusión

Aun cuando la solución a la crisis de la industria automotriz no está muy a nuestro alcance y es poco lo que se puede hacer, se pueden establecer algunas estrategias de solución como las siguientes:

- Abogar por el incremento a la investigación y desarrollo para la industria automotriz.
- Replantear el programa de apoyos económicos, con mejores propuestas que la fallida primera versión.
- Crear versiones con menor equipamiento que abarate los precios, pero sin que ponga en riesgo el funcionamiento básico de las unidades (elementos ornamentales).
- Considerar las políticas de protección al ambiente por parte de los fabricantes, desarrollando versiones de poco cilindraje, sin que disminuya la potencia de los motores que ya hayan sido probadas por otros.

- Crear unidades pequeñas que sean más económicas.
- Que el gobierno busque la posibilidad de limitar el ingreso al país de vehículos chatarra que mas que ayudar se convierten un problema, no solo de seguridad y económico, sino también ambiental.
- Establecer estrategias de ventas con créditos más blandos y mejores opciones para los compradores.
- Replantear los periodos vacacionales, y las cargas horarias de trabajo, de forma que se evite en lo posible los despidos de personal y cierre de plantas y puntos de venta.
- Economizar eliminando los objetos superfluos que se generan alrededor de la venta.
- En tanto las ventas no se mejoren, reorientar las actividades hacia las extensiones de garantía, el servicio y refacciones.

Referencias

(s.f.).

acea. (s.f.). *acea*. Recuperado el 16 de mayo de 2009, de

www.acea.be/index.php/search/results/bbf50e5950552db942a49c80f5e48132

ASOPARTES. (26 de Mayo de 2009). *Pagina Web de Asociación del Sector Automotriz y sus Partes*. Recuperado el 3 de septiembre de 2009, de <http://www.asopartes.com>

Association, E. A. (abril de 2009). *www.acea.be*. Recuperado el 16 de abril de 2009, de www.acea.be/index.php/search/results/bbf50e595552db942a49c80f5e4132/

Automotriz, A. A. (4 de Marzo de 2009). Recuperado el 22 de Agosto de 2009, de www.amia.com.mx

Automotriz, A. A. (22 de febrero de 2009). *Sitio Web de la AMIA*. Recuperado el 24 de junio de 2009, de <http://amia.com.mx/>

Cámara de Diputados, Centro de Estudios de las Finanzas publicas. (2009). *Situación actual del Sector automotor en México, 2000-2009/I*. México D. F.: Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión.

Comercio y Fomento Industrial, S. d. (1992). *Tratado de Libre Comercio*. México, Ottawa y Washington, D. C.: Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

Congreso, d. l. (1994). *Reglamento de Autotransporte Federal y servicios Auxiliares*. México, D. F.: Diario Oficial de la Federación.

deJalisco, C. d. (1998). *Reglamento de la Ley de los Servicios de Vialidad Transito y Transporte del Estado de Jalisco*. Guadalajara, Jalisco: Congreso del Estado.

Economía, S. (Agosto de A de 2004). *Pagina Web de la Secretaría de Economía*. Recuperado el 22 de Agosto de 2009, de www.economía.org.mx

Economía, S. (27 de mayo de 2009). *Portal Web de la Secretaria de Economía*. Recuperado el 27 de junio de 2009, de <http://www.economía.gob.mx/>

Ernst & Young. (12 de Enero de 2009). *Pagina Web de la Consultora Ernst & Young*. Recuperado el 26 de Agosto de 2009, de <http://www.ey.com/mx>

Hamm, W. (2006). *Introducción al Marketing en ...* Buenos Aires: Maccho.

Jaguar. (2 de enero de 2009). *Jaguar*. Recuperado el 12 de septiembre de 2009, de www.jaguar.com.mx

Martínez, P. (03 de 10 de 2009). Diseña autos para el futuro. *El Mural* , pág. 1.

Mercedes-Benz. (2009 de enero de 2009). Recuperado el 3 de Septiembre de 2009, de www.mwecedesbenzfinanciam.com.mx/autos/cotweb2006.asp?marca=MB

Públicas, C. d. (2009). *Situación actual del Sector Automotor en México, 2000-2009/I*. México, D. F.: Congreso de la Unión.

Rodríguez, E. D. (2009). *Diputados crearán Comisión Automotriz*. México, D. F. : Congreso, dela Unión.

Secretaria, d. C. (1992). *Tratado de Libre Comercio de America del Norte*. México, Ottawa y Wasington, D. C.: Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

Varios. (31 de marzo de 2009). Recuperado el 26 de julio de 2009, de Portal Automotriz: http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story_id177257format/html