

Efectos de la reestructuración mundial en la industria automovilística japonesa

MIZUKO UCHIDA*

Entre los años 70 y 80 la industria del automóvil japonesa estaba considerada como una de las más fuertes del mundo, pero con el inicio de la reestructuración mundial del sector automovilístico, a partir de finales de los 90, encabezada por Europa y EEUU, Japón se vio obligado también a realizar una reestructuración interna de este sector. En la actualidad, en Japón se puede observar cómo este proceso de reorganización estructural continúa adelante, cómo ha comenzando finalmente a recobrar su competitividad original, y cómo las empresas del sector siguen llevando a cabo estrategias de globalización cada vez más sólidas.

Vamos a hacer un repaso y ver en qué aspectos ha influido este proceso global de reestructuración a la industria del automóvil y de componentes japonesa, y vamos a considerar su evolución y futuros temas de importancia.

Palabras clave: industria del automóvil, competitividad, reestructuración industrial, internacionalización de la economía.

Clasificación JEL: O53.



MONOGRAFICO

1. Influencia de la reestructuración mundial en la industria automovilística japonesa. Panorama del sector

La industria japonesa del automóvil, tras superar las «dos grandes crisis» (la crisis del petróleo de los años 70 y las fricciones comerciales de los 80) logró elevar su nivel de competitividad en el mercado internacional. Sin embargo, en los 90 empezó de nuevo a notarse una pérdida de esa vitalidad. Como causas, la primera sería una interna del país que correspondería a la tardanza en poner en marcha medidas apropiadas para evitar la deslocalización industrial y la recesión económica. A esto le podemos añadir el descenso de los beneficios obtenidos, provocado en buena

parte por el descenso de la competitividad exportadora debido al alza del yen frente al dólar, así como por una estrategia de internacionalización inadecuada por parte de las empresas del sector. Originariamente, la industria automovilística japonesa era una industria de producción nacional, cuya estrategia pasó de exportar directamente desde Japón a la deslocalización de las fábricas en los países destino. Excluyendo a empresas como *Suzuki* u *Honda*, que ya tenían experiencia en fabricar en terceros países vehículos de dos ruedas, todas presentaron pérdidas.

De esta manera, justo cuando los fabricantes de automóviles japoneses estaban seriamente debilitados por este fracaso en las estrategias internas y externas, *Daimler* y *Chrysler* se fusionan en 1998 marcando el inicio de la reestructuración de este sector a escala global. En ese mismo período, el crecimiento del mercado mundial del

* Responsable de Promoción del sector industrial. Oficina Económica y Comercial de España en Tokio.
Traducción del japonés por Alberto Estévez Allegue.

automóvil estaba tocando techo y se hizo imprescindible como condición para la supervivencia, en medio de la encarecida lucha de precios, el asegurarse «un cierto volumen de producción y venta». De ahí nació la leyenda del «club de los 4 millones de unidades». Los fabricantes de automóviles, influidos por esta leyenda, se embarcaron rápidamente en fusiones y absorciones en busca de este «volumen».

Japón sufrió también directamente el impacto de esta reestructuración mundial, causando primero la fusión de capital de *Nissan* y *Renault* en 1999, la de *GM* y *Fuji Heavy Ind.* en 2000 y después la de *Daimler Chrysler* y *Mitsubishi*. Todas estas alianzas, representaban para las empresas japonesas medidas de auto-conservación en el mercado. Con esta reestructuración nacional, de los 11 fabricantes de automóviles que hay en Japón, quitando al grupo *Toyota* que continuó en solitario (*Toyota*, *Daihatsu*, *Hino*) y a *Honda*, 7 de ellas se pusieron bajo el amparo de grupos de capital extranjero. Resumiendo, la industria del automóvil japonesa quedó reducida a 2 grupos de capital nacional y 4 grupos de capital extranjero (Figura 1). Así es como quedó el panorama japonés del sector automovilístico a las puertas del siglo XXI, fuertemente presionado por esta reestructuración global europeo-americana.

Sin embargo, en la actualidad, gracias a la reestructuración interna y a otras medidas externas, en Japón este sector ha ido recobrando su vitalidad original. Especialmente, gracias al aumento del segmento de mercado en Norteamérica, y a la beneficiosa depreciación del yen frente al dólar, *Toyota* y *Honda* se aseguraron la tasa de beneficios más alta de su historia. De la misma manera, *Nissan* con su «Nissan Revival Plan» (1), y *Mazda*, *Mitsubishi* e *Isuzu*, con su reestructuración bajo capital externo, están mejorando notablemente sus beneficios.

Sin lugar a dudas, hay dos temas de gran

importancia para este sector en el futuro: uno es el asegurarse una porción del beneficio del mercado global que comprende también los mercados emergentes de China, Sudeste asiático, Europa del Este y Sudamérica, y otro es la capacidad de desarrollo tecnológico (efecto en el medio ambiente, seguridad, informatización, etcétera) para la fabricación de coches de nueva generación.

Para alcanzar estos objetivos, a parte de fusiones y absorciones empresariales, las empresas del sector continúan adelante con alianzas estratégicas que salen del marco de cooperación estándar. Por ejemplo, el reforzamiento de la alianza *Toyota-GM* (2), la fabricación conjunta de «small car» entre *Toyota-PSA* (3), la alianza para el desarrollo de vehículos de célula de combustible entre *Honda-Ford*, la colaboración de *Fiat* y *Suzuki* (4), la cooperación entre *SAAB* y *Fuji Heavy Ind.* (5) y, dentro de Japón, el suministro de productos en forma OEM entre *Nissan-Suzuki* (6) y *Nissan-Mitsubishi Heavy Ind.* (7). En un futuro, va a ser más y más rigurosa la competitividad para sobrevivir en este mercado global, y se prevé una nueva reestructuración del sector.

2. Efecto de la reestructuración mundial del sector en la industria de componentes

Esta reestructuración global en el sector automovilístico ha afectado inevitablemente a la industria de componentes. Para poder adaptarse a un sistema de distribución a escala global, a la modularización, etcétera, los grandes fabricantes de componentes de Europa y EEUU han iniciado una serie de fusiones y adquisiciones entre ellos. Empresas de componentes como *Delphi*, que formaba parte de *GM* o *Visteon* que pertenecía a



MONOGRAFICO

(1) «Nissan Revival Plan»: en 1999 con la alianza de *Nissan* y *Renault*, el recién nombrado presidente Carlos Ghosn lleva a cabo una serie de medidas drásticas para inducir la recuperación de *Nissan*. Entre ellas: desmembramiento del «keiretsu», reestructuración de plantilla, cierre de plantas, reducción del 20% de costes de compra, etcétera.

(2) Alianza con *GM* iniciada con ocasión de la entrada de *Toyota* en Norteamérica en los 80.

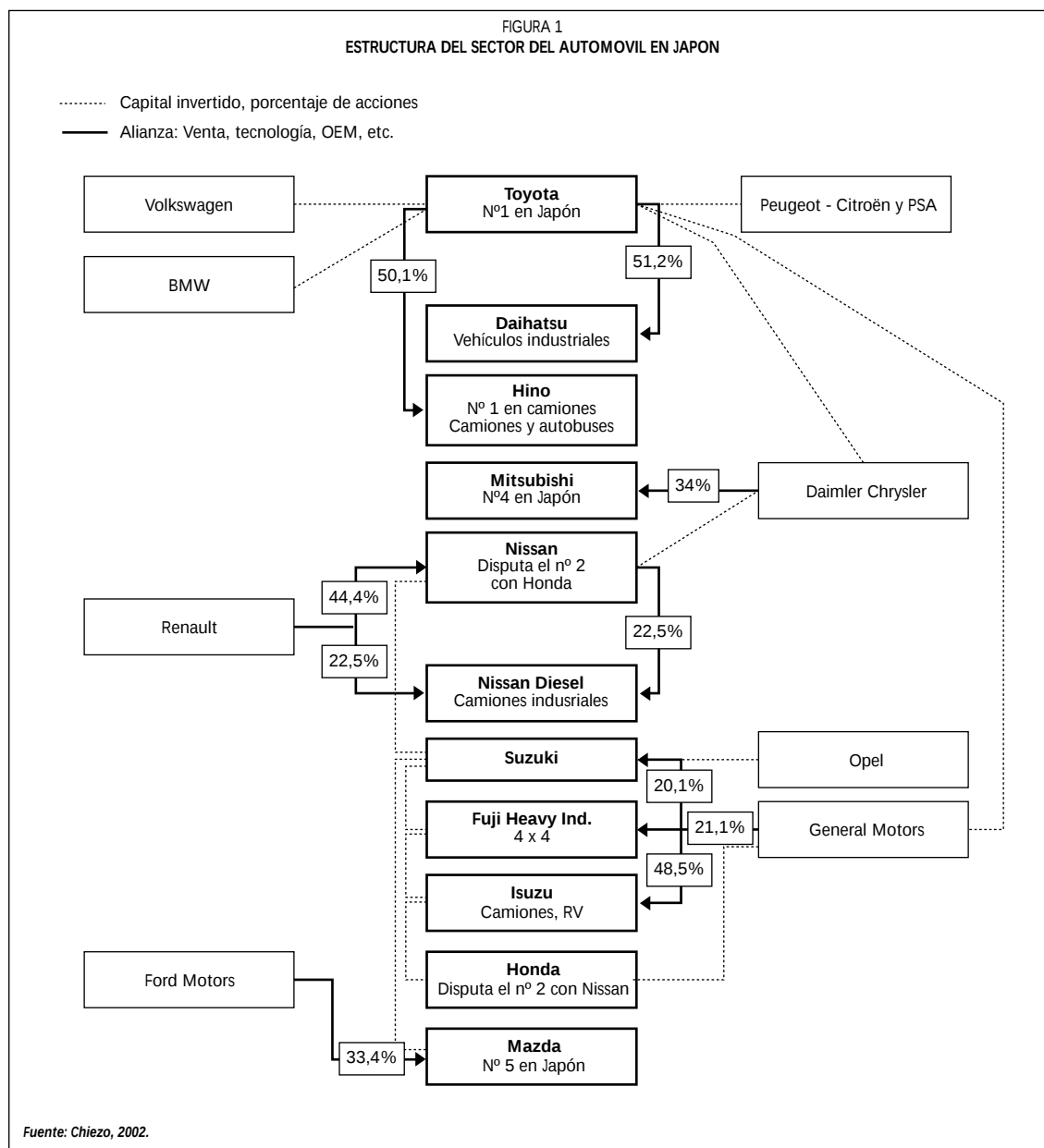
(3) Producción conjunta a partir del 2005 en la República Checa.

(4) Desarrollo conjunto de utilitarios deportivos de la gama pequeña.

(5) Desarrollo conjunto del próximo modelo.

(6) *Suzuki* suministra en forma de OEM a *Nissan* para conseguir éste una cuota del mercado de vehículos ligeros más amplia.

(7) Suministro de vehículos industriales en forma de OEM de *Mitsubishi* a *Nissan*.

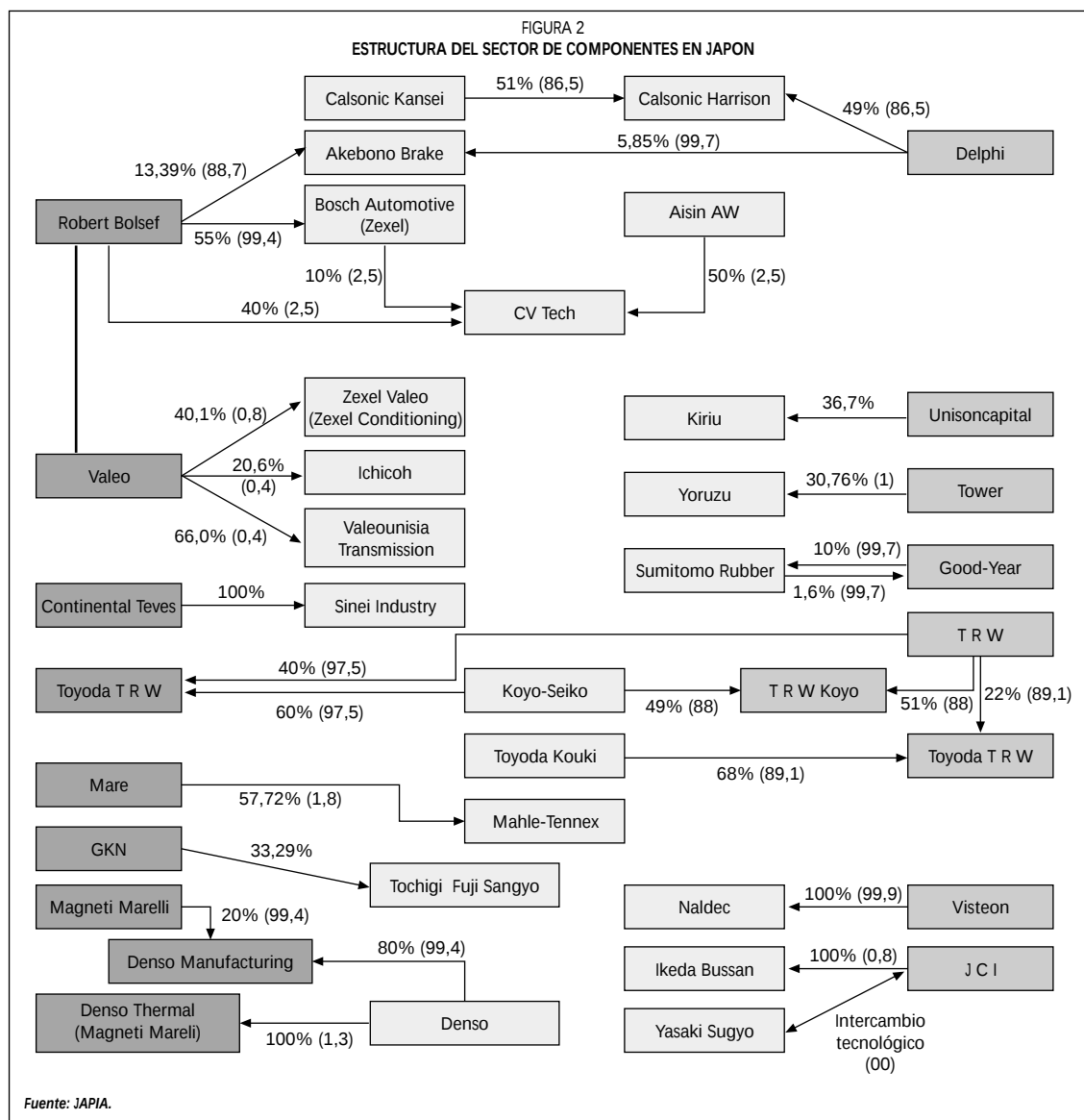


Ford, se han independizado de éstas dando lugar a mega-empresas que aceleran este proceso de fusiones y adquisiciones.

Siguiendo esta corriente, en el año 1999 con la adquisición de la empresa japonesa Zexel nació en Japón el primer gran grupo con capital extranjero, *Bosch*. A continuación, le siguieron otras empresas extranjeras como *Delphi*, *Visteon*, *Valéo*, etcétera que establecieron alianzas de capital con fabricantes japoneses del sector (Figura 2). A parte de alto nivel tecnológico de las empresas japonesas, las compañías europeas y de EEUU buscaban en estas alianzas, un camino para intro-

ducirse en el mercado asiático del que se prevé un aumento de la demanda.

En un principio, el sistema de distribución que existía entre los fabricantes de componentes y de coches en Japón, era un sistema proteccionista cerrado conocido con el nombre de «keiretsu», que aseguraba una estrecha relación entre los dos, así como una cuota de distribución estable. Este tipo de sistema puede ser muy eficiente durante un período de crecimiento económico, pero con un descenso de la demanda nacional y una intensificación de la competencia en los costes, como sucedió a partir de los 90, puede resultar un ver-



dadero obstáculo, más que nada debido a que los fabricantes de componentes japoneses no tenían capacidad de competir en precios por el alto valor del yen y los costes de mano de obra que existían. Lo que marcó el inicio del desmembramiento de estos «keiretsu» fue la puesta en marcha del «Nissan Revival Plan» en 1999 propuesto por el presidente Ghosn, que provocó alianzas y fusiones entre las empresas excluidas del «keiretsu» de Nissan para asegurarse su supervivencia.

De esta manera, mediante estas fusiones o alianzas entre las empresas japonesas o con extranjeras, el sector de componentes japonés al mismo tiempo que ha logrado racionalizar sus actividades suministrándose mutuamente o

ampliando su mercado, tiene ahora como objetivo el modificar su estructura para poder distribuir en un mercado global, desarrollar tecnologías de nueva generación y adaptarse a la modularización. En un futuro, al mismo tiempo que se intensifican las estrategias de globalización de los fabricantes de automóviles, la competencia entre los fabricantes de componentes se hará más severa.

3. Perspectivas

La reestructuración a escala mundial que aconteció en los años 90 parece haber llegado a su punto final. Sin embargo, la próxima reestructuración que pueda acontecer en un futuro puede provocar fusio-

nes y adquisiciones entre empresas fuertes y entre empresas débiles, sobrepasando el marco de alianzas existente actualmente. Los objetivos de estas alianzas pueden dividirse *grosso modo*, o bien en la cooperación al desarrollo de nuevas tecnologías para automóviles de nueva generación, como, por ejemplo, vehículos de célula de combustible, o bien en la introducción en los mercados emergentes. Cualquiera de estos dos objetivos requiere grandes inversiones que están fuera del alcance de los fabricantes si actúan en solitario. Tanto la industria de automoción como la de componentes son industrias que mejoran su eficiencia cuando mayor es el volumen de producción, lo que les obligará en un futuro a adoptar cualquier tipo de estrategia para conseguir ese volumen.

4. Ejemplos de alianzas entre empresas españolas y japonesas

Estos son algunos ejemplos de alianzas entre fabricantes de componentes españoles y japoneses tras la reestructuración mundial:

1. *Ficosa*: *Ficosa International* suministra sistemas para el sector de automoción. Se compone de cinco divisiones: sistemas de visión y comunicaciones (espejos interiores y exteriores, antenas fractales), sistemas electromecánicos (sistemas de cambio, sistema de freno y sistema de pedaleras), plásticos («overhead systems», sistemas limpia-parabrisas y limpia-faros), división de cierre (cerraduras) y la división industrial. El objetivo del centro de ingeniería y ventas de *Ficosa* en Japón es dar asistencia global a sus clientes japoneses. Esto se realiza bien trasladando ingenieros

de *Ficosa International* a los centros de desarrollo, bien a través de acuerdos con sus socios japoneses. Como ejemplos se pueden citar a *Murakami Corporation* (espejos) *Otsuka Co. Ltd*, *Atsumitec Co. Ltd*, *Kuroishi Iron Works Co. Ltd* (sistemas electromecánicos) *Kasai Kogyo Co. Ltd* (plásticos), etcétera.

2. *Grupo Antolin Irausa, S.A.* Abastece componentes como guarnecido de techo, panel de la puerta, elevallunas, etcétera a la mayoría de los fabricantes de coches japoneses en el extranjero (una parte también en Japón). Para distribuir a Nissan en España y EEUU se asoció con la empresa japonesa *Kasai Kogyo*, que pertenece al grupo *Nissan*. En 1998 abrió una oficina en *Tokyo* y tiene actualmente 9 personas contratadas.

3. *Maier S. Coop.* Alianza con la empresa japonesa *Moriroku* (proveedor de *Honda*), para compartir mercado, suministrar conjuntamente productos de resinas e intercambio de tecnología. A través de los contactos de *Maier* en Europa y Sudamérica y los de *Moriroku* en Asia y Norteamérica, están llevando a cabo un eficiente suministro global a los fabricantes de automóviles.

4. *Delphi Metal España, S. A.* Desde octubre de 2000 comparte acciones con la empresa *Nippon Plast*, ex-«keiretsu» de *Nissan*. Desarrolla volantes, «air-bag», y fabrican y suministran conjuntamente a escala global.

5. *Componentes Vilanova*. En 2002, la empresa *Componentes Vilanova*, perteneciente al grupo vasco *GSB*, y la empresa japonesa *TBK* crearon conjuntamente una empresa de bombas de aceite y agua en Cataluña para suministrarlas al mercado europeo.



MONOGRAFICO

ORDEN DE SUSCRIPCION

☐ Sí, deseo suscribirme a las publicaciones que detallo a continuación de acuerdo con las tarifas siguientes:

	ESPAÑA	EXTRANJERO
	1 año	1 año
☐ Boletín Económico de ICE (38 números/año)	☐ 78 €	☐ 102 €
☐ Información Comercial Española. Revista de Economía (8 números/año)	☐ 60 €	☐ 72 €
<i>Suscripción a las dos publicaciones, descuento del 15 por 100</i>		
	Total	

DATOS PERSONALES

Nombre y apellidos

 Empresa
 Domicilio
 D.P. Población
 N.I.F. Teléf.
 Fax.....

Firma

FORMAS DE PAGO

☐ Cheque adjunto a nombre del Centro de Publicaciones
 del Ministerio de Economía
 n.º Entidad
☐ Transferencia

ORDEN DE PEDIDO

☐ Sí, deseo suscribirme a las publicaciones que detallo a continuación de acuerdo con las tarifas siguientes:

Título	Importe
	Total

Ejemplar suelto: Boletín: 4.50 €

Revista: 12 €

Extranjero: precio del ejemplar, más 1,5 € de gastos de envío.

DATOS PERSONALES

Nombre y apellidos

 Empresa
 Domicilio
 D.P. Población
 N.I.F. Teléf.
 Fax.....

Firma

FORMAS DE PAGO

☐ Cheque adjunto a nombre del Centro de Publicaciones
 del Ministerio de Economía
 n.º Entidad
☐ Transferencia



Información y venta: Paseo de la Castellana, 162, vestíbulo.

28071 Madrid. Teléf. 91 349 36 47. Fax: 91 349 36 34.

Suscripciones: Pza. del Campillo del Mundo Nuevo, 3.

28005 Madrid. Teléf. 91 506 37 40. Fax: 91 527 39 51.