

Derechos reservados de El Colegio de Sonora, ISSN 0188-7408

## Reestructuración productiva y estrategias de aprovisionamiento: el caso de la Volkswagen de México en la región de Puebla

Ludger Pries\*

Resumen: El presente artículo se ocupa de analizar las principales transformaciones ocurridas en el perfil productivo de la empresa Volkswagen de México. El trabajo se divide en tres apartados; el primero está dedicado a ilustrar el proceso de reestructuración del perfil internacional del consorcio Volkswagen; el segundo explica las estrategias de aprovisionamiento y las relaciones con sus proveedores, y el tercero hace un balance del impacto de estos cambios en la región de Puebla.

El documento describe el establecimiento de la empresa en México y, tomando como base el año de 1992, caracteriza las dos distintas situaciones experimentadas. La primera ("antes de"), se distingue por una amplia gama de productos pero sin lograr una real economía a escala, bajo nivel de modernización y automatización, y organización del trabajo y políticas de personal adaptadas a las condiciones generales del país. La segunda ("después de") se caracteriza por un cambio de modelo, nuevo sistema de trabajo, sustitución de

\* Se le puede enviar correspondencia a: Dolmanstrasse 124, D-51427-Bergisch Gladbach, Alemania. Correo electrónico: nc-prieslu@netcologne.de

gran parte de su alta gerencia, y el inicio de una nueva estrategia y estructuras de aprovisionamiento que "invita" a sus proveedores a establecerse en la zona de Puebla.

Abstract: This article analyzes the main changes which have taken place in the production profile of Volkswagen de México. It is divided into three sections: the first part illustrates the restructuring process of the Volkswagen consortium's international profile; the second explains its supply strategies and relations with its suppliers, and the third section evaluates the impact of these changes on the Puebla region.

The paper describes the establishment of the company in Mexico, and, taking the year 1992 as a starting point, depicts the two following situations: The first one ("before") is characterized by a wide range of products without attaining a real economy of scale, a low-level modernization and automation, and labor organization and personnel policies adapted to the country's general conditions, and the second one ("after") by a change of model, a new work system, a substitution of most of the company's top management, as well as the beginning of a new strategy and supply structures, which is an "invitation" to their suppliers to establish business in the Puebla area.

## Introducción

A comparación de las "tres grandes" (Big Three) norteamericanas, General Motors, Ford y Chrysler, las corporaciones automotrices alemanas Volkswagen, Daimler-Benz y BMW han sido poco estudiadas en México. Esto, se debe, por una parte, a factores de acceso a la información y al idioma, y por otra, es reflejo de la poca o reciente presencia de dos de dichas compañías, BMW y Daimler-Benz. Pero

esta situación está cambiando rápida y profundamente. A partir de los años noventa, las tres empresas alemanas empezaron una "ofensiva de globalización" (Schrempp, 1995). Para Daimler-Benz y BMW, este viraje fundamental es muy obvio: de compañías exportadoras con producción concentrada casi exclusivamente en una sola región (Bavaria en el caso de BMW, Suabia en el caso de Daimler-Benz) se transformaron en consorcios con una producción internacionalizada. La señal más clara de este cambio fue la apertura de nuevas fábricas de producción de BMW en Spartanburg, Carolina del Sur, y de Daimler-Benz en Tuscaloosa, Alabama, las dos en los Estados Unidos.

En el caso de la Volkswagen, es más difícil detectar los cambios en su perfil internacional dado el hecho de que desde los años 50 se trata de un consorcio internacional con actividades productivas en muchos países y continentes. Queremos desarrollar dos hipótesis principales en lo siguiente. Primero: había cambios profundos en el perfil de la empresa Volkswagen de México en general con respecto a sus estrategias de mercado, su modelo de producción y hasta su sistema de trabajo que reflejan e indican una reestructuración del perfil internacional del consorcio Volkswagen (capítulo 1). Segundo: la reordenación de las estructuras y estrategias de aprovisionamiento forman una parte importante de estos cambios del perfil de Volkswagen de México. La empresa montadora "invita" y presiona a importantes proveedores para que estén presentes cerca de su planta en Puebla. Podemos observar una fuerte diferenciación y jerarquización de la estructura de proveedores (capítulo 2). A continuación vamos a esbozar algunos rasgos de estos cambios ocurridos en los años noventa en el caso de la Volkswagen de México y sus estructuras y estrategias de aprovisionamiento, especialmente en la región de Puebla. Como conclusión, vamos a analizar las consecuencias de estos cambios en el desarrollo regional (capítulo 3).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Las ideas y conclusiones aquí presentadas son resultado de tres investigaciones empíricas: un estudio sobre el cambio de las relaciones industriales en Brasil, Colombia y México (patrocinado por la Fundación Volkswagen, véase Dombois y Pries, 1999), un trabajo sobre la globalización de las tres empresas automotrices alemanas, BMW, Daimler-Benz y Volkswagen, en Estados Unidos, México y Brasil (patrocinado por la Asociación Alemana de Investigación Científica, DFG; véase Eckardt et al., 1998) y un estudio

## Cambios en el perfil de Volkswagen de México

La Volkswagen de México (vwm) se instaló como tercera compañía multinacional en el país, después de la Ford (1925) y la General Motors (1935). En 1954, mexicanos de origen alemán inician la distribución de coches de la Volkswagen de Alemania, sobre todo del "escarabajo". Esto se debió a la cancelación de las restricciones de importación a automóviles nuevos ensamblados en el extranjero decretado por el gobierno mexicano en 1951. De 1955 a 1961, la Studebaker Packard de México realizó la afinación de los coches ensamblados importados desde Alemania. Debido al "Decreto sobre la integración de la industria automotriz" de 1962, a partir de 1964 estaba prohibida la importación de motores completos, y el contenido nacional fue fijado en 60% del costo total de los productos. Con base en esto, en 1962, los mismos concesionarios mexicanos de origen alemán fundaron la empresa Promexa en Xalostoc, Estado de México, que empezó a ensamblar "escarabajos". Ya en 1964, la Volkswagen de Alemania compró la mayoría del capital de Promexa.

En 1965, empieza el traslado de la compañía a Puebla, donde la producción integrada del "escarabajo" empieza en octubre de 1967. La planta en Puebla cuenta con naves para todo el proceso de fabricación de coches: prensas, fundición, hojalatería, pintura, subensamblable como arneses y otros agregados como ejes y montaje final. Esta integración muy alta de la producción en la Volkswagen de México, al menos en gran parte, se debe (y refleja) al modelo de desarrollo global de sustitución de importaciones. En 1980, se abre una nueva planta de motores, destinados en gran parte a la exportación a Estados Unidos y Europa.

La Volkswagen de México tiene una importancia y un significado singular. La empresa, una de las multinacionales más importantes del país, durante un largo periodo fue líder en el mercado de ventas nacionales de automóviles, la única empresa automotriz no

---

sobre las empresas proveedoras automotrices en Estados Unidos, México y Brasil (patrocinado por la Comunidad Europea y el Instituto del Trabajo y Tecnología, Gelsenkirchen; véase Kilper y Pries, 1999 y Carrillo y González López, 1998).

estadounidense con exportaciones a gran escala a Estados Unidos. En los años 80, fue la compañía más grande en México por lo que se refiere al número de trabajadores concentrados en una sola planta.

En la rama automotriz, la Volkswagen de México es la única compañía que tiene una sola planta en todo el país y que no se trasladó hacia el norte, como lo hicieron todas las demás empresas (Chrysler, General Motors, Ford, Nissan). Esto revela el tipo de transformación productiva que vivió y que culminó en una ruptura multifacética en el año 1992: un conflicto laboral intra e interorganizacional indicó el viraje en las relaciones industriales y laborales que ya habían empezado a cambiar sustancialmente a partir de los finales de los años ochenta. En la vwm, el año 1992 marca y condensa un partearguas no solamente en las relaciones industriales, sino en el sistema de producción y en las relaciones laborales en un sentido más amplio. En el caso de la vwm, a muy grandes rasgos podemos hablar de un “antes” y un “después” de 1992, que se plasma en el tipo y la gama de productos, en las tecnologías de producción, en la organización del trabajo y en las políticas laborales (para más detalles, véase Pries, 1999b).

#### La situación “antes de 1992”

La gama de productos era relativamente amplia; no se logró una real economía de escala comparable a la situación en los países altamente industrializados. A inicios de los años ochenta, vwm produjo unas 140,000 unidades de seis tipos diferentes (Sedán, Combi, Panel, Safari, Caribe, Atlantic), lo cual indica ¡un promedio numérico de la producción diaria de unas 100 unidades por modelo! En los años setenta y ochenta, la producción de algunos modelos de la Volkswagen de México apenas llegó a unas mil unidades al año. Aparte de estas bajas economías de escala, los automóviles producidos en la vwm eran productos ya atrasados en Alemania y los mercados del norte. Los componentes de alta tecnología los recibió directamente de Alemania; pocos de estos insumos llegaron de fábricas mexicanas o de filiales de otras multinacionales en México. Aparte de los intercambios con la matriz, la planta tenía un alto nivel de valor agregado. Contaba con los procesos completos de fundición, estampado

(prensas grandes y toda la gama de prensas chicas), pintura, arneses en su conjunto, motores y otros agregados.

Con respecto a las tecnologías de producción, la fábrica se caracterizó por su muy bajo nivel de mecanización y automatización. Esto se debió, primero, a los bajos costos de mano de obra; segundo, en esa época a la falta de fuerza de trabajo bien preparada para el manejo de equipos de producción más sofisticados, y, tercero, a la política de la matriz de instalar en México, en cuanto a productos ya viejos y atrasados, equipos amortizados de las plantas alemanas. Por la baja economía de escala —que tampoco no incentivó la mecanización o automatización— y a pesar de los bajos costos de la mano de obra, los costos de producción totales eran muy elevados (esto también se debió a los altos costos de otros insumos; véase Dombois, 1985:86).

Con respecto a la organización del trabajo y la política de personal, la Volkswagen de México se adaptó casi totalmente a las condiciones socioculturales del país. Solamente en el campo de la formación de técnicos, a partir de 1968 la empresa ya estableció la política de aplicar el sistema alemán de formación profesional dual. Con respecto a esto, es muy significativo que una de las primeras instalaciones inauguradas de la Volkswagen de México era un centro de capacitación. En los demás aspectos, como son la diferenciación horizontal y vertical de funciones y tareas, los mecanismos y criterios de adscribir personas a puestos, las normas y prácticas de remuneración, los criterios y caminos de reclutamiento, de adiestramiento, de capacitación y de despido de personal, etcétera, la empresa se sometió casi totalmente a las prácticas, costumbres e idiosincrasia de México (con respecto a los conceptos de adaptación y aplicación, véase Abo, 1994).

La baja productividad resultante de este sistema de producción, en el contexto del modelo de desarrollo general, no era tan alarmante: aunque los precios de los insumos nacionales e internacionales eran relativamente altos (Dombois, 1985:86), los salarios eran relativamente bajos y, por la misma protección arancelaria, los precios de venta eran relativamente altos y las condiciones generales de mercado eran las de mercados de vendedores. Dado los costos de mano de obra bajos y su nivel de preparación modesto, el nivel tec-

nológico y de automatización no era muy alto y siempre han sido más bajo que en las plantas de la Volkswagen en Alemania. Aún en la segunda mitad de los años 80, al trasladar parte de las instalaciones de las plantas cerradas en Westmoreland, Estados Unidos, en vwm se bajó el nivel de mecanización, por ejemplo, en hojalatería.

La situación "después de 1992"

Los cambios no empezaron de golpe en 1992. Un paso importante en la reorientación de la empresa vwm había sido ya la construcción de la nueva planta de motores en Puebla en 1980, respondiendo en gran parte a la nueva política estatal de industrialización vía exportación. Con respecto a la estructura de productos, la empresa redujo el número de modelos de coches producidos en México ya en los años ochenta. En términos de las instalaciones técnicas, modernizó considerablemente algunas áreas de producción, por ejemplo, la nave de pinturas que ahora cuenta con autómatas y robots para pintar.

A pesar de estos cambios paulatinos, es hasta 1992 cuando se cambia en gran medida el sistema de producción y la situación de crisis. Hasta principios de los años noventa, la posición del consorcio Volkswagen en el mercado estadounidense empeoró continuamente. Tomando en cuenta las distribuidoras en Canadá y Estados Unidos y la producción y las ventas en México, durante muchos años seguidos el balance de la vw en América del Norte era negativo hasta llegar a pérdidas de millones de dólares, por ejemplo, en 1992 y 1993 (Geschäftsbericht, 1993).

Aparte de las transformaciones que se iniciaron en los años ochenta, el viraje cualitativo culminó en 1992-1993. Esta ruptura en el perfil de la planta vwm y de su sistema de producción consta de cuatro elementos. Un primer elemento fue el cambio de modelo, es decir, el inicio de la producción del nuevo Golf (A3), con todos los cortes técnicos, organizativos y de trabajo correspondientes. En México, la introducción de nuevos modelos se realizó tradicionalmente algunos años después de su lanzamiento en Alemania. En 1992, por primera vez, se había planeado el inicio de la producción del nuevo modelo Golf A3 casi simultáneamente en Alemania y en México, intentando así recuperar las posiciones perdidas en el mercado de Es-

tados Unidos. Este cambio a nivel de los productos y, más importante aún, del papel estratégico de la planta de Puebla en el conjunto del consorcio, fue más significativo con la decisión en 1995 de producir el New Beetle exclusivamente en Puebla. Esta decisión de producir el New Beetle primero y al menos por lo pronto exclusivamente en la planta de Puebla refleja un cambio profundo en el perfil internacional del consorcio Volkswagen en general (véase con más detalle Pries, 1998, 1999a y 1999b, y Eckardt, et al., 1998).

Más fuerte y notorio que el cambio de modelo fue la introducción de un nuevo sistema de trabajo que rompió con el viejo esquema de escalafón e introdujo el trabajo en grupos. A pesar de haberse negociado en un principio entre la cúpula del sindicato y la gerencia de la empresa en las revisiones contractuales de junio-julio de 1992, estas transformaciones causaron un fuerte conflicto laboral intra e interorganizacional en julio-agosto de ese año. Resultaron en un reajuste muy significativo en el sistema de relaciones industriales en la empresa y en un reequilibrio de las relaciones de poder a favor de la misma (Pries, 1993; Dombois y Pries, 1999).

Un tercer elemento muy importante pero menos notorio del viraje de 1992-1993 es la sustitución de una gran parte de la alta gerencia de la vwm. De siete miembros del consejo administrativo, solamente dos "sobrevivieron" a los cambios en 1992 y 1993 (los responsables de personal y de finanzas) y se redujo el número a cinco. También a nivel de directores y gerentes se sustituyó a muchas personas. Comparado con la situación en 1990, el número total de directores se redujo de 14 a 11 (se proyectó otra reducción a 9) y también se contrajo drásticamente una tercera parte el número de mandos inferiores (jefes de grupo).

Un cuarto elemento que se empieza a modificar y que en este contexto es muy importante lo constituyen la estrategia y las estructuras de aprovisionamiento. A partir del inicio de los años noventa y más "liberada" del control sindical después del conflicto de 1992, la vwm empieza a reestructurar casi por completo su sistema de proveedores. Para la nueva generación de productos basados en la plataforma A4 (Golf/Jetta y New Beetle) y que se inició en 1998, la central del consorcio Volkswagen desde Alemania insiste a sus proveedores de alta tecnología que instalen sus plantas cerca del lugar

de producción en México. Una consecuencia de todo esto es la ubicación masiva de proveedores alemanes de primera y segunda línea sobre todo en la región de Puebla. Al mismo tiempo, la vwm “adelgaza” su producción, es decir, realiza la estrategia de outsourcing (abastecimiento por medio de subcontrataciones): externaliza gran parte de la producción de prensas chicas, partes de arneses, lavado de medios motores, etcétera. Estas tendencias se describen con más detalle en el siguiente apartado.

Resumiendo, se puede decir que los años 90 marcan un cambio profundo en el perfil de la internacionalización de la compañía Volkswagen. Aunque esta empresa, en contraste con la BMW y la Daimler-Benz, ya tenía una larga tradición de plantas de producción en casi todos los continentes desde hacía décadas, hasta los años ochenta el consorcio contaba con una “división internacional del trabajo” bastante marcada: en el “centro” (es decir, en Alemania y otros países de Europa occidental), donde se produjeron los modelos más recientes con sistemas de producción avanzados, mientras que en la “periferia” se produjeron modelos más viejos con sistemas de producción atrasados. Esta división tradicional entre el “centro” y la “periferia” se modifica profundamente en los años noventa, y la planta Volkswagen de México es un ejemplo muy claro de esta reestructuración (Pries, 1999a). En el siguiente capítulo vamos a mostrar los cambios correspondientes en el terreno de las estructuras y estrategias de aprovisionamiento.

## Estrategias de aprovisionamiento y de relaciones con proveedores

La empresa Volkswagen de México es una sociedad anónima 100% propiedad de Volkswagen AG en Alemania. Debido al viejo modelo de producción y los problemas acumulados no resueltos, a principios de los años 90 era completamente incierto el futuro de la vwm. Después de muchos debates y del conflicto laboral muy fuerte de 1992 y el siguiente cambio en la gerencia, el consorcio en Alemania tomó la decisión de que la vwm en Puebla fuera la plataforma estratégica de producción y en esos momentos y para el futuro cerca-

no el único sitio de producción de América del Norte. Con esta decisión estratégica también se abrió el camino para convertirse en la fábrica responsable a nivel mundial de la producción del New Beetle. Como una de las plantas armadoras antiguas del país, al inicio de los años noventa, vwm se caracterizó por un porcentaje de valor agregado relativamente alto y también por una tasa de contenido local alta (en el viejo modelo del "escarabajo" hasta un 90%; en el modelo Golf A 3, un 40%).

Para el cambio de modelo del Golf A3 al Golf A4 que se realizó a grandes rasgos entre agosto de 1997 y marzo de 1998, el consorcio en Alemania y la vwm han previsto un cambio estructural y cualitativo en sus relaciones con proveedores. Durante la producción del Golf A3, a mediados de los años noventa, la vwm tenía 297 proveedores mexicanos, 176 europeos y 110 de Estados Unidos, Canadá y América Latina. Además, vwm está intercambiando partes y piezas dentro del consorcio. Las tres áreas centrales de aprovisionamiento son: 1) partes eléctricas y electrónicas, 2) partes de plástico y sustancias químicas y 3) partes metalmecánicas.

Debido a las deficiencias de la infraestructura de transporte y a los costos bajos de espacio para almacenamiento, la vwm siguió trabajando con stocks y almacenes relativamente grandes de partes y piezas de los proveedores. De esta forma, hasta inicios de los años noventa, tenía un sistema de aprovisionamiento bastante tradicional, sin contar con proveedores de bienes más complejos o de "justo a tiempo". Pero después de la ruptura de 1992, la vwm inició toda una campaña para reducir el número de proveedores directos, subcontratar partes de la producción y del ensamble y reducir los stocks e introducir un sistema de "justo a tiempo" con una parte de proveedores. Algunos ejemplos de módulos más complejos que va a comprar la vwm de sus proveedores y en el sistema "justo a tiempo" (JIT por sus siglas en inglés) son: tablero completo, bastidor de soporte delantero (front end), tanque completo con sistema de tubos, etcétera.

La subcontratación de partes anteriormente producidas internamente (outsourcing) se refiere, por ejemplo, a las áreas de arneses y de prensas chicas. En 1993, la vwm empezó a subcontratar parte de estas actividades, vendiendo también sus propias prensas pequeñas a subcontratistas. Tan sólo en el área de arneses, esta estrategia costó

los puestos de trabajo directos de unos 400 obreros y obreras. En el área de partes metalmecánicas presas, un 15% del total vienen del mismo consorcio, 55% de proveedores nacionales (sobre todo de Querétaro, Monterrey, Guadalajara, Aguascalientes, D. F. y Puebla) y un 30% son producidos en la misma planta de vwm. De este 30%, una parte importante se está subcontratando consecutivamente.

Para realizar sus nuevas políticas de aprovisionamiento, la empresa vwm desarrolló sobre todo dos elementos estratégicos. Uno es el parque industrial FINSA frente a la planta en Puebla y el otro es la "invitación" (palabra usada frecuentemente por entrevistados en el sentido de presión, insistencia) a sus proveedores tradicionales de ubicarse en la zona de Puebla. En los dos casos, los proveedores que vinieron a localizarse en la región de Puebla no lo hicieron muy entusiasmados ni voluntariamente, sino forzados por la vwm, que a su vez lo era por la Volkswagen de Alemania. Debido a la regulación del contenido local y regional en el marco del TLC, la vwm está obligada a reducir la tasa de partes importadas de fuera de la región del TLC. Por esto, presiona a sus proveedores a instalarse en la región del TLC, por razones del justo a tiempo y para facilitar la cooperación directa y rápida en la región de Puebla. De esta forma, el consorcio en su conjunto está externalizando parte de sus problemas a fin de cumplir con las normas del TLC en materia de proveedores. Este fenómeno no es exclusivo del caso Volkswagen, sino de todos los grandes consorcios automotrices. Con respecto a los proveedores y las nuevas exigencias, dijo un exfuncionario de la vwm: "Otra vez los pusimos contra la pared".

Una parte de la estrategia de la vwm fue la de "invitar" a empresas con relaciones de "justo a tiempo" a ubicarse en el parque FINSA. El proyecto de este parque todavía es del director general Martin Josephi y se desarrolló en el año 1992. En ese mismo año, el presidente mexicano Salinas de Gortari y el presidente alemán von Weizsäcker pusieron la primera piedra para el parque y se inició la construcción de una estación propia de luz por parte de la Comisión Federal de Electricidad. El consorcio FINSA tiene más de 10 parques industriales en México, de los cuales el de Puebla es el más grande e importante. FINSA rentó el terreno de 30 has. durante 20 años a la vwm y se encargó de poner toda la infraestructura (luz, agua, calles y drenaje).

En los primeros años tenían muchos problemas para llenar el parque. Debido al precio muy alto, muchas de las empresas interesadas no llegaron o rentaron otros terrenos. A causa de esto, entre otras cosas, hasta el año de 1995 había sido muy difícil atraer a empresas para que se ubicaran en este parque industrial. Según las entrevistas, la insurrección de Chiapas de enero de 1994 y después la crisis financiera de diciembre de 1994 volvieron muy cautelosas a muchas empresas. Dudaron de la estabilidad social y económica del país. Pero en el año de 1995 había un cambio profundo en lo que se refiere a la ubicación en el parque FINSA. Primero, la Volkswagen de México inició su cambio de modelo del Golf A3 al Golf A4, y con esto, muchas empresas que se quedaron como proveedores para el nuevo modelo se interesaron en llegar al parque. Esto sobre todo en el caso de las empresas que tenían que entregar justo a tiempo. Además, las empresas eran tranquilizadas por el crecimiento económico que nuevamente se inició en 1995. "De noviembre de 1995 hasta abril de 1996 llenamos el parque", comentó un funcionario del parque industrial.

Una razón de la poca aceptación del parque, según las entrevistas con proveedores, había sido el nivel de precios del mismo. A este respecto, funcionarios del lugar dijeron que los precios no son más altos que en otros lados del mundo. "El parque tiene el mismo nivel de precios que prevalece, por ejemplo, en Europa". Esto se debe, según el entrevistado, al hecho de que también presta servicios de alta calidad: el agua limpia viene de la Volkswagen. Con respecto a la luz, hay una subestación propia con un sistema contra fallas. El parque ofrece toda la infraestructura de servicios de teléfono y se encarga de los desechos (que se regresan a la Volkswagen). Últimamente, también se ofrece la seguridad dentro y fuera del parque.

En total, con 26 empresas en el año 1998, el parque estaba completamente lleno. Según un funcionario, el mecanismo de aceptación de empresas para el lugar normalmente fue el siguiente: "1) la Volkswagen nos manda y recomienda un cliente interesado en su ubicación en el parque; 2) nosotros lo evaluamos con respecto a su liquidez y el tipo de actividades que quiere desarrollar, también incluye informarse por fuera sobre el cliente; 3) con base en esto decidimos su aceptación. En total rechazamos a nueve empresas, algunas quí-

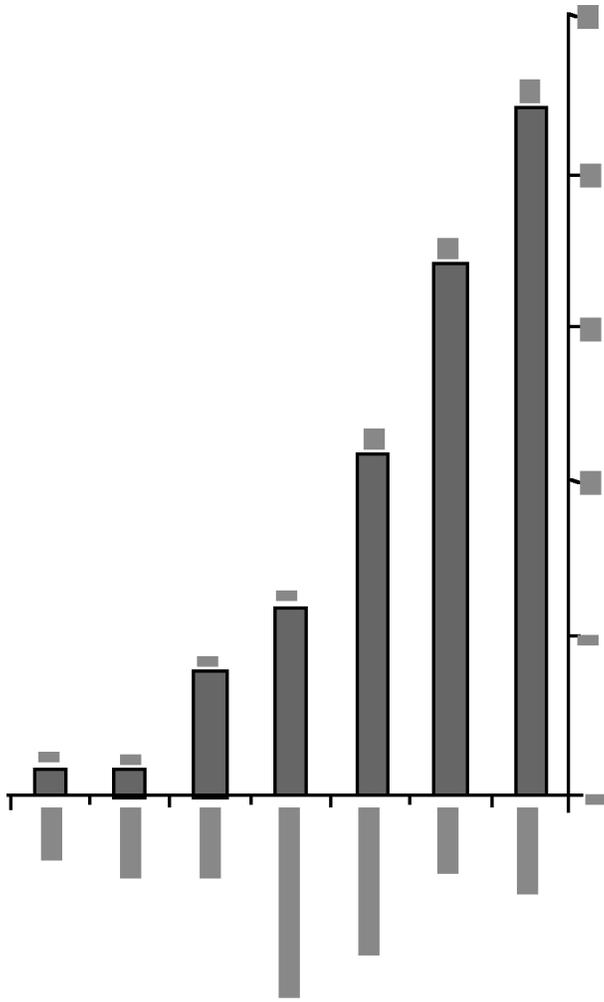
micas por sus desechos, alguna de pintura por su alto consumo de agua (hay que estar conscientes de que en otros parques ni siquiera hay agua entubada para los proveedores L. P.) y alguna por el proceso muy contaminante (el propósito era limpiar metales con ácidos, L.P.)”.

Resumiendo, con respecto a la situación general de proveedores automotrices en Puebla, en comparación con la situación de 1990, en 1998 había un total de más de 60 empresas proveedoras nuevas (véase gráfica). Pero, según funcionarios gubernamentales, la gran mayoría son únicamente ensambladoras “y lo que necesitamos son productores”. Por ejemplo, Krupp surte la lámina a la empresa REFA que —con prensas que compró de la Volkswagen— surte partes estampadas a la Volkswagen (proceso de trabajo que anteriormente en su gran mayoría se realizó dentro de la planta Volkswagen de México). Esto quiere decir que sólo se externalizaron puestos de trabajo de la VW, pero no se consiguió atraer nuevos empleos ni procesos. En la gran mayoría de los casos de proveedores nuevos en Puebla, se trata únicamente de ensambladoras que importan gran parte de sus piezas desde Alemania. Interrogado con respecto al tipo de empresas que hacen falta y que posiblemente pueden ubicarse aún en la región, un funcionario gubernamental señaló: “Sobre todo hacen falta empresas especializadas en plástico. Tenemos a Kautex, SommerAllibert, Duroplast (partes interiores), Socob (partes debajo del asiento) y Transnav (ventilación), pero hay posible demanda en este ramo.”

Aparte del parque FINSA, hay otros más antiguos (véase la tabla). Por ejemplo, el parque Resurrección: En este caso había un conjunto de personas, resp. particulares, que se pusieron de acuerdo y vendieron los terrenos que tenían a empresas interesadas. El gobierno abrió directamente las calles (pero no agua ni drenaje). Empresas como Leister, que tiene 15 años, o SKF, que tiene 12 años, nunca han tenido drenaje. El parque Puebla 2000 se diseñó originalmente para PEMEX, pero como les sobró terreno, se lo vendió a las compañías interesadas. Al principio, llegaron empresas textiles, pero después y ahora automotrices y bodegas (de alimentos y de aluminio). Debido a las actividades tan heterogéneas, estas firmas no se pueden ayudar mutuamente. Según un funcionario del parque FINSA, en

Gráfica

Nuevas empresas proveedoras según origen de capital en la región de Puebla, 1990-1997



## Tabla

Distribución regional  
de proveedores importantes en Puebla (1997)

Parque industrial, localización regional	Número de empresas
Parque Industrial Finsa	22
Parque Industrial Chachapa	12
Parque Industrial Resurrección	3
Parque Industrial 5 de mayo	2
Parque Industrial Puebla 2000	5
Terreno Industrial BRALEMEX (filial de Krupp)	5
Zona Industrial Norte de la Ciudad de Puebla	15
Otros municipios del Estado de Puebla	11
Total	75

Fuente: "Estado de Puebla, su mejor inversión" (Gobierno del Estado de Puebla, Secretaría de Desarrollo Económico).

cambio, allí sí existe este apoyo mutuo entre las empresas. Hay dos reuniones al año de todas las que están ubicadas en el parque y se comentan todos los asuntos que pueden ser de interés común. Esto incluye el "pirateo" de personas, el comprar una ambulancia para los casos de accidentes de trabajo o el aviso mutuo sobre empresas tramposas. Les ayuda a las compañías el hecho de que todas son del mismo ramo.

Balance de los efectos de las nuevas estrategias  
de aprovisionamiento para la región

En su punto máximo, la vwm tenía una plantilla de más de 20,000 empleados (20, 249 en 1990). En tan sólo cuatro años se redujo a unos 11,000 (1994). Esto refleja tanto el proceso de modernización productiva dentro de la empresa como la fuerte reestructuración de las estrategias de aprovisionamiento y del outsourcing. En comparación

con los salarios de los trabajadores de la VWV, los obreros y empleados de los proveedores en el parque FINSA ganan la mitad o hasta una tercera parte. Tomando la industria automotriz de la región en su conjunto, de esta manera, el outsourcing también significa un muy tangible downgrading (es decir: nivelación hacia abajo) de las condiciones de trabajo.

Presionadas por el consorcio Volkswagen, sobre todo a partir de 1995, llegaron muchas empresas proveedoras alemanas a la región de Puebla. Esto se debe en gran parte al cambio del modelo Golf A3 al Golf A4. La Volkswagen exigió a sus proveedores y lo está exigiendo a nivel de consorcio que sean capaces de estar presentes con plantas en todos los lados del mundo donde la Volkswagen esté produciendo. Estas presiones y negociaciones a alto nivel causaron la llegada de muchas plantas a Puebla. Fue más un push que un pull. Mucho menos indica una política de desarrollo regional exitosa. En realidad, hay un cierto descontento entre las empresas que llegaron por la falta de servicios e infraestructura públicas. A cambio, en la administración pública hay un cierto descontento con el comportamiento sobre todo de la misma VWV. Como casi no tiene competencia en el mercado regional (de mano de obra, de insumos y de productos), la VWV se está comportando, en cierto sentido, como un monopolio.

Hasta 1997, existían un total de setenta a ochenta empresas proveedoras mayoritariamente alemanas en la región de Puebla. Esto revela la dinámica nueva a partir de más o menos finales del año 1995. Hasta 1998, estas empresas proveedoras todavía estaban más en un estado embrionario de ensamblar piezas y partes que vienen en gran porcentaje desde Alemania. Todavía no había un encadenamiento vertical fuerte con empresas locales.

En total, los nuevos proveedores que a partir de los años noventa se ubicaron en la región conurbada de Puebla no podían compensar la reducción de empleos que vivió la empresa VWV en Puebla. Además, el traspaso de empleos de la VWV a nuevas empresas proveedoras en la región normalmente significó una reducción de los niveles salariales de más o menos un 50%. El gran auge y la tangible dinámica de las nuevas empresas proveedoras que llegaron y siguen llegando a la región de Puebla no se debe a una política industrial y de localización estatal, sino al cambio del sistema de produc-

ción y aprovisionamiento de la vwm y, además, a las reglas de contenido local que todavía tienen vigencia como reglas transitorias hasta el año 2004. Todavía no se han creado enlaces productivos fuertes con la economía y empresas locales. Si esto no cambia, los proveedores se quedarán en una situación de industrias semimaquiladoras. En este caso, el complejo automotriz en Puebla en general se asemejaría cada vez más a las regiones de producción automotriz del resto del país. Esta tendencia representaría un movimiento hacia una convergencia de la industria automotriz en México, hipótesis que planteamos en otro contexto (Pries, 1999b).

El periodo actual y de los próximos años decidirán si Puebla se convierte en un complejo industrial automotriz muy fuerte y con una integración regional vertical considerable o si el complejo automotriz se queda como una isla marginada de maquila sin muchos efectos positivos para la economía y el mercado laboral regionales. La salida de esta encrucijada la definen exclusivamente los actores colectivos más importantes, es decir: la misma vwm, los proveedores importantes, los empresarios poblanos con capacidad posible de entrelazarse con el complejo automotriz, los políticos y los gobiernos locales y regionales y, finalmente, y con una importancia real empírica bastante marginal, los trabajadores y sus sindicatos.

Recibido en abril de 1999  
Revisado en septiembre de 1999

## Bibliografía

Abo, T. (1994), *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*, Nueva York, Oxford University Press.

Carrillo, J. y S. González López (1998), *Relación entre cliente-proveedor de empresas automotrices alemanas en México*, informe de investigación, Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Technik.

Dombois, R. (1985), *La producción automotriz y el mercado del trabajo en un país en desarrollo. Un estudio sobre la industria automotriz mexicana* (Discussion Papers IIVG/dp85206), Berlín, Wissenschaftszentrum Berlin.

Dombois, R. y L. Pries (1999), *Relaciones laborales entre mercado y Estado: nuevos regímenes de trabajo en la transformación latinoamericana*, Caracas, Nueva Sociedad (de próxima publicación).

Eckardt, A., H. D. Köhler y L. Pries (1998), "The internationalization trajectories of the 'german big three'", en *Sixth International Colloquium of GERPISA*, no. 46, junio, París, GERPISA, pp. 113-124.

\_\_\_\_\_ (1998), *Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? Fallstudien zu den Internationalisierungsverläufen deutscher Automobilkonzerne in den 90er Jahren*, (¿Hacia consorcios globales? Estudios de caso sobre las trayectorias de internacionalización de compañías alemanas en los años 90), informe de investigación.

Kilper, H. y L. Pries (Hrsg.) (1999), *Die Globalisierung der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen für Wirtschaft und Politik*, Munich, Mering, Rainer Hampp Verlag.

Pries, L. (1993), "Volkswagen: ¿Un nudo gordiano resuelto?", *Trabajo*, no. 9, pp. 7-23.

\_\_\_\_\_ (1998), "The Dialectics of Automobile Assembler and Supplier-restructuring and Globalization. The German Big Three in

Brazil, Mexico and the USA and the case of the Volkswagen plant in Puebla, Mexico", Sixth International Colloquium of GERPISA, no. 46, junio, París, GERPISA, pp. 49-65.

\_\_\_\_\_ (1999a), Auf dem Weg zu Global Operierenden Konzernen. BMW, Mercedes Benz und Volkswagen Die Drei Großen der deutschen Automobilindustrie, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, 62 pp.

\_\_\_\_\_ (1999b), Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana (con aportes de Gabriela García, Cesar Gutiérrez y Fernando Herrera), México, Porrúa (de próxima publicación).

