

CRISIS Y TRANSICIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ JAPONESA

VÍCTOR LÓPEZ VILLAFANE*
ITESM, Campus Monterrey

La industria automotriz en Japón ha sido un sector clave y estratégico dentro de la enorme espiral de desarrollo económico llevado a cabo en este país, prácticamente desde la posguerra hasta principios de la década de los noventa. La capacidad de arrastre de este sector sobre la economía japonesa en general y en otros subsectores manufactureros basados primordialmente en la excelencia organizativa, sin lugar a dudas, describen una de las historias de mayor éxito en las estructuras industriales mundiales de la segunda mitad del siglo XX.

El modelo de producción de este sector se convirtió prácticamente en un ejemplo a imitar por otras empresas en todo el mundo. Destaca de manera importante el modelo de la empresa Toyota Motor Co., al que aquí nos referimos. Ésta logró perfeccionar durante la posguerra un sistema de producción de asociación múltiple, diferenciado y descentralizado que le permitió explotar las ventajas existentes en la economía japonesa y convertirse en un poderoso competidor de las empresas automotrices de occidente, que utilizaban preferentemente la administración centralizada y de gran escala. Dicho modelo, que funcionaba como un gran sistema maquilador en el que se recibían partes y componentes baratos y de calidad de miles de pequeñas y medianas empresas japonesas para ser ensamblados, fue transferido internamente a otras empresas japonesas, aunque con diferencias, y también a empresas en otras partes del mundo que aceleraron sus sistemas subcontratistas tal como ejecutaban sus contrapartes japonesas y en el que

* Agradezco la colaboración de Alicia Coindreau para la elaboración de este artículo.

radicaba gran parte de su enorme competitividad. La reducción de los costos, la calidad estándar y un mercado interno y mundial en crecimiento fueron factores que en conjunto crearon las condiciones para el despegue de la industria japonesa.¹

Con el fin de la burbuja especulativa a principios de los noventa se inició un largo ciclo de estancamiento en la economía japonesa; esto ha requerido de una profunda y prolongada reestructuración de la industria automotriz para enfrentar, además, los cambios hacia una economía mundial globalizada, la evolución tecnológica y las presiones de una mayor competencia. A continuación presentaremos un panorama del desarrollo de la industria japonesa durante estos tiempos difíciles de cambio y ajuste a la nueva realidad.

CRISIS Y MERCADO AUTOMOTRIZ JAPONÉS

En cualquier economía, la industria automotriz es un factor importante que indica no sólo la madurez del desarrollo, sino que su evolución y respuesta a las crisis refleja la capacidad y flexibilidad empresarial para salir adelante y empujar de nueva cuenta a toda la maquinaria económica. En el caso de Japón, anteriores crisis como la del petróleo en los setenta, representaron un aliciente para la reestructuración de la industria automotriz en ese país. La presente crisis de los noventa ha sido muy violenta y ha colocado a esta industria en una situación mucho más delicada. Sin embargo, las compañías japonesas han estado tomando decisiones en varios niveles que las podrán estimular su competitividad en los mercados mundiales.

La capacidad automotriz a escala mundial es de 70 millones de vehículos que pueden ser producidos anualmente, pero el mercado está restringido a solo 50 millones de vehículos. Además, la mayor parte de esta sobrecapacidad se encuentra en el ramo de autos pequeños, en donde Japón había construido su gran ventaja comparativa. Por otro lado, la debilidad del mercado interno japonés a principios de los noventa y la crisis financiera asiática en 1997 provocaron una mayor sobrecapacidad en este sector, lo que hizo que las empresas japonesas tuvieran que tomar decisiones más

¹ Para un análisis detallado de la forma de operar de Toyota y otras empresas japonesas véase W. Mark Fruin, *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures*, Clarendon Press, Oxford, 1992, pp. 256-258.

agresivas para evitar un empeoramiento de sus condiciones productivas y financieras.

Japón es el segundo productor y mercado automotriz del mundo, después de Estados Unidos, con un 11% del total los autos en circulación en el mundo, que alcanzan los 700 millones de unidades y ventas internas para 1997 de 6.73 millones de vehículos. La producción vinculada al sector automotriz en Japón representaba en 1997 más del 13% de la producción manufacturera anual con un valor de 372.5 mil millones de dólares. En el plano de empleos, se dice que el sector automotriz ocupa a uno de cada 9 empleados en Japón.²

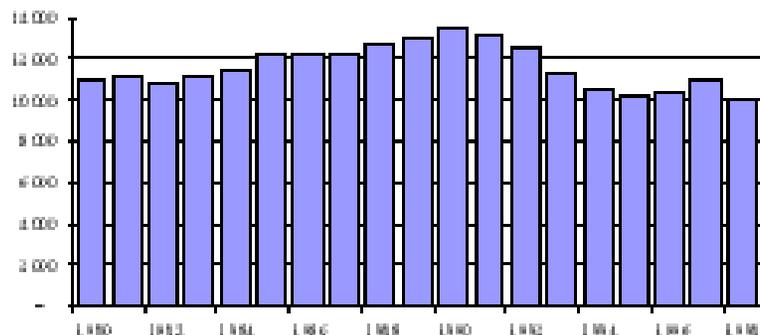
La producción automotriz en Japón ha disminuido rápidamente debido a un cambio hacia la fabricación en el extranjero y a un decrecimiento en las exportaciones automotrices de Japón. Durante 1998, la producción automotriz de Japón fue de 10 millones de unidades, 8.4% por debajo de año anterior y 34% por debajo de aquella alcanzada en 1990 de 13.5 millones de unidades.³ Las exportaciones desde Japón también han disminuido durante estos años. En 1985 se exportaban más de 6.5 millones de autos. En 1996 las exportaciones se redujeron a 3.5 millones, aunque en 1998 volvieron a aumentar a una cifra de 4.5 millones de vehículos.

Por otra parte, la industria automotriz japonesa había probado ser altamente resistente a la política de despidos y cierre de plantas de gran producción que presentan los principales países productores de automóviles. Las empresas japonesas habían enfrentado la contracción en la demanda interna y la apreciación del yen demandando grandes reducciones en los costos por parte de sus proveedores de partes. Esta actitud debilitó las relaciones entre los productores y sus proveedores, al tiempo que algunos manufactureros japoneses también se convirtieron en abastecedores de firmas extranjeras para algunas partes y accesorios.⁴ Quizá el aumento de los costos de los suministros era indicativo del nivel de endeudamiento. Una diferencia importante entre Nissan Motor Company, Ltd. y Toyota, por ejemplo, es que la primera tenía un mayor involucramiento financiero con sus proveedores mientras que Toyota tradicionalmente

² Hisao Tamada, *Automobiles*, U.S. & Foreign Commercial Service and U.S. Department of State, 1999. 1 de septiembre de 1998; *Auto parts and accessories*, U.S. & Foreign Commercial Service and U.S. Department of State, 1 de febrero de 1999.

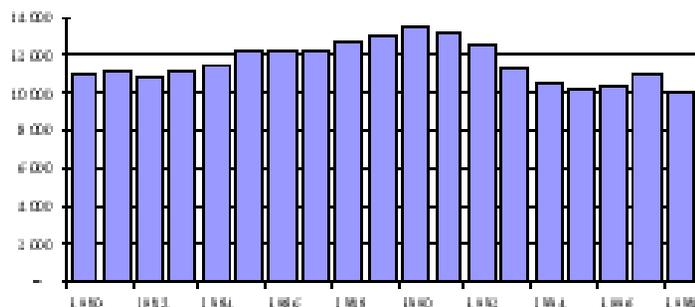
³ Hisao Tamada, *Auto parts and accessories*, op. cit.

⁴ Op. cit.



Fuente: Japan Automobile Manufacturers Association. "Motor Vehicle Statistics of Japan: Motor Vehicle Production by Year." http://www.japanauto.com/library/stats/databook/1999/db_p14.htm

GRÁFICA 1. Producción total de automóviles en Japón
(miles de unidades)



Fuente: Japan Automobile Manufacturers Association. "Motor Vehicle Statistics of Japan: Motor Vehicle Production by Year." http://www.japanauto.com/library/stats/databook/1999/db_p21.htm

GRÁFICA 2. Exportaciones totales de automóviles en Japón
(miles de unidades)

mantuvo una mayor independencia financiera con respecto a su red subcontratista.

En general se puede afirmar que el sector automotriz japonés ha estado viviendo un proceso de desregulación interna y al mismo tiempo de una mayor globalización de sus actividades. El mercado japonés de vehículos importados estuvo cerrado al extranjero durante la mayor parte del periodo de la posguerra, a través de combinaciones de altas tarifas arancelarias, prohibiciones para la inversión extranjera y otras barreras. Las disputas comerciales entre Estados Unidos y Japón debido al proteccionismo del segundo en el sector automotriz fueron muy intensas por décadas. Con la maduración de la industria automotriz nacional y el relajamiento de las restricciones formales, las iniciativas estadounidenses para abrir el mercado japonés se dirigieron hacia el derrumbe de las barreras no arancelarias. El 23 de agosto de 1995, las pláticas entre Washington y Tokio en torno al comercio de automóviles y autopartes concluyeron con el *Framework Agreement*, el cual favoreció la entrada de autopartes extranjeras y la creación de nuevas oportunidades de ventas para éstas a través de los manufactureros automotrices y comercializadores japoneses del sector privado. El mercado de reemplazo de partes y accesorios empezó entonces a abrirse en Japón, incrementando las oportunidades de importación de partes y accesorios estadounidenses de alta calidad y bajo precio. De esta manera, Toyota estableció una nueva subsidiaria llamada TACTI, en copropiedad con Denso Corp. y Aishin Seiki Co. TACTI procura mercados para autopartes y accesorios en todo el mundo y las oferta en franquicias dentro de Japón. Nissan estableció una subsidiaria llamada PITWORK para manejar accesorios y autopartes de otras marcas. Honda estableció una cadena de tiendas llamada DOOV para manejar también accesorios y autopartes de marcas distintas.⁵

Con respecto a la globalización y no obstante la recesión de la economía japonesa, en los últimos años las compañías automotrices siguen invirtiendo intensamente en el extranjero para impulsar la producción en el lugar de su venta. Uno de los rasgos más significativos de la reestructuración que están presentando las empresas automotrices japonesas es la expansión de sus relaciones con sus contrapartes en el extranjero. En este sentido se enfocan las inversiones entre Ford y Mazda (Ford posee el 33.4% de la empresa japonesa), General Motors con Isuzu y Suzuki y desde hace va-

⁵ Hisao Tamada, *Automobiles, op. cit.; Auto parts and accessories, op. cit.*

rios años la relación entre Chrysler y Mitsubishi.⁶ En 1999 se formalizó la compra de 36.8% de Nissan por parte de Renault.

Este fenómeno muestra que la internacionalización del mercado automotriz japonés va mucho más allá de las importaciones de vehículos extranjeros. Durante los primeros seis meses de 1999, los autos extranjeros en Japón ocuparon el 6.4% del mercado nacional, sin embargo, si el porcentaje del mercado se calcula en base a la participación del capital extranjero en las compañías nacionales, el porcentaje del mercado automotriz japonés dominado por extranjeros sería del 15%. De esta manera, como resultado de las fuerzas económicas naturales y de la competencia, el mercado automotriz japonés es ahora internacional y multinacional, lo que incluye las importaciones, participaciones de capital, relaciones tecnológicas y administración extranjera. De cierta forma, globalizar sus operaciones también implica “globalizarse” internamente. Por lo que respecta al abastecimiento local de las plantas japonesas en Estados Unidos, éste alcanzó la cifra histórica de 24.57 mil millones en 1998, con un aumento de 17% con respecto al año anterior. Sin embargo, las exportaciones a Japón de autopartes hechas en los Estados Unidos disminuyeron por primera vez en 1998 a 3.73 mil millones de dólares, una disminución del 5.3% del anterior año fiscal.⁷

En 1997 las exportaciones automotrices japonesas se incrementaron por primera vez en 12 años en un 22.7% con respecto al año anterior con un monto de 4.553 millones de vehículos. Se espera que el volumen de las exportaciones se mantenga constante, al tiempo que los mercados estadounidenses y europeos fungan como contrapesos de los mercados asiáticos, los cuales se han deteriorado rápidamente como resultado de la crisis financiera en esa región. Mientras que las exportaciones automotrices hacia Asia decayeron en un 2.2% en 1997, aquellas dirigidas hacia el mercado estadounidense y europeo se elevaron en un 32.2% y 20.8%, respectivamente. Estados Unidos sigue siendo el mercado líder de las exportaciones automotrices japonesas.⁸

⁶ William C. Duncan, “Commentary: Has Globalization Ended The Need For Continued Bilateral Auto Negotiations?”, *Japan Auto Trends*, vol. 3, núm. 3, Septiembre de 1999, http://www.japanauto.com/library/jat/jat_v3n3/jat_v3n3_03.html.

⁷ “Jama Members Set Record In 1998 For Purchases Of U.S.-Made Auto Parts”, *Japan Auto Trends*. Vol. 3 núm. 3, septiembre de 1999, http://www.japanauto.com/library/jat/jat_v3n3/jat_v3n3_04.html; véase también, William C. Duncan, *op. cit.*

⁸ Hisao Tamada, *Automobiles, op. cit.*

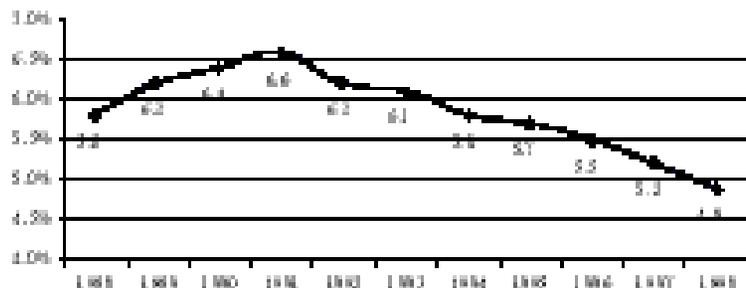
Sin embargo, las expectativas de mantener en ascenso las exportaciones no se cumplieron en 1998, ya que en este año cayeron un 3.3%; el primer descenso en 3 años, a pesar de que las exportaciones japonesas de autos hacia Estados Unidos se incrementaron en un 4.9%, cerca de 1.36 millones de unidades, y a la Unión Europea también aumentaron un 8.9%, 1.17 millones de unidades, mientras que los envíos de autos japoneses a Asia descendieron en un 53.3% a cerca de 248 880 unidades. Según la Asociación Japonesa de Manufactureros Automotrices, la exportación de carros, camiones y autobuses para 1998 fue de 4.52 millones de unidades, cuando en 1997 había sido de 4.67 millones.⁹

LOS CASOS DE NISSAN Y TOYOTA

Entre 1990 y 1998, todas las compañías automotrices disminuyeron su producción en Japón. Sin embargo, mientras que algunas pudieron sortear un poco mejor la crisis interna, otras sufrieron grandes contracciones, como Nissan Diesel (filial de Nissan Motor Co.), quien redujo su producción en más del 50%. Por lo que respecta a Toyota, ésta sufrió una contracción del 24.8%, mientras que Nissan lo hizo en un 35.8%. Honda y Mitsubishi tuvieron menos reducciones, la primera con -10.1% y la segunda con -18.9%. Las empresas japonesas que han constituido *joint-ventures* se encuentran precisamente en el rubro de las que más han perdido mercado en Japón y en el exterior, como son Nissan, Mazda e Isuzu.

En el caso de Nissan, 1998 fue el sexto año consecutivo de pérdidas en sus ventas mundiales. Sus problemas se iniciaron a mediados de la década de los ochenta, cuando dentro de Japón los ingenieros de esta empresa simplemente perdieron contacto con lo que los consumidores deseaban. Las ganancias que recibían del mercado estadounidense eran repatriadas para compensar las pérdidas nacionales, mientras que Toyota y Honda reinvertían sus ganancias. Las ventas de Nissan en Estados Unidos se incrementaron en 1998, pero ello no ha sido suficiente para elevar el porcentaje del mercado estadounidense alguna vez dominado por esta empresa. En 1998, el porcentaje del mercado de Nissan en Estados Unidos era del 3.6%, mientras que en 1995 había sido del 5.2%. Por su parte, Toyota y Ameri-

⁹ *Japanese Auto Exports Tumble*, 27 de abril de 1999, http://biz.yahoo.com/apf/990427/japan_auto_1.html.



Fuente: Nissan Motor Co. "Nissan Revival Plan. Supporting Documents. Global Market Share 1988/1998. http://www.nissan.co.jp/NRP/SUPPORT/index-e.files/v3_document.htm

GRÁFICA 3. Porcentaje del mercado global ocupado por Nissan

can Honda Motor Co. retuvieron en 1998 el 8.3 y 6.2% respectivo del mercado estadounidense de automóviles.¹⁰

Nissan no revela muchos detalles sobre su condición financiera, pero la cifra de deuda que frecuentemente cita es de 21 mil millones de dólares, aproximadamente 2.5 veces el valor de su capital accionario. Por otra parte, sus subsidiarias financieras y crediticias enfrentan deudas por 15 mil millones de dólares, al tiempo que los problemas de sus distribuidores, subsidiarias de partes y ensambladoras pueden volverse los suyos. Nissan además deberá asumir la deuda estimada de 4 mil millones de dólares de sus afiliadas Nissan Diesel Motor y Nissan Diesel Motor Sales Co.¹¹ Es de subrayar que en el caso de Toyota, ésta siempre se distinguió, aun antes de la crisis, por mantener una relación financiera más selectiva dentro de su grupo de empresas subcontratistas, lo que desde nuestro punto de vista le ha permitido mantener un equilibrio financiero mejor que en el caso de Nissan.

Las plantas de Nissan han alcanzado niveles de productividad de clase mundial. Sin embargo, la compañía se encuentra acosada por una capacidad de producción excesiva y costos fijos muy altos. Nissan deberá reducir dicha capacidad y simplificar sus esquemas productivos para

¹⁰ Véase Emily Thornton, "Nissan Is Back in the Mud", *Business Week*, núm. 3602, 2 de noviembre de 1998, p. 56; Larry Armstrong, "Nissan: On the Road Again", *Business Week*, núm. 3631, 31 de mayo de 1999, p. 48.

¹¹ Emily Thornton, "The Debt That's Dragging Nissan Downhill", *Business Week*, núm. 3623, 5 de abril de 1999, p. 54.

desarrollar una base de manufactura fuerte y flexible. En Japón, su producción actual es de 1.28 millones de unidades, lo cual representa solamente el 53% de su capacidad productiva. Bajo su plan de reactivación anunciado en octubre de 1999, la capacidad de producción será reducida en un 30% a 1.65 millones de vehículos, elevando su tasa de utilización al 82% para el 2002.¹²

¿Cuáles se piensan que son las causas principales que han obligado a Nissan a tomar las decisiones como despido de empleados y cierre de plantas que trató de evitar en el pasado? La gran nómina de Nissan fue la culpable de la pérdida de casi 250 millones de dólares en el año que terminó en marzo de 1999, mientras que sus competidores Toyota y Honda permanecieron con finanzas internas sanas. Las ventas de Toyota fueron casi el doble de aquellas de Nissan de 54.7 mil millones de dólares (cifra para 1998) y, sin embargo, la fuerza laboral de Toyota es ligeramente mayor que la de Nissan. El presidente de Nissan, Yoshikazu Hanawa, afirmó en mayo de 1999 que planeaba reducir la fuerza laboral de la empresa de 173 mil empleados en un 3% durante los próximos dos años, principalmente a través de una política gradual de despidos y retiros voluntarios de trabajadores. Por lo que respecta a sus finanzas, Nissan ha prometido reducir su deuda en 3 mil millones de dólares para finales de marzo del 2000 y 5 mil millones más para marzo del 2001, a través de más ventas de activos y reducción de inventarios.¹³

Otro paso importante hacia la reestructuración de Nissan, que rompe el tradicional esquema de negocios en Japón, fue anunciado el 20 de agosto de 1999 cuando Carlos Ghosn, nuevo jefe de Operaciones de Nissan, reportó la intención de vender las acciones que esta empresa tiene de cientos de afiliadas, como un esfuerzo para liberar capital y reducir los costos de compras de partes y componentes. Nissan tiene acciones de cerca de 1 394 empresas automotrices de componentes y otras firmas dentro de su *keiret-su*, o grupo corporativo, de las cuales solo considera indispensables a cuatro. Esta venta de acciones lastima el corazón propio del sistema corporativo japonés, el cual por décadas ha enlazado las grandes empresas a sus proveedores a través de lazos de propiedad accionarios, intercambios de

¹² "Nissan unveils Revival Plan", Comunicado de prensa de la empresa Nissan, publicado el 18 de octubre de 1999, <http://www.nissan.co.jp/NRP/NEWS/news-e.html>.

¹³ Véase Emily Thornton, "Nissan: Still Downshifting", *Business Week*, núm. 3629, 17 de mayo de 1999; "The Debt That's Dragging Nissan Downhill", *op. cit.*

administradores y relaciones de abasto de largo plazo. Esta decisión de Nissan abre las puertas a una mayor incidencia de compras extranjeras de pequeñas y medianas empresas japonesas.¹⁴

En el plan de reactivación anunciado en octubre de 1999, el nuevo liderazgo de Nissan enfatiza la importancia del desarrollo de nuevos productos y el crecimiento de las ventas. Se señala que la inversión en el desarrollo de nuevos productos es vital para reestablecer el poder de la marca y elevar el porcentaje que domina del mercado automotriz mundial. Se planea la reducción en los costos de 1 billón de yenes a través de modificaciones en tres áreas principales de operación: compras globales, manufactura y costos de ventas y administración. Tres plantas ensambladoras serán cerradas en Japón para el año 2001 y dos plantas de transmisiones serán cerradas en el año 2002. La fuerza de trabajo global será reducida en 21 mil empleos y las funciones claves serán globalizadas.¹⁵ Debemos recordar que ya en 1995 Nissan había cerrado una planta.

Los costos generales de ventas y administración deberán ser reducidos en un 20% a través de la disminución de incentivos, la racionalización de la publicidad mundial y la reducción de su aparato administrativo. Nissan deberá cambiar de ser una organización multi-regional a una verdadera compañía global. La política de compras de Nissan será centralizada y ejecutada de manera global en contraste con la forma actual en la que cada país y región define sus proveedores. Los costos de compras de partes y accesorios, que actualmente representan el 60% de los costos totales de la compañía serán reducidos al 20% en un plazo de tres años y el número de proveedores será reducido a 600 para el 2002 comparado con los 1 145 proveedores actuales.¹⁶

Las operaciones financieras mundiales de Nissan serán centralizadas para desarrollar controles financieros y administración de riesgos globales. Nissan, quien tiene acciones en cerca de 1 394 empresas del ramo, venderá sus intereses para generar activos bajo la base de un análisis de costo/beneficio. “Nuestro objetivo es liberar recursos de activos no estratégicos ni de suma importancia para invertirlos más en el negocio central —los automóviles— y al mismo tiempo reducir sus deudas. Por otro lado, la alianza

¹⁴ Norihiko Shirouzu, “Nissan Overhaul May Entice Foreign Corporate Raids — Without Keiretsu Tie-Ins, Suppliers Become Vulnerable”, *Wall Street Journal*, 20 de octubre de 1999.

¹⁵ “Nissan unveils Revival Plan”, *op. cit.*

¹⁶ *Ibidem.*

entre Nissan y Renault, formalizada en marzo de 1999, permitirá a la empresa japonesa a concentrarse en el mercado estadounidense, disfrutar de sinergias con Renault en Europa y lo más importante, beneficiarse de la experiencia francesa en mercadotecnia, ámbito en el que Nissan es extremadamente débil. Juntas ocupan el cuarto lugar en las empresas automotrices del mundo según ventas.¹⁷

En cuanto a la disminución de los 21 mil empleos en todo el mundo, ésta será conseguida a través del retiro gradual de trabajadores, un incremento en los empleos de medio tiempo y el deshacerse de empresas no centrales. En Japón se establecerá un programa de crecimiento y avance profesional basado en el desarrollo personal. En el resto del mundo, se instrumentará un sistema de administración basado en compensaciones para el año 2000.¹⁸ La principal preocupación del gobierno japonés frente a la decisión de Nissan es que contagie a otras empresas a establecer estrategias similares para salir de la crisis, lo que lastimaría la frágil economía japonesa. Mientras otras empresas japonesas también han anunciado reorganizaciones, no han ofrecido detalles sobre los puntos a corregir y han mantenido en la sombra sus intenciones de reducir sus plazas de trabajo. NEC y Sony están eliminando 15 mil y 17 mil empleos respectivamente, lo que corresponde al 10% de su fuerza de trabajo, mientras que Nippon Telegraph and Telephone ha presentado planes a sus sindicatos para suprimir 20 mil empleos, el 16% de su fuerza de trabajo.¹⁹

La recesión económica japonesa también ha afectado a Toyota disminuyendo en un 21.6% sus ganancias en 1998 y hasta marzo de 1999 tenía una pérdida acumulada en estos dos años de 3.2 mil millones de dólares. Sin embargo, su presidente afirmó que no cerrarían más plantas ni despedirían más empleados (Toyota cerró una planta por primera vez en diciembre de 1998 por las malas ventas al interior de Japón). “Los valores de las acciones subirían (si dijéramos que efectuaremos drásticas reestructuraciones), pero procederemos como siempre lo hemos hecho,” afirmó el Sr. Okuda.²⁰

¹⁷ *Ibidem.* Véase también, “China: Renault-Nissan alliance positive for both: analyst”, *China Business Information Network*, 16 de junio de 1999.

¹⁸ “Nissan unveils Revival Plan”, *op. cit.*

¹⁹ Stephanie Strom, “Nissan’s Planned Cuts Arouse Ire and Offers of Help in Japan”, *New York Times*, 20 de octubre de 1999.

²⁰ “China: Toyota considers forming holding company”, *China Business Information Network*, 25 de agosto de 1999.

Esta empresa, a diferencia de Nissan, ha podido defenderse mejor de la crisis aumentando su presencia en el exterior. Según el reporte de resultados para 1998, Toyota incrementó su producción de ultramar significativamente al expandir la capacidad productiva de sus plantas ya establecidas y al establecer nuevas plantas. Especialmente en norte América, además de elevar la capacidad productiva de sus plantas en Kentucky (de 400 mil unidades al año a 500 mil) y en Canadá (de 100 mil unidades al año a 200 mil) se establecieron dos plantas más, una en Indiana y otra en West Virginia, con lo que se espera se eleve la producción regional para el año 2000 a 1.25 millones de unidades al año.²¹

La producción en Norteamérica se ha elevado de 740 mil unidades al año en 1994 a cerca de 1.01 millones de unidades al año para 1998. El total de las exportaciones de vehículos de sus plantas en Estados Unidos en 1998 fue de 36 mil unidades, mientras el total acumulado de exportaciones entre 1995 y 1998 fue de 240 mil. La capacidad de producción europea se expandió en 1998 a 220 mil unidades al año. Esta producción alcanzará los 350 a 400 mil vehículos al año para el 2001, al empezar sus operaciones la planta de Francia.²²

En Asia, por otra parte, donde la crisis económica sigue afectando los mercados internos, Toyota ha establecido una red de abasto anticipándose a la recuperación de los mercados, estableciendo segundas plantas en Tailandia, Indonesia, Filipinas y Taiwán. En 1997, las ventas de Toyota en el este y sureste de Asia declinaron en un 17.6%, es decir, a 243 754 vehículos. La exposición de la compañía a estos mercados es pequeña en términos de ventas y ganancias, pero confían en el potencial a largo plazo del mercado asiático. En enero de 1998 reiniciaron la producción de su planta en Tailandia después de una suspensión de dos meses.²³

La capacidad productiva en Asia y Oceanía se expandió en 1998 a 640 mil unidades al año. Frente a un afectado y reducido mercado automotriz asiático, la producción automotriz para 1998 fue de 280 mil unidades (en 1994 la producción había sido de 410 mil unidades). A fin de mantener las operaciones locales y los niveles de empleo, Toyota ha tomado medidas como la expansión de las exportaciones y las operaciones locales, el entre-

²¹ "Toyota Announces Final Report on New Global Business Plan", Comunicado de prensa de la empresa, 30 de marzo de 1999, <http://www.toyota.co.jp/e/pr/1999/0330.html>.

²² *Ibidem*.

²³ *Ibidem*. Véase también, "Global Operations: Localizing. Consolidating", *Nissan Motor Corp.*, 1998. http://www.toyota.co.jp/Lighthouse...report/ro/global/ro_global.html

namiento del personal y el apoyo administrativo de sus distribuidores y proveedores de autopartes. El porcentaje en ventas mundiales (excluyendo a Japón) de los vehículos producidos en el extranjero alcanzaron el 52% en 1998, frente al 48% que representaban en 1994.²⁴

Toyota ha establecido también un "Sistema Global de Optimización de Compras" ("Global Optimum Purchasing System) que actualmente opera en Norteamérica y Europa, el cual cuenta con tres áreas principales:²⁵

- (a) Un programa de búsqueda de nuevos proveedores y nueva tecnología para integrarlos a su red.
- (b) Un programa para apoyar a los proveedores actuales y mejorar la relación con ellos.
- (c) Un sistema internacional de comparación de precios.

El 2 de agosto de 1999, Toyota anunció que está considerando la posibilidad de comprar las partes para el ensamble de su modelo Yaris (su producto compacto para el mercado europeo) de proveedores extranjeros, seguramente de la alemana Robert Bosch, cuando antes lo hacía de la japonesa Aisin Seiki Co. Ltd. La posibilidad de esta decisión representa un cambio significativo para el principal productor automotriz japonés, ya que tradicionalmente las empresas niponas sólo compran partes de proveedores dentro de su mismo grupo industrial, aun cuando ello implique pagar más por ellas. Esta medida representa la nueva prioridad de bajar costos.²⁶

En una entrevista publicada el 24 de agosto, el presidente de Toyota dijo que la empresa está considerando la formación de una compañía *holding* que fortalezca las operaciones del grupo frente a la creciente competencia internacional. La constitución de la *holding* no implica que se una a sus afiliados Daihatsu Motor Co. Ltd. y Hino Motors Ltd. sino que fortalezca los lazos hacia dentro del grupo.²⁷ Muy pocas firmas japonesas han establecido compañías *holding* desde 1997, año en que se modificó la legislación para permitir las, ya que habían quedado prohibidas tras la Segunda Guerra Mundial.

²⁴ "Toyota Announces Final Report on New Global Business Plan", *op. cit.*

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ "Recession subjects auto sales to bad mood", *China Daily*, 3 de agosto de 1999.

²⁷ "China: Toyota considers forming holding company", *China Business Information Network*, 25 de agosto de 1999.

CONCLUSIONES

La industria automotriz japonesa se encuentra en lo que podríamos llamar una verdadera transición organizativa y productiva que tendrá grandes repercusiones para su economía y para el sector automotriz en el entorno global. La crisis ha impulsado en general a las grandes productoras de autos de Japón a tomar decisiones que hace tiempo se hubieran antojado imposibles. De estas destacan no sólo el cierre de plantas y despido de trabajadores, como en el caso de Nissan, sino la puesta en práctica de una reforma organizativa y financiera dentro de las redes de producción al interior de las empresas afiliadas. La adopción de una política de adelgazamiento y selectividad del esquema subcontratista definirá el nuevo patrón de eficiencia, lo que determinará un nuevo perfil del viejo sistema de cooperación en la rama automotriz.

Por otra parte, la tendencia a la globalización tanto de la producción como del sistema de abastecimiento, marcará igualmente un enorme cambio dentro de la industria automotriz japonesa y del propio sector a escala mundial. En este proceso de globalización se podrían delinear varios patrones; el de Nissan, que se ha visto obligada a adoptar una alianza con Renault y cuya reestructuración plantea medidas principalmente de saneamiento financiero y adelgazamiento de su red de proveedores a escala nacional y mundial. El patrón de Toyota, ha consistido en transitar hacia el fortalecimiento de su presencia global por conducto de mayores inversiones y consolidación de sus mercados en el exterior, así como la reorganización de su sistema de proveedores, especialmente a escala global. Honda, que no hemos analizado, entraría en un caso intermedio, ya que durante todos estos años ha aumentado también su presencia en todo el mundo (cuenta ya con 100 plantas en varios países) y cuya característica principal ha sido la producción a pequeña escala para disminuir su riesgo y avanzar en la fabricación de motos, lo que le permite tomar la experiencia del mercado local, hacia la producción de autos aumentando sus ventas locales.

Si las empresas japonesas logran tener éxito en sus nuevas estrategias, seguramente la transición las hará de nueva cuenta líderes en el siglo XXI y podrán marcar las pautas de transformación en este sector a escala global, tal como lo hicieron en otros periodos de crisis.