

sección **i**nternacional

La industria automovilística en Estados Unidos y el desafío japonés

al comienzos de los años cincuenta Estados Unidos tenía un producto por habitante quince veces mayor que Japón. Entonces no era fácil imaginar que antes del fin de siglo el antiguo imperio del sol naciente, recién vencido en la guerra, disputaría la supremacía económica mundial con la superpotencia americana y Alemania, al frente de la Comunidad Europea. Según datos recientes de las Naciones Unidas, en 1992 el PIB por habitante de Japón (26 913 dólares de 1988) sobrepasó en más de un tercio al correspondiente a Estados Unidos.¹ Si bien el poder adquisitivo interno del ingreso medio de la población nipona todavía es menor que el de la estadounidense, tal indicador refleja el pujante desempeño económico de Japón que ahora es el principal acreedor neto del mundo y tiene el mayor superávit comercial (alrededor de 150 000 millones de dólares en 1993).²

Lester Thurow, profesor e investigador del Instituto Tecnológico de Massachusetts, señala en un *best-seller* reciente de la literatura económica que en 1990 Japón contaba con los seis bancos más poderosos del orbe y con nueve de las diez

primeras empresas de servicios.³ En el sector industrial la expansión nipona y alemana han puesto a prueba el liderazgo estadounidense. Ejemplos claros son la electrónica de consumo, actividad en que las empresas japonesas marchan a la vanguardia mundial, y la química, en la que las tres principales compañías son alemanas. En la industria automovilística, antaño símbolo resplandeciente del poderío fabril de Estados Unidos, hace tiempo que Japón y la Comunidad Europea producen más unidades. Más aún, la disputa comercial en esa última rama se centra en el propio mercado estadounidense. Durante 1992 poco más de dos tercios del déficit total de Estados Unidos en el intercambio con la potencia asiática, por unos 44 000 millones de dólares, correspondió al comercio de automotores. En julio último, incluso, varios legisladores estadounidenses decidieron presentar al Congreso un proyecto para abatir dicho desequilibrio comercial durante los próximos cinco años.⁴

La conquista del oeste

durante largo tiempo, prácticamente desde que Henry Ford organizó la producción en cadena de su famoso mo-

delo T, la industria del automóvil ha ocupado un lugar prominente en la economía de Estados Unidos. Además de mantener una enorme importancia directa en el mercado de consumo y el empleo, es el principal cliente de muchas otras ramas y tiene un peso decisivo para la supervivencia de varias más. No obstante el desplazamiento espacial de la producción, Detroit permanece como el centro tradicional de la industria automovilística estadounidense bajo el control de las llamadas Tres Grandes: General Motors, Ford y Chrysler.⁵

Aun cuando Estados Unidos fue la cuna de la fabricación masiva de automóviles, así como de algunas innovaciones clave para su perfeccionamiento, en 1991 más de un tercio de las ventas internas se cubrió con unidades importadas o provenientes de las plantas niponas instaladas en el país (a mediados de los cincuenta dicha proporción era inferior a 1%). Durante los últimos veinte años el saldo superavitario de la balanza comercial automovilística estadounidense se convirtió en un déficit anual de casi 33 000 millones de dólares. Mientras las importaciones de autos nipones, y aun coreanos, dominan el mercado de unidades de menor precio, los vehículos europeos tienen una fuerte participación en el mercado de automóvi-

1. Naciones Unidas, *Estudio económico mundial 1993*, Departamento de Información Económica y Social y Análisis de Políticas, Nueva York, 1993, p. 230.

2. OCDE, *Economic Outlook*, núm. 56, París, junio de 1993, p. 66.

3. Lester Thurow, *La guerra del siglo XXI*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1992, p. 34.

4. *El Financiero*, 2 de agosto de 1993.

5. Alex Taylor III, "U.S. Cars Come Back", *Fortune International*, 16 de noviembre de 1992, pp. 30-59.

les caros (aunque la presencia de los originarios de Japón crece con rapidez). Los fabricantes estadounidenses no sólo desatendieron la demanda de autos pequeños, con los menores márgenes de ganancia, sino que también perdieron terreno en el segmento más rentable.⁶

Durante 1973 la primera crisis mundial del petróleo gestó una nueva era para la industria del automóvil.⁷ El encarecimiento de la gasolina multiplicó la demanda de vehículos con bajo consumo de combustible, requerimiento que atendieron con prontitud y eficacia los cinco grandes fabricantes de Japón (Toyota, Nissan, Honda, Mazda y Mitsubishi). Así comenzó el auge de las exportaciones de automóviles compactos nipones que irrumpieron, sin mucha competencia, en el mercado estadounidense. Para consolidar el éxito exportador, a finales de los setenta las empresas japonesas mejoraron la tecnología en motores y transmisiones, revisaron las estrategias de comercialización y cuidaron más ciertos aspectos, como la calidad del servicio. Casi al mismo tiempo, la segunda crisis petrolera dio nuevo impulso a la demanda de automóviles compactos y semicompactos orientales, cuyo precio en el mercado estadounidense era de 1 500 a 2 000 dólares menor que el de los modelos nacionales similares.

Con base en el desarrollo de nuevas tecnologías, el mejoramiento constante de la eficiencia productiva, la capacidad de adaptación a los cambios en el mercado, las orientaciones estratégicas corporativo-estatales y otros factores, como la existencia de un tipo de cambio favorable, en el umbral de los ochenta la industria automovilística japonesa reforzó sus ventajas competitivas. La respuesta de los fabricantes del coloso americano se tornó cada vez más imperiosa. En materia de tecnología, por ejemplo, la innovación básica estadounidense más reciente (la transmisión automática) databa de los años cuarenta. La organización productiva y las estrategias de mercado, aunque perfeccionadas, habían perdurado durante más de medio siglo. Mientras que los planificadores industriales japoneses trabajaban con ciclos menores de ocho años (desde

la concepción inicial hasta el acabado del vehículo en la línea de montaje), los estadounidenses permanecieron sujetos a ciclos de hasta 15 años. Como los consumidores demandaron cada vez más automóviles realmente novedosos y no con simples diferencias cosméticas, la flexibilidad productiva de los fabricantes nipones, complementada con una enorme atención a los recursos humanos como activo estratégico, se convirtió en una ventaja abrumadora.⁸

Frente al desafío común japonés, las Tres Grandes buscaron ofrecer precios más competitivos y responder a los requerimientos de vehículos con menor consumo de combustible. En 1981 las crecientes fricciones comerciales y las intensas presiones proteccionistas de los fabricantes estadounidenses desembocaron, sin embargo, en el establecimiento de restricciones voluntarias en las exportaciones de automóviles de Japón que limitó sus envíos a 1 680 000 unidades hasta 1983; al año siguiente la cuota fue de 1 850 000 vehículos (equivalente a 18.3% de la oferta total del mercado estadounidense). Como resultado inmediato del acuerdo, las Tres Grandes obtuvieron ganancias extraordinarias (unos 10 000 millones de dólares en 1984), pero que no se aprovecharon cabalmente para reforzar las transformaciones productivas necesarias para hacer frente con éxito a la competencia foránea.

A tono con la tendencia predominante de diversificación de las inversiones, los fabricantes de Detroit restaron esfuerzos y recursos a la reorganización de los sistemas industriales en aras de una mayor presencia mundial. La General Motors compró 48% de las acciones de la británica Lotus y la mitad de los títulos de la sueca Saab. La Chrysler se adueñó de la italiana Lamborghini y obtuvo 16% del capital de Maserati. La Ford adquirió 75% de Austin Martin y A.C. Cars del Reino Unido, así como el control de Jaguar. Lee Iacocca postulaba entonces que la solución de los graves problemas de la Chrysler era transformarla en algo más que una fábrica de automóviles. La General Motors invirtió 10 000 millones de dólares en la Hughes Aerospace y en la empresa de servicios EDS; la Ford destinó 5 000 millones a un banco de ahorro, una compañía de fianzas para el consumidor y una arrendadora.

Ante las barreras comerciales, los fabricantes japoneses elevaron el precio de las unidades exportadas a Estados Unidos para maximizar ganancias y, en virtud de la estabilización del precio de la gasolina, emprendieron la producción de vehículos más grandes. A mediados de los ochenta incursionaron en el segmento de los automóviles de lujo funcionales, alguna vez bajo el dominio de la alemana BMW. Tales modelos, aunque menos opulentos que los estadounidenses de precio similar, despertaron el interés de los consumidores por ofrecer un manejo más ágil y un diseño más atractivo.⁹

Los fabricantes nipones colocaron también en el mercado una innovadora línea de automóviles deportivos con tracción delantera, como los modelos Prelude (Honda), Celica (Toyota) y Eclipse (Mitsubishi). En 1982 la Honda dio un importante paso al convertirse en la primera compañía japonesa en manufacturar automóviles en Estados Unidos; siete años después encabezó la lista de mayores ventas y en 1990 logró exportar a Japón unidades fabricadas en Estados Unidos. Entre los modelos más exitosos de la Honda sobresale el Acura Legends, de tamaño medio y motor V-6. El Lexus LS 400 de la Toyota, con motor V-8, se convirtió en punto de comparación para los demás automóviles de lujo.

Pese a la devaluación del dólar en 1985, encaminada a contrarrestar la ventaja cambiaria nipona, las importaciones estadounidenses de automóviles siguieron en aumento. Con base en el recorte de los costos, las empresas japonesas absorbieron el aumento de 65% en el tipo de cambio del yen, sin afectar la calidad de los vehículos, la variedad de modelos, los servicios o la distribución comercial.

Desde luego, las Tres Grandes hicieron también varias innovaciones interesantes. La General Motors cambió a la tracción delantera, la Chrysler centró sus esfuerzos en la línea de minicamionetas y la Ford se empeñó en perfeccionar el diseño aerodinámico. No obstante, la industria automovilística estadounidense tuvo otros tropiezos que acentuaron los efectos desfavorables de la dispersión de las inversiones. Entre ellos figuraron los descalabros financieros por los intentos de atraer clientes con medidas que a la postre re-

6. Lester Thurow, *op. cit.*, p. 226.

7. Peter O'Brien, "Industria del automóvil: los motores del cambio", *Trabajo*, Organización Internacional del Trabajo, núm. 5, septiembre-octubre de 1993, p. 6.

8. Lester Thurow, *op. cit.*, pp. 227-228.

9. Alex Taylor III, *op. cit.*, p. 56.

sultaron onerosas, como la garantía de recompra de unidades con apenas tres o cuatro meses de uso.

La cercanía del Lejano Oriente

Quizá porque esperaron demasiado del simple cambio en las reglas de juego con las restricciones en los envíos de automóviles japoneses, ninguna de las Tres Grandes buscó reestructurar a fondo los sistemas productivos y métodos de operación con apego a las exigencias del mercado en competencia. Tanto el equipo como la formación de la fuerza laboral, por ejemplo, se subordinaron durante años a ciertos modelos y diseños. Las barreras comerciales no surtieron los efectos esperados, pues aunque al principio limitaron la oferta del exterior, no incidieron en la demanda. En cambio, propiciaron el fortalecimiento de los productores japoneses al asegurarles una participación permanente en el mercado, cuyos frutos financiaron la instalación de nuevas plantas niponas en Estados Unidos.

Si bien estas plantas aún no pueden repetir por completo los resultados de las matrices en Japón, cada vez se acercan más y se ha demostrado que la fuerza laboral estadounidense se puede adaptar a las prácticas japonesas mejor de lo previsto. El caso más ilustrativo parece ser el de la planta NUMMI de la General Motors-Toyota, en California, donde se confirmó la capacidad de elevar los niveles de eficiencia y calidad mediante la asimilación de métodos nipones.¹⁰

A principios de los ochenta sólo dos de los diez automóviles favoritos de los consumidores estadounidenses provinieron de las Tres Grandes; un decenio después, el trío apenas elaboró uno de esa decena de vehículos selectos. Si en ese lapso los fabricantes de Estados Unidos lograron mejorar, aunque por debajo de las potencialidades, los competidores foráneos también se superaron y con mayor rapidez. En 1991 las Tres Grandes debieron reducir el ritmo de la producción al desplomarse las ventas al peor nivel en diez años. Durante ese ejercicio la General Motors sufrió pérdidas por unos 7 000 millones de dólares en sus operaciones en Estados Unidos, la Ford por 2 200 millones y la Chrysler estuvo al borde de la quiebra.

Japón cuenta con capacidad instalada para producir alrededor de 14 millones de automóviles por año, mientras que el tamaño del mercado interno es de unos siete millones de vehículos. Tan sólo en 1992 el país del sol naciente exportó a Estados Unidos más de 185 000 unidades de los modelos Acura, Lexus e Infiniti, con valor de 3 500 millones de dólares.

Por supuesto, las Tres Grandes persistieron en el propósito de obstaculizar los envíos de vehículos nipones y han solicitado que se les apliquen impuestos *antidumping*, en especial a las minicamionetas y automóviles deportivos, por considerar que los productores japoneses incurren en prácticas desleales. Como la Comisión de Comercio Exterior de Estados Unidos no aprobó la demanda, los industriales de Detroit resolvieron plantear el caso ante el Congreso.

Otro de los reclamos de los fabricantes estadounidenses se refiere a la persistencia de las barreras tradicionales de ingreso en el mercado japonés. En 1990, por ejemplo, apenas se exportaron 15 975 vehículos estadounidenses a Japón, frente a 16 282 en 1975.¹¹ Para atenuarlos, en enero de 1992 la potencia asiática se comprometió a incrementar las compras de refacciones a 19 000 millones de dólares para 1995.¹²

Días de combate

La intensificación de las presiones de Estados Unidos y los demás miembros del Grupo de los Siete en contra del formidable superávit comercial de Japón, el encarecimiento del yen y la pérdida de dinamismo de la economía japonesa, cuyo crecimiento en 1992 fue de apenas 1.3% (el menor en 18 años),¹³ ensombrecen el panorama de la industria automovilística japonesa. A pesar de la aparente recuperación gradual de la economía de Estados Unidos, las exportaciones de vehículos nipones al mercado americano se enfren-

11. Allen T. Demaree, "What Now for the U.S. and Japan", *Fortune International*, 10 de febrero de 1992, p. 56.

12. El compromiso se pactó en ocasión de una visita a Tokio del entonces presidente George Bush. Véase Lee Smith, "Japan Buying More U.S. Autoparts", *Fortune International*, 15 de junio de 1992.

13. Rafael González Rubí, "Cumbre de los Siete en Tokio: en busca del tiempo perdido", *Comercio Exterior*, septiembre de 1993, p. 867.

tan con circunstancias menos favorables que en el pasado. Un signo claro es la pérdida de terreno del modelo Accord de la Honda frente al Taurus de la Ford.

La estrategia de diversificación de mercados para los vehículos japoneses, por otra parte, sufre también limitaciones. En 1991 Japón pactó con la Comunidad Europea un acuerdo para controlar los envíos de automóviles, a cambio de la autorización de vender unidades de marcas niponas fabricadas en el viejo continente con 60% de componentes de origen comunitario. Tal convenio regirá hasta 1999, cuando se deberá revisar para hacerle los ajustes pertinentes.¹⁴

Durante 1993 se prevé cierta recuperación en las ventas de las Tres Grandes en el mercado estadounidense y, por el contrario, una menor demanda de los automóviles japoneses. Los especialistas consideran que la Ford y la Chrysler pueden recuperar parte del terreno perdido frente a los fabricantes orientales, mientras que en el caso del líder General Motors se deberá consolidar primero la ambiciosa reestructuración corporativa en marcha. En cualquier caso, sin embargo, los cambios en los sistemas productivos, la atención de los requerimientos del mercado, la eficiencia operativa y el mejoramiento de las estrategias de comercialización tendrán una importancia crucial en la carrera competitiva.

Como trasfondo de la reestructuración de la industria del automóvil subyace la pérdida de empleos, sobre todo en las plantas de montaje, sin que la compensen los puestos generados en los nuevos centros de producción. Con la búsqueda de la eficiencia cunden las técnicas de ahorro de mano de obra e, incluso, el alejamiento de la producción de las regiones en donde la actividad había gozado de gran preponderancia. Las Tres Grandes han extendido las redes productivas más allá de las fronteras estadounidenses en pos de ventajas, como el menor costo de la fuerza de trabajo, pero que no garantizan por sí solas el éxito final en la lid competitiva. La industria del automóvil de Estados Unidos se ha transformado, pero es claro que necesita perseverar en el cambio y orientarlo en el sentido de que se refleje en una participación más sólida en su propio mercado. ●

10. Lester Thurow, *op. cit.*, p. 229.

14. Peter O'Brien, *op. cit.*, p. 7.