



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Posgrado en Estudios Latinoamericanos

Facultad de Filosofía y Letras

**LA EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ EN EL PROCESO DE
REESTRUCTURACION DEL CAPITAL, LA PRODUCCIÓN Y EL TRABAJO A
NIVEL MUNDIAL**

**UN MARCO GENERAL PARA COMPRENDER LA NUEVA FORMA DE INSERCIÓN DE
PAISES COMO MÉXICO Y BRASIL EN LAS CADENAS INTERNACIONALES DE
VALOR**

T E S I S

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
DOCTORA EN ESTUDIOS LATINOAMERICANOS**

P R E S E N T A:

ANGELINA GUTIÉRREZ ARRIOLA

**TUTORA: DRA. PATRICIA LILIANA OLAVE CASTILLO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS, UNAM**

México D.F, Marzo 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Marcos Luis Crestani,
coautor de esta obra,
producto de cariño y
comprensión, así como de
largas e interminables horas
de lectura y reflexión mutua.

Agradezco al Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México el apoyo que, como miembro académico del mismo, me ha brindado a lo largo de mi vida profesional, factor que me ha permitido profundizar el conocimiento en el campo de la investigación y, con ello, fortalecer mi comprensión acerca de nuestra realidad.

Quiero dejar constancia que parte importante en mi desarrollo profesional ha sido producto del legado de grandes Maestros como Alonso Aguilar Monteverde y José Luis Ceceña Gámez, fundadores de este Instituto, cuyas obras forman parte fundamental en la evolución del Pensamiento Latinoamericano. Hoy, ante la sistemática reestructuración del capital cada vez más se vuelve imprescindible profundizar en el análisis teórico que nos permita entender la problemática social en la que estamos insertos.

De manera especial, quiero agradecer a la Directora de este Instituto, Dra. Verónica Villarespe Reyes, por el gran respeto que muestra a la diversidad de ideas y concepciones presentes en nuestra comunidad, muestra de ello es el apoyo que he recibido para llevar a término la conclusión de este trabajo.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1.- Objetivo.....	3
2.- Importancia de la Industria Automotriz	8
3.- Estructura del trabajo	10
CAPITULO. I. ALGUNAS VERTIENTES TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL.....	12
1.- Elementos Básicos de la Economía Política:	12
2.- La Teoría de la Empresa.	20
2.1 - La Teoría de la Internalización de la Empresa	21
2.1.1.- Ronald Coase	21
2.1.2.- Alfred Chandler	22
2.1.3.- Oliver Williamson.....	24
2.2.- El paradigma ecléctico de la producción internacional de John Dunning.....	25
2.3.- La Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor, de Michael Porter.	27
3.- La Empresa Transnacional Automotriz (ETA).....	30
3.1.- La Empresa Transnacional Automotriz Fordista.....	32
3.2.- El Papel del Estado:.....	40
3.3.-La Empresa Transnacional Automotriz Flexible.....	43
CAPITULO II. – LA EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ. PERIODOS FORDISTA 1900-1970 Y LA FASE DE TRANSICIÓN: 1970-1990.	51
1.- Breve Historia de los Orígenes del Automóvil: de fines del Siglo XIX a principios del Siglo XX.	52
2.- El Surgimiento del Fordismo. Periodo 1900 - 1970.....	55
2.1 Contexto general:	55
2.2 - Las Empresas Automotrices	57
2.2.1 Ford Motor Co.....	57
2.2.2.- General Motor Corp.....	60
2.2.3.- Chrysler Corp.....	62
2.2.4.- La Fiat S.p.A	64
2.2.5.- Daimler AG.....	64
2.2.6.- Grupo Volkswagen	65
2.2.7.- BMW.....	65
2.2.8.- Toyota, Nissan, Susuki e Isuzu.	66
3. - La 2ª. Postguerra y la Empresa Transnacional Automotriz: (1947-1970)	67

3.1 Contexto General.....	67
3.2.- Las Empresas Automotrices.....	71
4.- El Período de Transición y la Empresa Transnacional Automotriz: 1970–1990.....	87
4.1.- Contexto General.....	87
4.2.- Las Empresas Automotrices.....	93
4.3.- Reflexión.....	105
CAPITULO. III.- LA EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ FLEXIBLE: PERIODO 1990... ¿ ?	
1.- Marco General en el que se desenvuelve la empresa transnacional automotriz a partir de los noventa.....	107
1.1.- Contexto Internacional.....	108
1.2.- Cambios en el Papel del Estado.....	113
1.3.- Conformación de Bloques Regionales.....	114
1.4.- La Desregulación Financiera.....	123
2.- El Desarrollo Tecnológico y su Impacto en los procesos de Producción y de Trabajo de la Industria Automotriz.....	124
2.1.- La Tecnología y su Impacto en el Proceso de Producción y Trabajo de la Empresa Transnacional Automotriz.....	126
2.2.- La Importancia de la Logística para la Empresa Transnacional Automotriz ...	135
3 - La Crisis de los años 2008-2009 y su Repercusión en la Reestructuración de la Empresa Transnacional Automotriz.....	139
3.1 El Contexto de la Crisis en Estados Unidos de América.....	139
3.2.-Situación y algunas Estrategias de las Empresas Transnacionales Automotrices Estadounidenses frente a la Crisis.....	149
3.2.1- La Chrysler Corporation.....	149
3.2.2.- La General Motors Corporation.....	151
3.2.3.- La Ford Motor Co.....	156
3.3.- Algunos Impactos de la crisis de 2008-2009 en las empresas competidoras ...	158
3.3.1.- Toyota Motor Corp.....	158
3.3.2.- Nissan Corp.....	159
3.3.3.- Grupo Volkswagen Corp.....	160
3.3.4.- Otras empresas.....	160
4.- El caso de la Industria Automotriz Británica.....	161
CAPITULO. IV.- LA EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ DEL SIGLO XXI	
1.- Algunas especificidades de la Empresa Transnacional Automotriz.....	167
2.- La Estructura de la Empresa Transnacional Automotriz.....	172

3.- El Papel que juegan los diversos actores sociales integrados a la Empresa Transnacional Automotriz	179
3.1.- Los Directores y Ejecutivos de Dirección	179
3.2.- Los Trabajadores que directa o indirectamente forman parte de la Empresa Transnacional Automotriz	181
4.- El Modelo Keiretzu de Organización: Toyota y Nissan	186
CAPITULO V.- LA EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ, LA COMPETENCIA GLOBAL Y LOS BLOQUES REGIONALES.....	214
1.- Un Nuevo Competidor: CHINA.	215
2.- La Empresa Transnacional Automotriz, los Bloques Regionales y la Competencia por los Mercados.	225
3.- Un acercamiento hacia las estrategias de reestructuración de algunas Empresas Transnacionales Automotrices en base a políticas de Gestión y Logística.	239
3.1.- General Motor Corp.	239
3.2.- Ford Motor Co.	253
3.3.- Toyota Motors Corp.	268
3.4 Grupo Volkswagen Corp.	278
4.- Caso de la Ford en Bélgica.....	289
5.- A pesar de todo, el Desarrollo Tecnológico y la Competencia continúan	291
VI.- REFLEXIONES FINALES	296
BÍBLIOGRAFIA	308

RELACIÓN DE CUADROS ESTADÍSTICOS

Cuadro 1.- Características principales de la Organización de la empresa y de la Producción de la Empresa Transnacional Automotriz sus 2 versiones: Fordista y Flexible.....	37
Cuadro 2.-Organización del trabajo de la Empresa Transnacional en sus versiones Fordista y Flexible.....	39
Cuadro 3.- Papel del Estado en las fases Fordista y Flexible.....	41
Cuadro 4.- Plantas ensambladoras cerradas en USA y Canadá.....	144
Cuadro 5.- 12 principales proveedores globales.....	171
Cuadro 6.- La Toyota en el Mundo.....	193
Cuadro 7.-Nissan Motor en el Mundo.....	199
Cuadro 8.- Distribución plantas ensambladoras japonesas en el mundo.....	212
Cuadro 9.- Ubicación Empresas Automotrices chinas: <i>joint venture</i> y nacionales.....	221
Cuadro 10.- Producción mundial de vehículos por grandes regiones a nivel mundial 1994 -2013.....	228
Cuadro 11.- Distribución de la producción Mundial de vehículos automotores 1998 – 2010.....	229
Cuadro 12.- 15 principales países productores de las 13 más grandes empresas Automotrices en 2012.....	232
Cuadro 13.- General Motors: distribución de la producción mundial de vehículos por región 2001 – 2012.....	246
Cuadro 14.- General Motors: proporción de las ventas a nivel nacional y en el extranjero respecto al total mundial 1992 – 2012.....	248
Cuadro 15.- GM: proporción de activos nacionales y en el extranjero respecto al total mundial 1992 – 2012.....	249
Cuadro 16.- GM: proporción del número de trabajadores nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial. 1992 -2012.....	251
Cuadro 17.- Ford Motor: distribución de la producción mundial de vehículos por región. 2000-2012.....	261
Cuadro 18.- Ford Motor: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto al total mundial 1992 – 2012.....	263
Cuadro 19.- Ford Motor: proporción del número de activos nacionales y en el extranjero respecto al total mundial 1992 – 2012.....	265
Cuadro 20.- Ford Motor: proporción del número de trabajadores nacionales y en el extranjero respecto al total mundial 1992-2012.....	267
Cuadro 21.- Toyota: distribución de la producción mundial de vehículos por región 2000-2012.....	271
Cuadro 22.- Toyota: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial 1992 – 2012.....	273
Cuadro 23.- Toyota: proporción de los activos nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial 1992 – 2012.....	275
Cuadro 24.- Toyota: proporción de los trabajadores nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial 1992 – 2012.....	276
Cuadro 25.- VW: distribución de la producción mundial de vehículos por región 2000-2011.....	282
Cuadro 26.- VW: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto respecto a su total mundial 2000 – 2012.....	284
Cuadro 27.- VW: proporción de los activos nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial.....	285

Cuadro 28.- VW: proporción de los trabajadores nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial 2000-2012.....	287
Cuadro 29.- Tasa promedio anual de crecimiento de trabajadores directos, ventas y activos de las 8 principales empresas transnacionales 1992 – 2012.....	288

RELACIÓN DE GRÁFICAS:

Gráfica 1.- Producción de vehículos por grandes regiones a nivel mundial 1994 - 2013	228
Gráfica 2.- Participación de las 13 principales empresas automotrices en la producción mundial de Vehículos. Año 2012	236
Gráfica 3.- Estimación de la participación de las empresas automotrices en la participación mundial de vehículos para 2013.....	237
Gráfica 4.- América: distribución de las 13 principales empresas transnacionales automotrices en la producción de vehículos. Año 2012.....	238
Gráfica 5.- Europa: distribución de las 13 principales empresas transnacionales automotrices en la producción de vehículos. Año 2012.....	238
Gráfica 6.- Asia: distribución de las 13 principales empresas transnacionales automotrices en la producción de vehículos. Año 2012.....	239
Gráfica 7.- GM: producción mundial de vehículos por región. 2000 – 2012.....	246
Gráfica 8.- GM: distribución de la producción mundial por región 2000 -2012.....	247
Gráfica 9.- GM: proporción de las ventas nacionales en el extranjero respecto al total mundial 1992 – 2012.....	248
Gráfica 10.- GM: proporción de los activos nacionales y en el extranjero respecto al total mundial.....	250
Gráfica 11.- GM: Proporción del número de trabajadores nacionales y del extranjero respecto al total mundial 1992 – 2012.....	251
Gráfica 12.-Ford Motor producción mundial de vehículos por región: 2000–2012....	262
Gráfica 13.- Ford Motor: Distribución de la producción mundial de vehículos por región: 2000 – 2012.....	262
Gráfica 14.- Ford Motor: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial 1992 – 2012.....	264
Gráfica 15.- Ford Motor: proporción del número de activos nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial 1992 – 2012.....	266
Gráfica 16.- Ford Motor: proporción del número de trabajadores nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial 1992 – 2012.....	268
Gráfica 17.-Toyota: producción mundial de vehículos por región 2000 – 2012.....	272
Gráfica 18.- Toyota: distribución de la producción mundial de vehículos por región: 2000 – 2012.....	272
Gráfica 19.- Toyota: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial: 2000 – 2012.....	274
Gráfica 20.- Toyota: proporción de los activos nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial: 2000 – 2012.....	275
Gráfica 21.- Toyota: proporción de los trabajadores nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial 2000-2012.....	277
Gráfica 22.- VW: producción mundial de vehículos por región 2000-2011.....	282
Gráfica 23.- VW: distribución de la producción mundial de vehículos por región 2000- 2011.....	283
Gráfica 24.- VW: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial 2000 – 2012.....	284

Gráfica 25.- VW: proporción de los activos nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial. 2000- 2012.....	286
Gráfica 26.- VW: proporción de los trabajadores nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial. 2000 – 2012.....	287

RELACIÓN DE MAPAS:

Mapa 1.- Distribución de la Nissan a nivel mundial.....	199
Mapa 2.- Plantas japonesas en Europa, Asia y África.....	210
Mapa 3.- Plantas japonesas en América.....	211
Mapa 4.- Distribución Geográfica de las empresas automotrices en China: <i>joint venture</i> y nacionales.....	220

RELACIÓN DE DIAGRAMAS:

Diagrama 1.- La organización Keiretzu en las empresas automotrices japonesas en Japón.....	206
Diagrama 2.- La organización Keiretzu de las empresas automotrices japonesas en América.....	207
Diagrama 3.- La organización keiretzu de las empresas automotrices japonesas en Europa.....	208
Diagrama 4.- La organización keiretzu de las empresas automotrices japonesas en China.....	209

LA EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ EN EL PROCESO DE REESTRUCTURACION DEL CAPITAL, LA PRODUCCIÓN Y EL TRABAJO A NIVEL MUNDIAL

UN MARCO GENERAL PARA COMPRENDER LA NUEVA FORMA DE INSERCIÓN DE PAISES COMO MÉXICO Y BRASIL EN LAS CADENAS INTERNACIONALES DE VALOR

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización no puede ser entendido sin considerar el papel que las empresas transnacionales han jugado como agentes de la internacionalización del capital, la producción y el trabajo. La presión cada vez más aguda que sobre cada una de éstas ejerce la competencia oligopólica profundiza su búsqueda por reducir costos e incrementar su rentabilidad, como una forma de elevar su tasa de ganancia.

Expresión de la constante reestructuración del capital a nivel global, es la reestructuración sistemática de la Empresa Transnacional cuyo liderazgo se da en función de su estrategia global que le permite operar en red de la que derivan sus economías de escala, a las que se agregan las ventajas competitivas y comparativas que cada región o país ofrece y con las que –en conjunto-, busca imponerse como líder dentro de la frontera del desarrollo a nivel mundial.

En un mundo de competencia por la ganancia, el análisis de esta gran empresa debe partir de su reestructuración organizativa, en la que están implícitas tanto la aplicación sistemática de nuevas tecnologías de producción y comunicación, como la constante innovación tecnológica del producto y la aplicación de nuevos métodos y técnicas de organización de sus procesos de producción y de trabajo, de acuerdo a las diversas fases de su proceso productivo, en su lucha por aventajar al conjunto de empresas competidoras. Lo anterior acentúa el desarrollo de sus fuerzas productivas y le obliga a modificar sus estrategias de gestión y logística, las cuales aplica de acuerdo a su dinámica interna y/o de acuerdo al cambiante contexto local, nacional, regional o global influyendo, en forma importante, en el cambio del entorno social en que se ubica.

La complejidad cada vez mayor de su estructura global en red, abarca desde su dirección central, hasta las más diversas y elementales fases del proceso productivo –ya sea I&D, innovación y diseño, producción, distribución, comercialización, financiamiento y servicios diversos-, distribuidas entre filiales, subsidiarias y proveedoras ubicadas en diversos países y regiones integrados a su cadena internacional de producción, lo que conlleva un gran impacto en las estructuras del empleo, de acuerdo a la fase o fases del proceso productivo que en ellos realiza.

Su capacidad de liderazgo como empresa, se rige tanto por la racionalización al máximo de sus procesos de producción y trabajo, como por la utilización de nuevas tecnologías, a fin de incrementar su eficiencia y productividad que la lleven tanto a generar una ganancia extraordinaria, como a mantener su competitividad frente al resto de empresas competidoras. Debemos agregar que, al generalizarse socialmente cada una de sus formas de organización, la empresa transnacional influye en una nueva división internacional de la producción y del trabajo, en la que está implícita la cadena internacional de producción, distribución, comercialización, así como el conjunto de servicios que implican llevar el producto al consumidor final para su realización en el mercado, como valor de cambio.

En este proceso dentro de la estrategia de la Empresa Transnacional, tienen un papel fundamental tanto el desarrollo tecnológico¹ y la innovación sistemática, como el papel que juega el Estado, el cual aplica políticas de estímulo al capital -como son las fiscales, laborales, educativas, crediticias, desarrollo de infraestructura, seguridad social, etc.-. En este contexto, la gestión es determinante para la aplicación de políticas de negociación –internas y externas- de la empresa acordes al contexto económico, político y social en que actúa, condición básica para la aplicación de la logística que le permite llevar a cabo, con gran eficiencia los procesos de producción y trabajo en tiempo real (JIT) con independencia de la distancia.

La capacidad de expansión y las condiciones de liderazgo de la empresa se basan, en gran medida, en su ventaja organizativa y tecnológica dentro del país, región, rama o sector económico en los que se ubica y que pasa tanto por el funcionamiento del

¹ En especial el extraordinario desarrollo tecnológico, sobre todo las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs), la robótica, , la electrónica, la nanotecnología, la utilización de nuevos materiales y el desarrollo de los sistemas de transporte

mercado, como por la intervención del Estado de acuerdo a las reglas que rigen en cada país o región que forman parte de la cadena internacional de producción.

Sobre todo a partir de los 70', el Estado viene creando las mejores condiciones para la valorización del capital, mediante la aplicación de políticas de apertura, privatización y desregulación de las economías, con el objeto de eliminar cualquier rigidez o restricción a la libertad del mismo. Mientras el Estado aplique estas políticas, que buscan los mejores y más amplios incentivos para la valorización del capital -como son, por ejemplo, las obras de infraestructura, exenciones fiscales, fuerza de trabajo capacitada en función a las necesidades de los nuevos procesos de trabajo, bajos salarios, servicios diversos, etc.-, permite a la gran empresa, en un marco de asimetrías existentes entre los países y regiones, aprovechar al máximo las oportunidades de disminuir costos para incrementar su rentabilidad, ser más competitiva, mantenerse en el mercado e incrementar con ello sus ganancias.

El cambio en la concepción de producir en función de la oferta (empresa fordista) a producir en función de la demanda efectiva (empresa flexible), junto a la utilización del acelerado desarrollo tecnológico y los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo –característicos de cada fase-, definen la rapidez del ciclo de circulación del capital, como parte del proceso de acumulación del mismo.

La expansión y el crecimiento de la ET, así como el control que ésta ejerce sobre la organización de la producción, el trabajo y el comercio mundial ha llevado a que se le incluya como actor legítimo en las relaciones internacionales.

1.- Objetivo

El objetivo de este trabajo es analizar la reestructuración que viene llevando a cabo la Empresa Transnacional Automotriz (ETA) desde los inicios del siglo pasado, en su lucha por abatir costos e incrementar su rentabilidad para enfrentar en mejores condiciones la competencia, así como los efectos que ello conlleva, tanto a su interior, como en el entorno socioeconómico que la rodea.

En este trabajo la empresa transnacional Automotriz se analiza dentro del marco de la reestructuración del capital a nivel mundial en cada una de las fases del proceso histórico del capitalismo a partir de principios del siglo XX, período en el que la expansión y reestructuración sistemática de la gran empresa automotriz la han

convertido en un modelo a seguir para empresas de distintas ramas y sectores económicos, de los más diversos países y regiones.

Se pretende identificar cuál ha sido su estrategia en la solución de los problemas a los que se ha enfrentado a lo largo de las diversas etapas y cómo, a partir de su estrategia corporativa, es la que define el qué, cómo, cuánto y donde producir. De igual manera identificar el papel que ha jugado el Estado desde principios del siglo pasado para coadyuvar al buen funcionamiento de la gestión de esta empresa a nivel mundial.

Se eligió a la Empresa transnacional automotriz por considerarla un sector emblemático de gran importancia en la que se expresan, con mayor nitidez, los sistemas de organización de la producción y del trabajo, en los dos últimos modelos de acumulación. Se busca analizar las principales estrategias corporativas de reestructuración a las que, en sus dos variantes principales: fordista -producción en función de la oferta- o flexible -producción en función de la demanda-, han recurrido estas grandes empresas en su búsqueda por ser más competitivas, eficientes y rentables, estrategias que han conllevado cambios muy importantes en la forma de producir y organizar el trabajo a nivel mundial, con especial énfasis en las estructuras de empleo y, por lo mismo, en los trabajadores de los diversos países y regiones que -directa o indirectamente-, van siendo integrados, a sus cadenas internacionales de producción, distribución, comercialización y servicios.

Consideramos a la Empresa Transnacional Automotriz como:

- a) Institución o lugar de coordinación y de gestión de intereses y conflictos entre los distintos agentes económicos, políticos y sociales –representantes del capital y del trabajo- que, a lo largo de su cadena internacional de producción, comercialización, distribución y servicios, participan o contribuyen en la realización de valor².
- b) Organización dinámica y cambiante, cuyo centro corporativo constituye el elemento central de gestión, control y coordinación de toda su estructura en red, tanto interna como externa, en un marco creciente de fragmentación e

² Desde la perspectiva del sistema en su conjunto, la cadena de transacciones, desde la producción inicial hasta su venta final, sirve para dividir el precio de venta total entre los diferentes agentes participantes, incluidos productores, trabajadores, comerciantes, etc. En una situación global es esencial distinguir que en la cadena, el excedente del comerciante, corresponde a un déficit en el productor. El primer caso corresponde a la ganancia por transferencia de riqueza por intercambio desigual, y el último a la ganancia por la producción.

internacionalización del proceso productivo en filiales y subsidiarias, así como delegación ciertas fases en empresas proveedoras especializadas de diverso origen, tamaño y sector económico. Por lo mismo su análisis a nivel microeconómico, cobra cada vez mayor importancia para el análisis macroeconómico.

- c) Espacio en el que se estructura una compleja red de relaciones socioeconómicas que configuran la división internacional del trabajo de esta empresa, cuyas cadenas de producción, distribución, comercialización y servicios, si bien están desigualmente distribuidas y conformadas a nivel geográfico, guardan una estrecha vinculación con ésta.
- d) Lugar de ejercicio de poder, de coordinación y de control que, a lo largo de su cadena global de producción, distribución, comercialización y servicios, establece métodos específicos para la reproducción del capital en cada fase.

En este contexto consideramos a la gestión como el instrumento básico para el control y coordinación de la organización de la gran empresa automotriz en cada fase histórica la cual, mediante técnicas de administración, financiamiento, comercialización, logística y adaptación al contexto local, regional o global, conlleva las relaciones económicas, políticas y sociales inter o intra firma, las cuales responden a su búsqueda por abatir costos e incrementar su rentabilidad y con ello estar en mejores condiciones para poder continuar compitiendo en el mercado. Dicha gestión le permite internalizar sus costos evitando la utilización del mercado abierto, lo que, en gran medida explica el comercio intra e interfirma y los cambios que se observan en el comercio internacional

La ubicación y relocalización de su proceso de producción y de trabajo hacia diversos países y regiones, ha conllevando cambios profundos tanto en el mapa productivo global, regional o local, como en el comercio internacional entre países y regiones³ en los que se ubica.

Todo lo anterior se expresa en el desarrollo y aplicación de modernas tecnologías así como de nuevos métodos y técnicas de organización de sus procesos de producción y de trabajo en cada modelo de acumulación, en el que se concreta la

³ Para un determinado país la instalación de plantas automotrices integradas a la cadena transnacional de producción puede significar un cierto tipo de desarrollo regional el cual está condicionado al comportamiento de la demanda de los mercados internacionales, así como a la competencia de otros países y regiones que ofrezcan mejores perspectivas de ganancia a la empresa, por ejemplo, la ciudad de Detroit, hoy en crisis.

necesidad del capital por acelerar el ritmo de su ciclo de reproducción y evitar, en lo posible, la caída de su tasa de ganancia. Ello viene provocando cambios profundos en la manera de producir y organizar el trabajo, especialmente en el contenido de éste y, por ende, en el surgimiento de un nuevo tipo de trabajador a nivel mundial, de acuerdo a las necesidades de las fases de su proceso que -en los países y regiones donde se ubica-, lleva a cabo a lo largo de su cadena internacional de producción, con todas las consecuencias que ello conlleva: estandarización y especialización de la producción y el trabajo,⁴ valorización del conocimiento -tanto formal ó codificado, como empírico ó tácito-, *outsourcing* ó subcontratación, fomento del individualismo, competencia intertrabajadores, inestabilidad en el empleo, trabajo temporal, trabajo por hora, precariedad, desempleo estructural, etc.

En pocas palabras, en su conjunto, el presente trabajo constituye un punto de partida para la reflexión sobre la empresa transnacional y su impacto en el proceso de acumulación de capital característico de cada etapa, en los distintos países y regiones.

Se plantea cómo, presionada por la competencia por la ganancia, la Empresa Transnacional Automotriz se reestructura sistemáticamente en busca de reducir costos e incrementar su rentabilidad, lo cual toma forma en el paso de la empresa automotriz fordista a la empresa automotriz basada en la flexibilidad, cuyos cambios principales en su estructura organizativa como empresa, así como en la organización de sus procesos de producción y de trabajo, en base al desarrollo tecnológico, la innovación constante, la utilización de nuevos métodos y técnicas de organización y los cambios en el papel del Estado, adquiere nuevas características que definen algunos de los siguientes cambios a nivel internacional:

1.- Reestructuración en las relaciones de interdependencia entre los diversos países y regiones que compiten por ser integrados a las cadenas internacionales de producción, distribución, comercialización y servicios y que, en especial a partir de los noventa, países, como son China, India, Corea del Sur, Malasia, Taiwán, México, Brasil, España, Turquía, Rumanía y Polonia, entre otros, pasan a jugar un papel muy importante como plataformas de exportación de vehículos, componentes e insumos diversos, dentro de las cadenas internacionales de producción de las grandes empresas automotrices, lo cual ha conllevado una reestructuración en el mapa productivo mundial, regional y local, que ha significado el traslado de procesos de producción y de

⁴ Lo cual favorece la exportación del trabajo en función de la estandarización.

trabajo hacia nuevos centros productivos, lo que da lugar a procesos de industrialización en algunos países y regiones -como Latinoamérica, Asia y Europa Central- y la desindustrialización en otros.

2.- En la reestructuración del capital está presente la reestructuración de la Empresa Transnacional Automotriz tanto a través de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas entre las propias grandes empresas automotrices competidoras, como también en su relación hacia el conjunto heterogéneo de capitales regionales y locales de diverso origen, estructura y tamaño que, como empresas proveedoras especializadas compiten por formar parte –directa o indirecta- de las cadenas internacionales de producción. Producto de lo anterior, se presenta un cambio muy importante en el comercio internacional al acelerarse el intercambio de partes, insumos y componentes necesarios para llevar a cabo la producción, en tiempo real, del auto mundial sin importar distancias.

3.- A diferencia de las cadenas de producción de la empresa automotriz fordista orientadas a la oferta local de mercados internos protegidos, hoy la empresa automotriz transnacional basada en la flexibilidad, integra, a sus cadenas y subcadenas de producción tanto a países desarrollados y subdesarrollados, como a un conjunto heterogéneo de empresas proveedoras globales, regionales y locales de diverso origen, composición y estructura económica, especializadas en la producción de ciertos bienes y servicios, y que compiten entre sí por formar parte –directa o indirecta-, de las cadenas internacionales de producción.

4.- Los cambios en las formas de producir y organizar el trabajo de la empresa transnacional automotriz tienen impacto especial en los trabajadores de los diversas regiones y países –desarrollados y subdesarrollados- que son integrados, en forma directa o indirecta, a las cadenas transnacionales de producción; se requiere un nuevo tipo de trabajador, tanto especializado como de menor calificación, acorde a las nuevas necesidades del proceso de trabajo de la empresa lo cuales compiten entre sí -ya sea a nivel de planta, regional o internacionalmente-, por continuar formando parte del mismo proceso productivo, de allí la competencia intertrabajadores.

5.- Por las características de la organización de la empresa transnacional automotriz, el número de trabajadores que laboran en forma directa tienden a reducirse, en tanto que, el número de aquellos otros, que son integrados en forma indirecta a través

del *outsourcing* o subcontratación, mediante proveedores especializados, se incrementa en forma importante a nivel mundial, convirtiendo a la industria automotriz en uno de los sectores que más empleo genera a nivel mundial.

6.- La reestructuración de la empresa, al relocalizar su producción en diversos países y delegar un número creciente de fases del proceso productivo en empresas proveedoras especializadas, ha conllevado un profundo cambio en los llamados procesos de maquila, que hoy comprenden tanto aquellas fases que requieren en forma intensiva fuerza de trabajo de menor calificación, como aquellas otras fases del proceso de gran complejidad y donde la fuerza de trabajo requiere de mayor calificación y eficiencia: caso de las empresas proveedoras de primer y segundo nivel especializadas en sistemas modulares en los que la innovación tecnológica en base a la electrónica, nanotecnología y nuevos materiales está presente.

Es en este contexto donde se encuentra la base con que esta empresa lleva a cabo sus economías de escala en las que está implícita la diversidad de capacidad instalada, salarios, divisas, regulaciones, incentivos, etc., que le facilitan establecer el costo medio de producción, como una forma de estar en condiciones de competir con las demás empresas transnacionales del ramo y contar con los elementos para establecer el precio de venta correspondiente a cada nicho de mercado.

2.- Importancia de la Industria Automotriz

A inicios del siglo XX la industria automotriz fabricaba cerca de las 10,000 automóviles al año; para 1913 produjo poco más de un cuarto de millón de unidades y para 1915 ya superaba el millón unidades anuales, producción que se concentraba en EUA y Europa. Casi un siglo después, para el año 2012, las empresas transnacionales automotrices, cuya producción se distribuye entre varios países ubicados en las tres principales regiones, produjeron 90.763 millones de vehículos, de los cuales más del 72.20% del total se concentró en 13 grandes empresas y 10 países: China 21.23%, EUA 11.37%, Japón 10.95%, Alemania 6.22%, Corea del Sur 5.02%, India 4.56%, Brasil 3.68%, México 3.30%, Tailandia 2.68% y Rep. Checa 2.45%, al convertirse el automóvil en el símbolo por antonomasia del consumo capitalista⁵.

⁵ Producto de la relocalización de la producción automotriz, de los 8 principales países productores, sólo 3 –Estados Unidos, Japón y Alemania–, son países desarrollados, producto de la estrategia de las grandes empresas para reducir costos.

Por la propia estructura de organización productiva y del trabajo de las grandes empresas automotrices, así como por la estrecha vinculación de la industria automotriz con las más diversas ramas y sectores económicos, necesarios para la producción del automóvil -como son, los derivados del petróleo, acero, aluminio, vidrio, textiles, plástico, eléctrico-electrónicos, etc.-, las nuevas tecnologías de producción –robótica, nanotecnología y nuevos materiales-, así como los sectores de comercio, distribución y servicios -en especial la banca, la logística y las telecomunicaciones-, la industria automotriz constituye una de las más importantes actividades manufactureras a nivel mundial.

La industria automotriz se encuentra controlada por un reducido número de grandes empresas transnacionales, entre las cuales resaltan 3 estadounidenses: General Motors, Ford Motor y Chrysler; tres alemanas: Volkswagen, Daimler y BMW; dos francesas: PSA Peugeot y Renault, una italiana: Fiat; cuatro japonesas: Toyota, Nissan, Honda y Suzuki y una coreana: Hyundai, entre las principales.

Se trata de grandes empresas cuyas matrices, o centros de dirección corporativa, se ubican en sus países de origen y de las que deriva una red de modernas plantas filiales y subsidiarias de ensamble final, ubicadas en diversos países y regiones y que se caracterizan por una cada vez mayor intensidad de capital y un menor número de trabajadores formales calificados.

Si bien es en el conjunto de estas plantas filiales y subsidiarias de ensamble final donde hasta la década de los 70', se realizaban aproximadamente un 80% de las fases de su proceso de producción, al concentrar la gran empresa -vertical y rígida-, prácticamente todo el proceso productivo, para la década de los noventa, con la empresa flexible, este porcentaje se reduciría aproximadamente al sólo 20%⁶, al concentrar ésta, las actividades estratégicas como la investigación y desarrollo, la innovación y el diseño, el *marketing*, así como el ensamble final de vehículos, motores y determinados sistemas modulares fundamentales en la elaboración del vehículo, en tanto que delega, mediante *outsourcing*, un número cada vez mayor de fases del proceso en empresas proveedoras calificadas que las pueden llevar a cabo con mayor eficiencia y menor costo.

⁶ Womack [1992] pp.44, 60, 119 y 141

Es en estas últimas empresas, caracterizadas por diversa composición de capital, tamaño y origen, donde se concentra el número importante de trabajadores que, indirectamente, forman parte del mismo proceso productivo de la empresa transnacional y cuyo número se calcula en 3 ó 4 veces más que los que laboran directamente para ésta.

Actualmente, el grueso del proceso de producción implica la concepción y fabricación de más de 10,000 piezas distintas, cuyo ensamblaje da lugar no sólo a insumos, autopartes y componentes, sino a sistemas modulares cada vez más complejos como son –motores, cajas de cambio, sistemas de dirección, suspensión, tableros etc.-, a los que cada vez se incorporan nuevas y complejas tecnologías basadas en la robótica, electro-electrónica, la nanotecnología y sistemas computacionales, los cuales son fabricados y ensamblados por estas empresas proveedoras especializadas ubicadas en diversos países y regiones y que, a través de la logística, entregan justo a tiempo, para su integración en el llamado “auto-global” el cual se vende con independencia de donde se produce. Lo que, en conjunto, contribuye tanto a la creación de valor como a su realización como producto final para el consumo. De allí que la importancia de esta industria como motor de desarrollo y generadora de empleo, directo e indirecto, sea innegable.

3.- Estructura del trabajo

En el primer capítulo se define el instrumental teórico de la economía política, fundamental para el análisis de la gran empresa dentro del marco del desarrollo capitalista, donde el papel de Estado define las condiciones que van a influir en sus formas de expansión. También se incluyen algunos elementos básicos de la llamada Teoría de la Empresa que, algunos teóricos de la misma, han elaborado para explicar las características de la estructura y organización de la gran empresa en sus dos últimas fases. En base a lo anterior, se avanza en la comprensión de las principales características que definen la estructura de la empresa transnacional tomando como modelo la empresa transnacional automotriz, a partir del funcionamiento y la organización de sus procesos de producción y de trabajo.

En el capítulo II se analiza el contexto histórico en el que se llevan a cabo los principales cambios en la estructura y formas de organización de la producción y del trabajo de la empresa transnacional automotriz, tanto en la fase fordista, como en la fase de transición hacia el modelo flexible como respuesta a la crisis, así como su

repercusión en los diversos países y regiones integrados a sus cadenas internacionales de producción.

El capítulo III aborda los principales cambios en se desenvuelve la Empresa Transnacional Automotriz Flexible y en red, en un contexto internacional definido por el agudizamiento de la competencia, un nuevo papel del Estado, conformación de bloques regionales y desregulación financiera. A partir de 1990, basada en el desarrollo tecnológico y los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, la empresa relocaliza su producción en diversos países y regiones y delega un número cada vez mayor de fases de su proceso productivo en proveedores especializados, con lo que modifica su estructura de organización y trabajo y con ello su mapa productivo internacional. De esta manera, empresas proveedoras y sus trabajadores ubicados en diversos países quedan sujetos a la intensificación, redefinición y homologación de las competencias, condiciones que estas empresas consideran indispensables para fortalecer su competitividad.

En el Capítulo IV se analiza la estructura organizativa global de la Empresa Transnacional Automotriz del siglo XXI, tomando como modelo la estructura de las empresas japonesas Toyota y Nissan, lo cual permite comprender su dimensión global y su forma de funcionamiento, donde la gestión y la logística son indispensables para su organización y funcionamiento eficiente.

En el capítulo V se analizan algunos aspectos de la competencia monopolista en función de la participación de las cuatro principales empresas automotrices -General Motors, Ford Motor Co., Toyota y Volkswagen-, en los diversos bloques regionales, los cuales definen el marco para que éstas elaboren sus estrategias de competencia. También se plantean algunos aspectos de la competencia por las vías de la innovación tecnológica que las empresas llevan a cabo para la diferenciación del producto, en gran medida, para dar respuesta a la competencia y con ello, conservar o aumentar su cuota de mercado.

Como conclusión se presentan algunas reflexiones finales.

CAPITULO. I. ALGUNAS VERTIENTES TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL.

1.- Elementos Básicos de la Economía Política:

A lo largo de la historia del capitalismo⁷ la Ley General de la División Social del Trabajo adquiere nuevas formas que son definidas por el desarrollo tecnológico y los métodos y técnicas de organización de la producción y el trabajo según el modelo de acumulación de cada fase en la que se lleva a cabo el proceso de reproducción del capital, elemento fundamental en el que se concretan las formas de valorización y realización del mismo; esto es, la creación de plusvalía en la producción, así como la transferencia de riqueza en el proceso de circulación del capital (distribución, comercialización y servicios), para la realización de la ganancia, elemento fundamental en el proceso de reproducción del capital .

En este marco están presentes las 3 leyes fundamentales del capitalismo que son: a) la acumulación del capital, b) la división social del trabajo y c) la tendencia decreciente de la tasa de ganancia.

Corresponde al desarrollo tecnológico y a los métodos y técnicas de organización de la producción y el trabajo, en cada etapa, el qué, dónde, cuando y cuánto producir, así como las características y número necesario de trabajadores lo que, a su vez, conlleva el desempleo estructural y/o ejército industrial de reserva, el cual hoy alcanza grandes dimensiones a nivel mundial.

El proceso de acumulación de capital comprende: a) la esfera de la producción, espacio en que tiene lugar la producción de mercancías o la riqueza social y b) la esfera de la circulación, conjunto de fases y actividades necesarias que conlleva la transferencia o el intercambio de productos y servicios hasta el consumidor final. Obviamente ambas esferas son necesarias para la realización y reproducción del capital, no obstante que sus efectos sean diferentes: mientras que en la producción culmina la creación de valor y plusvalía (valor de uso)⁸, en la circulación se concreta el conjunto

⁷ Con el capitalismo industrial se vuelve forma dominante la propiedad privada de los medios de producción por el capitalista, el trabajo asalariado se convierte en mercancía y con ello se define una nueva relación capital/trabajo, requisito indispensable para la generación de plusvalía y acumulación de capital.

⁸ En la sociedad capitalista el valor en dinero del producto neto es igual a la suma de los salarios pagados a los trabajadores más las ganancias acumuladas por los capitalistas. Como a los trabajadores se les paga menos de valor total del producto neto, su consumo genera una brecha de demanda: cuanto mayor sea la participación de las ganancias en relación con los salarios en el valor agregado, mayor será esta brecha.

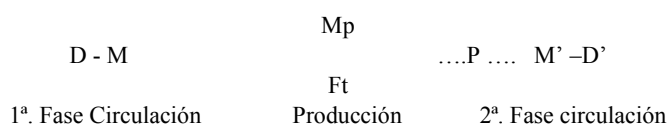
de transferencias que se llevan a cabo para su realización como capital mediante el consumo (valor de cambio). En este sentido la ganancia no sólo depende de la masa de plusvalía sino también de su modo específico de circulación.

Sin embargo, entender hoy el proceso de reproducción del capital⁹ requiere a su vez, del análisis de la división social del trabajo en la que está implícita un cada vez más mayor número de ramas y sectores económicos, así como de un conjunto de empresas y trabajadores de diversos países y regiones con diferentes composiciones de capital fijo y variable que, al ser integrados a la cadena internacional de producción, forman parte del proceso de valorización del capital que integra tanto las fases de la producción (valor de uso) como de la circulación (valor de cambio). En este caso, la ganancia agregada no sólo es producto de la plusvalía creada en el proceso de producción a lo largo de la cadena internacional de valor, sino también de la ganancia que se genera por la transferencia de *stocks* y porciones de valor (sin crearlo ni destruirlo) que se lleva a cabo en el circuito de flujo del capital a través de la esfera de la circulación a nivel mundial¹⁰.

La reproducción cotidiana del capital no sólo reproduce la relación social capital/trabajo, sino también las formas que éste asume mediante las modalidades predominantes en los procesos de organización de la producción y del trabajo que generan los valores de uso en los que encarna el trabajo, que se transforma en valor de cambio de acuerdo al tipo de mercado. Esta reproducción del capital asume formas particulares de transferencia de valor en determinados momentos históricos.

En un sistema mundial heterogéneo, conformado por economías de diversos países y regiones que tienen distintos papeles en la división internacional del trabajo dado su desigual grado de crecimiento y desarrollo, la reproducción del capital se lleva a cabo en medio de una desigual apropiación de valor.

⁹ El patrón de reproducción del capital integra las fases de la producción y de la circulación, presentes en la metamorfosis del capital, el cual va asumiendo formas diversas, como dinero (D), medios de producción (MP) (máquinas, materias primas, espacios y locales en donde establece la producción), fuerza de trabajo (Ft), capital productivo (P), mercancías preñadas de nuevo valor (M'), dinero acrecentado (D'). Todo ello se encuentra sintetizado en la fórmula del ciclo del capital dinero y sus diversas fases: (Osorio, Jaime p 5)



¹⁰ Shaikh, Anwar [1990 -p 22]

En todo ciclo de reproducción del capital es muy importante tener en cuenta el papel, cada vez más trascendente que tienen, el tiempo, los movimientos y la distancia, en el sentido de que acelerar y acortar este ciclo proporciona a la gran empresa la oportunidad de obtener mayores ganancias.

Debemos agregar que, en este proceso, a lo largo de la cadena internacional de producción, el conocimiento del trabajador es objetivado, como trabajo muerto, a través de la tecnología de producción y la tecnología incorporada al producto, para convertirse tanto en activos intangibles -software,¹¹ sistemas de computación y de comunicación, así como de métodos y técnicas de organización empresarial, de la producción y del trabajo-, como en activos tangibles o activos fijos -robots, computadoras, *transfers*, gruas, etc-, que se aplican en mayor o menor medida en todas las fases subsecuentes de esta cadena productiva.

De esta manera, en cada fase, se va agregando el valor del trabajo muerto al valor del trabajo vivo que representa la fuerza de trabajo¹², en donde, dependiendo de la fase del proceso de trabajo que se trate, la agregación de valor en mayor o menor medida depende tanto de la utilización del tipo y nivel de capital fijo de que se trate -tecnologías e insumos- así como de la utilización del grado y nivel de especialización de la fuerza de trabajo la cual se ve potenciada por medio de técnicas de organización y gestión -como son el trabajo en equipo, la flexibilidad y la polivalencia- que agregan nuevo valor a través tanto del conocimiento racional y explícito de técnicos e ingenieros, como del conocimiento empírico, implícito o tácito del conjunto de trabajadores, que se integran como parte del trabajo vivo¹³.

Es así como el conocimiento del trabajador adquiere un gran valor ya que, apropiado por la empresa, que lo convierte en capital intangible mediante la aplicación de técnicas como es el caso de la mejora continua o *kaisen*: cada aporte que implique

¹¹ El *software* puede entenderse como conocimiento codificado y objetivado y puede ser usado como herramienta para crear nuevo conocimiento.

¹² La aplicación específica de los activos tangibles e intangibles es una expresión de la apropiación del conocimiento racional y empírico de los trabajadores, que permite mediante la mecatrónica, la automatización del proceso productivo por medio de robots y máquinas electrónicas que realizan las tareas simples y repetitivas que antes realizaba el trabajador.

¹³ De acuerdo a Marx, se entiende por trabajo vivo al nuevo trabajo incorporado al producto en el proceso de producción, a diferencia del trabajo muerto que constituye el trabajo materializado en la maquinaria, el equipo y los insumos necesarios para la producción. El involucramiento productivo de los trabajadores mediante la flexibilidad, polivalencia y el trabajo en equipo constituyen una nueva forma de incorporación del conocimiento al trabajo vivo, derivada del proceso de trabajo en la nueva forma de producción.

reducción de tiempos muertos, disminución de desperdicios, eliminación de reprocesos y mejor utilización de insumos en cualquier fase del proceso de producción, es transformado por la empresa en innovaciones tecnológicas y/o métodos y técnicas de producción que pueden ser aplicables en sus plantas a nivel global. Este proceso se lleva a cabo sistemáticamente en cada una de las diferentes fases de la cadena internacional de producción, dispersas geográficamente entre los países desarrollados y subdesarrollados que participan en la elaboración de un bien.

A su vez, la utilización cada vez mayor del trabajo intelectual objetivado, al aplicarse en todas las áreas y sectores económicos ha creado las condiciones para el desarrollo de éstas, cuyas consecuencias es la disminución sistemática del número de trabajadores que es sustituido por la automatización, robotización y nuevos sistemas de organización de la producción y del trabajo, generando con ello el incremento desproporcional del ejército industrial de reserva.

En este proceso de producción, la tasa de ganancia es el resultado de comparar el volumen total del capital invertido, en un período determinado de tiempo, comparado con las utilidades totales. Determina, en gran medida, la velocidad con que las empresas acumulan capital y, por tanto, aumentan o no su inversión, producción, empleo, productividad y salarios, proceso que, a su vez, determina el crecimiento o no, de la demanda agregada y, por tanto, de la inversión, como del consumo. Todo depende de su rentabilidad.

El ciclo de reproducción del capital opera en medio de contradicciones: la utilización de nuevas tecnologías y métodos de organización de la producción y del trabajo, más avanzados e intensivos en capital, permiten tanto incrementar la productividad y disminuir el costo unitario del producto, como absorber una mayor proporción del mercado a costa de sus competidores. Esto provoca que, por un lado se requiera un menor número de trabajadores directos cuyo ciclo de vida útil se reduce, en tanto crece el número de trabajadores indirectos que forman parte del mismo proceso productivo, pero que laboran en condiciones de inestabilidad y, por otro lado, aumenta la concentración y centralización de capital debido a la eliminación de inversionistas menos eficientes, producto de la misma competencia. Estos elementos, a largo plazo, erosionan la rentabilidad del capital y provocan la caída de la tasa de ganancia, con consecuencias profundas para la sociedad entera, con especial énfasis en los trabajadores.

Para el estudio de la empresa transnacional es necesario entender que la rentabilidad es el índice de atracción que rige sobre el capital en su decisión de invertir en determinados sectores económicos, países y regiones; el capital fluirá más rápidamente hacia donde la rentabilidad sea mayor que el promedio, y más lentamente hacia donde ésta sea menor, ya se trate de países desarrollados o subdesarrollados que ofrezcan las mejores condiciones y alternativas de rentabilidad. “Estos flujos, por lo tanto, alterarán las relaciones entre oferta y demanda, de forma tal que anularán las diferencias existentes entre las tasas de ganancia”¹⁴. Es claro que así se producirán excesos, que en su momento crearán nuevas restricciones en un proceso que se repite sucesivamente, con la resultante de que nunca habrá equilibrio, aunque las tasas de ganancia se llegaran a igualar.

Robert Brenner¹⁵ a partir de un análisis histórico acerca de la trayectoria anárquica seguida por la rentabilidad de la producción capitalista tras la 2ª. Guerra Mundial, establece que la tasa de ganancia sirve como criterio directo para estimar la capacidad que tienen las empresas para obtener un excedente a partir de sus instalaciones, equipos y *software*, y agrega que ésta constituye el mejor instrumento con que el capital cuenta para prever los beneficios que puede esperar de sus nuevas inversiones. No obstante, establece que la tendencia decreciente de la tasa de ganancia exige a los capitales individuales, para sobrevivir, reducir costos e invertir en capital fijo con una tecnología cada vez más eficiente, no sólo ignorando las necesidades reproductivas de los demás capitales, sino poniendo en peligro sus propios beneficios y, de hecho, su propia existencia.

El resultado global ha sido, por un lado, un desarrollo sin precedente de las fuerzas productivas, pero también por otro, mayores trabas a las inversiones en capital fijo para aquellas empresas menos eficientes, con métodos de producción de alto costo, que no tienen capacidad para renovar sus instalaciones, equipo y *software*. Esas dos tendencias simultáneas han tenido como resultado un exceso de capacidad de producción y una reducción de la rentabilidad

Otro elemento importante para el análisis de la empresa transnacional es **la competencia** a nivel global, base sobre la que descansa la concentración y centralización de capital y es sobre el principio de la libre competencia que crece la

¹⁴ Shaikh Anwar [1990- p 21]

¹⁵ Brenner, Robert, [2013- p14 y 15]

desigualdad del desarrollo entre países y regiones. En este contexto la internacionalización del capital y de la producción, conforman una nueva fase del sistema capitalista basada en la competencia.

La competencia en las empresas transnacionales no es un estado de equilibrio ni es “perfecta”, sino que se trata de una lucha en la que cada empresa busca obtener la más grande porción posible del mercado, superar a sus competidores y excluirlos de éste. Se trata de un proceso donde las grandes empresas, que utilizan la tecnología más avanzada, así como los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, se convierten en reguladores del precio del mercado ya que poseen la capacidad para imponerlo¹⁶.

Las grandes empresas transnacionales, en un ambiente de competencia para obtener mayores ganancias y apropiarse de una parte cada vez más grande del mercado, consideran los siguientes elementos centrales: a) su relación con sus empresas proveedoras que, a lo largo de la cadena internacional, llevan a cabo, con mayor eficiencia y a menor costo, determinadas fases de su proceso productivo y en conjunto, coadyuvan a llevar a cabo innovaciones en el producto final, ya sea por investigación propia ó definida por la gran empresa y b) su relación con los trabajadores que, de forma directa o indirecta, participan a lo largo de su cadena internacional de producción, en donde la utilización de nuevas tecnologías y la aplicación de métodos y técnicas más avanzados de organización de la producción y el trabajo, conlleva formas más intensivas de capital que aparecen como la salida más eficaz para incrementar la productividad y la eficiencia, utilizando el número estrictamente necesario de trabajadores.¹⁷ En conjunto, expresa la tendencia a reducir los costos unitarios de producción, como una forma de aumentar su rentabilidad y competitividad a nivel global.

En el caso de la actual empresa transnacional automotriz, conformada por la empresa matriz, las filiales y subsidiarias de las que deriva una red de cadenas y

¹⁶ No se trata de la llamada “competencia perfecta” en donde el capital actúa en base a expectativas racionales y por tanto cada firma no es un maximizador activo de ganancias y actúa como si no tuviera la intención y capacidad de influir en la formación de precios.

¹⁷ Si bien mayor inversión en capital fijo por unidad es el medio para lograr economías de escala, esto conlleva una gran contradicción ya que, una mayor cantidad de capital fijo por unidad de producto implica cargos de depreciación más elevados y mayores costos de materiales auxiliares por unidad de producto. La tasa decreciente de ganancia conduce a una crisis generalizada por medio de su efecto sobre la masa de ganancias, cuyas consecuencias recaen siempre en los trabajadores.

subcadenas de producción, comercialización, distribución y servicios, a las que son integradas un heterogéneo número de empresas proveedoras especializadas de diverso origen, tamaño, tecnología, maquinaria y equipo, niveles de organización y gestión, número de trabajadores y, por lo mismo, con estructuras de costos de lo más diverso - como son los salarios, márgenes y tasas de ganancia también diferentes¹⁸- y compiten entre sí, dentro de la fase del proceso de producción en que se ubican, para formar parte de la cadena internacional, operada bajo el control de la gran empresa automotriz, será esta última la que en este caso, por un lado, regule el costo promedio de producción, obtenido en base a los costos de todas las empresas que participan en la cadena global y de acuerdo a la importancia que cada una de éstas tenga dentro de la jerarquía de las empresas que la integran y, por otro, será también ésta la que, al contar con las mejores condiciones, tanto internas como externas, para adquirir una tasa de ganancia mayor que la del promedio de empresas competidoras, se convierta en reguladora del precio a nivel internacional.

Una vez establecido el costo de producción se determina el precio de venta a nivel internacional, el cual está condicionado por la competencia que se desarrolla entre las empresas transnacionales competidoras las cuales, a su vez, cuentan con las mejores condiciones para invertir en investigación y desarrollo, innovación y diseño, tecnología y capital fijo, además de contar con los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, lo que les permite comercializar modelos de vehículos similares según el nicho de mercado, con costos de producción casi iguales, a fin de no perder su cuota de mercado.

Para analizar la competencia por el mercado internacional entre estas grandes empresas, es necesario determinar el número de las empresas más importantes en la industria de la que forman parte, cuyas funciones de demanda y costos son similares aun cuando produzcan bienes diferenciados y su precio promedio se establezca en función de la competencia con independencia del costo. Cuando el precio excede al costo medio, todas las empresas obtendrán más beneficios y con ello podrían atraer un mayor número de competidoras que las obligaría a reducir su producción; si este número de empresas creciera, -como puede ser el caso del desarrollo de las empresas chinas-,

¹⁸ Cada una de las empresas y trabajadores que directa o indirectamente se encuentran integrados a las cadenas y subcadenas de producción va transformando el insumo, parte o componente relativo a la fase del proceso en el que están ubicados, de tal manera que le van agregando valor el cual adquiere la forma de trabajo muerto que se incorpora o se va ensamblando al insumo o componente a través de una relación cliente-proveedor hasta adquirir la forma de la parte del vehículo necesaria para su ensamble final.

mayor será el costo por unidad de producto al verse obligadas a reducir su producción, por el incremento de la competencia, de allí su necesidad tanto por establecer barreras de entrada, como su desplazamiento (*offshoring*) hacia países y regiones en su búsqueda por bajar costos y aumentar su tasa de ganancia.

Para este caso específico, la estructura “normal” del mercado automotriz es oligopólica en donde existe un relativo número de grandes empresas cuyas políticas de precio son interdependientes en un marco de competencia, no obstante que cada una de éstas sea lo suficientemente poderosa como para influir sobre el precio. Cada una de ellas, al fijar un precio de venta considera no sólo la respuesta de los consumidores, sino, sobre todo, las respuestas esperadas de las empresas competidoras; se trata de un complicado juego en el que cada empresa intenta adivinar las estrategias de las demás.

En competencia estas grandes empresas automotrices son conscientes de que pueden influir sobre los precios de los productos y de que pueden ganar más reduciendo sus costos los cuales comprenden el capital fijo, las materias primas, insumos, salarios de los trabajadores, así como los incentivos y facilidades que les ofrecen los diversos países y regiones para atraerlos. De éstos, por lo general, es el número de trabajadores y los salarios, los más afectados, ya que al determinar las ganancias que la empresa recibe por unidad de producto, un trabajador de más puede incrementar los costos. El ingreso se establece por la diferencia entre el precio y el costo global¹⁹ a lo largo de la cadena internacional de producción, lo que implica que, en general sean las empresas proveedoras especializadas que la integran y el número de trabajadores que en ellas laboran, las que se vean más afectadas frente a una baja en la demanda.

En el modelo de competencia automotriz se supone que cada empresa transnacional se comporta como si fuera la única que produce un bien o servicio, así como es consciente de que sus acciones influyen en las acciones de las otras empresas competidoras y tendrán en cuenta esta interdependencia al fijar su precio con relación al

¹⁹ De acuerdo a Krugman y Obstfield, el ingreso marginal se expresa en la pendiente de la curva de demanda, que nos dice a cuánto se debe establecer el precio para vender una unidad más de producto y, por otro lado cual es la cantidad que debe producir la empresa en función de la demanda. En este caso la curva de demanda de pendiente negativa indica que la empresa sólo puede vender más unidades de producto si el precio del mismo descende. La curva de la demanda corresponde al ingreso marginal, donde el ingreso marginal es el ingreso extra o marginal que la empresa obtiene de vender una unidad adicional. El ingreso marginal para un monopolista es siempre menor que el costo medio. Para vender una unidad adicional la empresa debe reducir el precio de todas las unidades. La curva del ingreso marginal siempre se sitúa por debajo de la curva de demanda. (Krugman y Obstfield 143-144)

precio de las competidoras. Se supone que cada una debe diferenciar su producto del de sus rivales. La diferenciación le garantiza el monopolio de un bien o producto en particular dentro de la industria. La demanda de sus productos depende del número de otros productos similares disponibles en el mercado y de los precios de los insumos que empresas proveedoras le suministran. En este caso toma los precios de sus rivales como dados en los diversos segmentos del mercado en los cuales compite y supone que sus clientes no se apresurarán a comprar productos de otras empresas por una pequeña diferencia en el precio²⁰. (Fidelidad a la marca)

Es así cómo, unas cuantas grandes empresas dominan la industria automotriz a nivel global, las cuales, al incrementar o restringir la producción y elevar y/o reducir los precios, pueden redistribuir ingresos y/o las pérdidas entre el conjunto de empresas y trabajadores que integran su cadena de producción, comercialización, distribución y servicios a nivel mundial. De esta manera ahorran una gran proporción de sus ingresos.

2.- La Teoría de la Empresa.

Tomando en consideración el anterior herramental teórico fundamental para el análisis de la empresa transnacional como forma dominante de valorización y acumulación del capital que, en las dos últimas fases del desarrollo del sistema capitalista, ha venido influyendo en la reorganización productiva y del trabajo a nivel mundial, considero también que, para llevar a cabo nuestro objetivo, es indispensable tomar en cuenta la nueva Teoría de la Firma a través de la cual diversos autores tratan de dar una explicación, acerca de una organización empresarial cada vez más compleja y dinámica, dentro de sus dos modalidades –fordista y flexible-, así como el papel que juegan los diversos agentes socioeconómicos que, a nivel interno y externo, intervienen en su entorno de competencia.

A partir del siglo XX, con la industrialización y la aplicación de las nuevas tecnologías y métodos y técnicas de organización de la producción y el trabajo, las grandes empresas vienen modificando su sistema productivo y, con ello, su forma de

²⁰ De acuerdo a Krugman podría darse por parte de estas empresas un comportamiento *colusivo* en donde alguna de las empresas podría establecer un precio por encima del nivel aparente de maximización de beneficio, si antes llega al acuerdo de que las otras empresas harán lo mismo. También puede darse el caso de que alguna de estas empresas, dentro de su estrategia, haga cosas que parezcan reducir sus beneficios, pero que afecta el comportamiento de sus competidores en una forma deseada. (Krugman [152])

organización y funcionamiento empresarial que al pasar de una organización vertical y rígida a una empresa basada en la flexibilidad, se vuelven cada vez más complejas, lo que ha vuelto un factor indispensable, tratar de analizarla en su organización y funcionamiento, desde diferentes ángulos.

La nueva teoría facilita ampliar el marco conceptual para interpretar el sistema de producción en una nueva fase desarrollada a partir del crecimiento y expansión de la gran empresa que redistribuye fases de su proceso productivo entre un gran número de empresas y plantas de diverso tamaño y origen cuya integración genera, flujos transfronterizos de bienes, servicios y tecnología que le provocan costos. Es por ello que algunos de estos autores hacen notar la importancia de la internalidad de la empresa como factor estratégico para bajar los costos de transacción, producto del mercado abierto, proceso en los que la Gestión y la logística de la empresa adquieren gran relevancia como instrumentos de organización fundamental para el control y coordinación de sus procesos internos, así como de las relaciones necesarias que la empresa debe llevar con los actores socioeconómicos del entorno social.

Para este estudio he seleccionado algunas vertientes teóricas que considero contribuyen a explicar la problemática de la Empresa Transnacional como son: a) la *Teoría de la Internalización de la Empresa*, representada por Ronald Coase, Alfred Chandler y Oliver E. Williamson, b) *el Paradigma Ecléctico de la Producción Internacional*, de John Dunning y c) la *Ventaja Competitiva en la Cadena de Valor* de Michael Porter.

2.1 - La Teoría de la Internalización de la Empresa intenta explicar el porqué las transacciones de productos intermedios son organizadas básicamente a través de controles centralizados de la gran empresa, más que por las fuerzas del mercado externo.

2.1.1.- Ronald Coase en su artículo “La Naturaleza de la firma”²¹, señala que la expansión y crecimiento de las empresas se debía a que “los costos de evitar el uso del mercado son menores que los costos de utilizarlo efectivamente” y postuló que, a excepción de las pequeñas y medianas empresas, la expansión de las grandes empresas reflejaba el hecho de que los costos de utilizar el mercado podían evitarse mediante la

²¹ Coase, Ronald H, [1937 “The nature of the firm”, Economics, núm. 4, pp. 386-405]

internalización y mientras más onerosos fueran estos costos mayor sería el incentivo para expandirse e internalizar sus actividades como una vía para disminuirlos.

Mientras que en los mercados la cooperación de los agentes económicos se produce –inconscientemente- por el sistema de precios, la marca distintiva en la empresa es la supresión de este sistema a su interior, donde la coordinación del precio se realiza desde su dirección central²². La argumentación de Coase sobre la oposición entre firma y mercado es debido a que la coordinación de los precios por el mercado abierto acarrea costos, en tanto que la coordinación de éstos al interior de la empresa le permite -mediante la negociación y en contratos separados para cada transacción-, economizar costos.²³

Coase orienta el análisis hacia una concepción jerárquica de la empresa, poniendo el acento en la función de dirección y la autoridad del empresario –esto es, la gestión-, visión que conduce a hacer de la existencia de relaciones y contratos a largo plazo un atributo de la gran empresa, posición que posteriormente continuarían Chandler y Willianson.

2.1.2.- Alfred Chandler²⁴ a través de sus estudios sobre la empresa estadounidense, resalta que más allá de la empresa como organización, el estudio de la historia permite poner el acento en la empresa como institución de gestión compleja. La empresa es producto del desarrollo de la división del trabajo funcional y jerárquico y de la importancia creciente adquirida por el aparato gerencial que asume las tareas de gestión y dirección de los procesos de producción y de distribución.

La comprensión de la empresa remite en primer lugar a las transformaciones de su estructura organizativa de producción configurada por la historia económica y la evolución de los mercados resultantes. Su función es asegurar que la coordinación de las actividades, el control y asignación de los flujos de recursos: productos, finanzas, trabajadores y equipamientos, sean a su interior, pero fuera del mercado, según procedimientos administrativos específicos. De este modo la gran empresa se define

²² Coriat, Benjamin y Weinstein Oliver [2011- 50]

²³ Para Coriat y Weinstein [2011] esta visión no es totalmente nueva, ya que se encuentra expresada por Marx de manera diferente en *La Anarquía del Mercado frente al despotismo de la fábrica*. [50-51]

²⁴ Chandler, Alfred,[1977] *La Mano Visible*, Madrid, Ministerio del Trabajo

primero por su oposición al mercado abierto, como una forma institucional alternativa de asignación de recursos y coordinación de actividades.²⁵

Para Chandler la gran empresa moderna es la forma de gestión organizativa que ha respondido a los cambios fundamentales que se han producido en la manufactura y la distribución como consecuencia de la aparición de nuevas fuentes de energía y de la aplicación creciente de los conocimientos científicos a la tecnología industrial. De esta manera, la naturaleza y las formas que adquiere la gran empresa se caracterizan por la constitución de jerarquías gerenciales que juegan un papel central en el desarrollo de la producción y la distribución.

Para Chandler la gran empresa se basa en un doble movimiento de diferenciación e integración, de descentralización de las decisiones y de concentración de poder. Esta empresa se reestructura y descentraliza en divisiones autónomas especializadas por líneas de producción o por regiones. Cada división tiene su propia dirección y estructura funcional. No obstante, por encima de estas divisiones, una dirección general asegura la coordinación y la planificación del conjunto global. Esta estructura organizativa favorece, una mayor flexibilidad estratégica, facilitando la penetración de nuevos mercados mediante la creación de nuevas divisiones que le permiten establecer economías de escala y de variedad, asegurando una mejor coordinación de las unidades de producción, así como la coordinación de las etapas del proceso de producción por la integración vertical²⁶.

En su análisis, Chandler reconoce el poder de transformación que detentan los “managers” de las grandes empresas cuya capacidad de gestión organizativa y manejo de las relaciones socioeconómicas coadyuva a revolucionar el mundo de los negocios mediante cambios en las técnicas de producción y distribución. La empresa gerencial está asociada no solamente al desarrollo de la tecnología de la información y la comunicación sino también al incremento de los niveles de producción. Debido a que las empresas transnacionales alcanzaron grandes dimensiones en cuanto a insumos, productos o tamaño de plantas, fue que se hizo posible obtener rendimientos crecientes con base en las economías de escala en la producción o distribución de bienes industriales, rendimientos en los que la gestión del conjunto de managers, directores,

²⁵ Coriat y Wenstein [2011] p 41

²⁶ Chandler 1977: 42

gerentes, capataces, distribuidores, ingenieros, vendedores, etc., que forman parte de la estructura de dirección y mando, es fundamental.²⁷

2.1.3.- Oliver Williamson, para este autor la gran empresa es una entidad de gestión legal y organizativa, caracterizada por interiorizar sus costos de transacción, desarrollar formas de coordinación y de control interno, así como planificar la producción y distribución de sus productos y servicios, se encuentra habilitada para delegar, mediante contratos, determinadas fases del proceso productivo en empresas proveedoras y distribuidoras especializadas que, por lo mismo, sus empleados y trabajadores quedan sujetos a los términos que rigen estos contratos.

La empresa transnacional es también una entidad administrativa que permite, a su equipo de dirigentes, coordinar, controlar y monitorear sus diferentes actividades, de acuerdo a la naturaleza de los términos de la subcontratación establecidos con los proveedores, trabajadores y clientes, como una forma de conocer la naturaleza de las competencias específicas que ocurren al interior de la empresa, en especial la dimensión de las relaciones contractuales con los asalariados, dado que es allí donde se decide repartir el excedente producido por todos los agentes que la integran²⁸.

En concreto, para Williamson la empresa constituye un sistema de relaciones sociales donde las transacciones y los sistemas de subcontratación se convierten en las categorías base para la teoría de la empresa, como parte de una teoría general de las instituciones del capitalismo. Para hacer una reconstrucción teórica de los costos de transacción de la empresa, tiene como base central las cuestiones clásicas de la economía industrial a la que aplica la teoría gerencial de la nueva economía institucional, entrelazando la influencia del derecho, economía, historia y la teoría de las organizaciones.

Este factor le permite ir estableciendo un sistema de control e incentivos contractuales que someten al conjunto de la empresa a una finalidad global única, donde las relaciones características de las transacciones inter e intrafirma, así como los acuerdos institucionales son concebidas como sistemas de contratos regidos bajo el principio de minimización de los costos de transacción económica.

²⁷ Chandler 1994: 21 a 30

²⁸ Coriat y Wenstein (2011-169]

En esta forma, la teoría de los costos de transacción contribuye a explicar la estructura organizativa cada vez más compleja de las grandes empresas transnacionales en las que se expresa una diversidad de relaciones de subcontratación que responden a las actuales estructuras de mercado específicas en las que debe privar una gestión con criterios de eficacia y minimización de los costos. En este sentido la ventaja de la internalización de la empresa favorece la integración de proveedores de diverso origen, tamaño y especialidad que quedan sujetos al cumplimiento riguroso de normas establecidas en contratos que, mediante la racionalidad, una adaptabilidad continua de las relaciones entre las partes que participan en la cadena de producción, distribución, comercialización y servicios, condiciones para garantizar la racionalidad y eficiencia de la empresa. Esta tendencia por reducir costos ha conllevado -sobre todo en la última década-, la subcontratación, el subempleo, las fusiones y las alianzas estratégicas.

En esta organización la superioridad de la empresa sobre el mercado se ubica en las características de los procesos de toma de decisión interna, con una mayor capacidad de adaptación en un contexto de fuerte especificidad de activos y en donde la dirección general tiene las siguientes funciones de gestión: a) planificación y programación del proceso productivo, b) atribución de un estatus cuasi autónomo, c) vigilancia y evaluación de rendimientos a lo largo de la cadena, d) atribución de recompensas y penalidades, y e) asignación interna de recursos e implementación de decisiones estratégicas.

De esta manera estos 3 autores, a través de la teoría de la internalización de costos de la empresa, contribuyen a explicar el proceso de reestructuración de las empresas transnacionales cuyo desarrollo genera mecanismos alternativos al mercado y es, a través de los más diversos contratos, que se llevan a cabo transacciones cuyos beneficios resultan superiores a los que obtendría a través de operaciones comerciales de mercado abierto.

2.2.- El paradigma ecléctico de la producción internacional de John Dunning.²⁹

A partir del análisis sobre la inversión extranjera directa, Dunning establece 3 tipos de ventajas estratégicas que el país receptor ofrece para atraer este tipo de inversión y que en gran medida explican la internacionalización de la empresa transnacional. Ventajas que, en gran medida sustentan las diferencias existentes entre

²⁹ [Dunning, 1980]

las empresas de origen extranjero y las empresas locales del país receptor. Los incentivos que se ofrecen a la inversión extranjera son fundamentales para que la empresa transnacional se expanda y tienda a obtener rendimientos crecientes del capital. Estas ventajas son 3: las de propiedad, las de localización y las de internalización.

i) Las ventajas de propiedad engloban tanto activos tangibles -como son las instalaciones físicas, maquinaria, tecnología, insumos, materias primas y la propiedad de un producto o proceso productivo-, así como los intangibles –patentes, marcas, métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo-.

ii) Las ventajas de localización: contemplan las políticas gubernamentales de incentivos y la existencia de regulaciones favorables a la inversión, que ofrece un determinado país para atraer inversión extranjera, entre otros, la eficiencia del sistema financiero, existencia de recursos naturales, fuerza de trabajo -capacitada y/o de menor calificación-, de acuerdo a sus necesidades, bajos salarios, desarrollo de infraestructura, sistemas de transporte, desregulación, barreras arancelarias, cuotas de importación, educación, salud, seguridad social, vivienda, etc. y, en general un sistema que le permita la reducción en los costos de transacción.

iii) Las ventajas de internalización las obtiene la empresa al interior de su cadena productiva a través de su relación con otras empresas y la aplicación de diversas medidas en su búsqueda por conservar o ampliar su superioridad en el mercado y conservar el control de su proceso productivo que se vuelve cada vez más complejo debido a evolución de la propia empresa.

En conjunto, las 3 ventajas le permiten llevar a cabo modificaciones sistemáticas en sus estrategias corporativas: a.1) reducción de costos y detectar oportunidades crecientes para mayores utilidades; b.1) selección de la inversión en función del desarrollo de los países de destino que permitan una asignación más eficiente y productiva de los recursos de la empresa y c.1) aumento de la eficiencia de la empresa en el comercio internacional y en la organización de los mercados.

La transformación constante del contenido de las 3 ventajas que explican la internacionalización del capital influye decisivamente en las estrategias de la ET para decidir la orientación de su inversión y hacen ver que la rentabilidad y competitividad de la empresa no solamente se sustenta en el costo de la fuerza de trabajo como fuente determinante de su expansión. Hoy tienen una gran relevancia el control sobre la

propiedad del conocimiento y la tecnología, así como los métodos de gestión que implican la planificación, programación y control de todas las funciones que realiza la empresa, como son: organización y coordinación de la producción, distribución, comercialización y servicios diversos que son centralizados en forma corporativa por la empresa, como elementos fundamentales para generar ventajas competitivas y aumentar así los rendimientos de la inversión.

2.3.- La Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor, de Michael Porter.

Porter³⁰ define a las internalidades de la empresa como parte fundamental para obtener la ventaja competitiva, la cual, mediante la gestión, crea las condiciones para utilizar más racionalmente los recursos y de realizar con mayor eficiencia todas sus actividades y, de esta manera, conservar u obtener una posición dominante en el mercado. La ventaja competitiva constituye la forma básica para aumentar la rentabilidad del capital, impulsar su expansión e incrementar sus ganancias.

Para Porter³¹ la ventaja competitiva no existe por sí misma, debe ser creada y estar inserta en la estrategia de la empresa transnacional, la cual requiere del análisis de la información y el conocimiento de su eficiencia interna así como de su entorno de competencia para determinar cómo obtener mayor ventaja. Entre más eficiente sea una empresa en su funcionamiento, obtiene más valor y estará en condiciones de obtener la ventaja competitiva. Para este autor todas las internalidades de la empresa aportan valor, que se obtiene calculando la diferencia entre el costo y el precio, con lo cual iguala el valor a la ganancia³². En conjunto las más diversas fases del proceso conforman la cadena en la que los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante integran su sistema de valor, ya sea cadenas orientadas al productor o al consumidor.

En términos generales Porter³³ concibe a la empresa como un todo integrado en una estructura compuesta de dos grandes áreas interrelacionadas:

1).- La estructura básica, formada por actividades relacionadas directamente a la producción, comercialización y servicios y

³⁰ [Porter, 1999 b]

³¹ [Porter, 1999 a]

³² A diferencia de la concepción marxista en la que el trabajo vinculado a la producción es fuente generadora de valor, para Porter cualquier actividad que directa o indirectamente contribuya a aumentar la eficiencia, no sólo en la producción, sino en la circulación y que o abata costos, agrega valor, situación en la que la logística adquiere una gran relevancia..

³³ [Porter, 1999,]

2) las actividades superestructurales o de apoyo³⁴, agrupadas en las funciones de dirección, planeación, gestión de recursos humanos, gestión de tecnología, y adquisición de activos.

Ambas áreas son fundamentales e interactúan en forma dinámica y proporcionan el marco en que la empresa gestiona la gran cadena de fases interrelacionadas que, con la internacionalización, comprende una serie de plantas que pueden ser filiales, subsidiarias o proveedoras que requieren una gran coordinación y control, así como una ejecución eficiente de las actividades que se realizan en cada una de estas fases³⁵.

Para Porter la frontera entre trabajo productivo e improductivo se vuelve cada vez más ambigua debido a que el contenido del trabajo se ha modificado por la introducción de tecnologías de aplicación y nuevos métodos de organización y gestión en donde el trabajo intelectual tiene cada vez mayor relevancia. Esto es resultado tanto de la utilización de las tecnologías de aplicación, como de los nuevos métodos de organización y gestión, lo que tiene entre otras consecuencias, el que el trabajo directamente vinculado a la producción requiera de un menor número de trabajadores y simultáneamente, se desarrolle en el área superestructural un nuevo tipo de trabajo abstracto (innovación, diseño, análisis de sistemas, utilización de software etc.) y de trabajadores que, sin estar vinculados directamente a la producción, son parte indispensable de ésta; en este caso el trabajo puede considerarse productivo.

De acuerdo a Porter, las nuevas formas de la competencia están sujetas a los siguientes factores: a) la lucha por el mercado entre empresas existentes y/o el surgimiento de nuevas empresas competidoras de un mismo sector y b) la aparición de nuevos productos o sustitutos debido a la innovación constante.

³⁴ La función de las actividades superestructurales o de apoyo es contribuir a maximizar el rendimiento del capital y abatir costos mediante métodos de racionalización.

³⁵ Para Porter es difícil de precisar la agregación de valor por actividad específica. Por ejemplo, en el área estructural, la coordinación de las distintas fases del proceso de producción y su eficiencia es medible porque la empresa cuenta con la información interna de carácter cuantitativo que permite controlar, conocer y evaluar la problemática existente en las diversas fases que componen este proceso para tomar las medidas correctivas o preventivas que aseguren su buen funcionamiento. Sin embargo, en las actividades superestructurales, como son dirección, planeación, gestión de recursos humanos y de tecnología, -actividades cuya importancia está fuera de duda por caracterizarse por la toma de decisiones que requieren de información sobre el entorno y de un análisis cualitativo de éste-, la cantidad de valor que estas actividades agregan a la rentabilidad global se vuelve imprecisa.

La interacción de estos rasgos de la competencia se sintetiza en la necesidad que tiene la gran empresa de conocer el comportamiento del mercado como condición básica para obtener ventajas competitivas y aumentar su rentabilidad.

Para mantener la competitividad, la empresa requiere de conocimientos sobre su entorno en 3 campos fundamentales: el comportamiento de las empresas competidoras, los avances en el campo tecnológico y los cambios en el mercado, producto de las variaciones de la demanda. Estos tres campos influyen decisivamente para que la empresa defina nuevas estrategias o modifique las existentes para estar en condiciones de adaptarse a los sistemáticos cambios en el entorno y obtener la ventaja competitiva.

Como parte de su estrategia la empresa se racionaliza sistemáticamente y se reorganiza o modifica su funcionamiento de acuerdo a las condiciones impuestas por este entorno. Las estrategias pueden centrarse en:

a).- Abatir el costo global mediante la reestructuración de una o varias fases del proceso productivo, por medio de la aplicación de nuevas tecnologías y/o nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y el trabajo, lo cual conlleva repercusiones en su fuerza de trabajo, con encadenamientos hacia atrás y hacia delante en toda la cadena de producción, sin disminuir la eficiencia. En ello también está implícito la reorganización de su sistema de distribución, comercialización y/o de servicios.

b).- Llevar a cabo innovaciones en el producto a través de la diferenciación cualitativa o cuantitativa del mismo, aplicando técnicas del *marketing*.

c).- Inversión en nuevas plantas, adquisición o fusión con otras empresas y/o, invertir en instrumentos financieros entre otros.

Además, la ventaja competitiva planteada por Porter, constituye un instrumento para analizar las estrategias de la gran empresa transnacional en un marco de competencia oligopólica, cuya estrategia es temporal y cambiante por estar sujeta al desarrollo tecnológico, la sistemática innovación en los productos y la acción de la competencia condicionada por la orientación de su mercado, ya sea global, regional o local, para lo cual, toma en cuenta el tamaño, condiciones y las tendencias de este mercado: escasez o abundancia de materia prima, infraestructura, comunicaciones, instituciones educativas, capacitación de fuerza de trabajo, etc., así como las diversas políticas gubernamentales de los mercados en que opera.

3.- La Empresa Transnacional Automotriz (ETA)

Teniendo como base el herramental anterior hemos elegido a la empresa transnacional automotriz, cuya reestructuración sistemática en su organización y funcionamiento la han convertido en un modelo que expresa, con gran nitidez, los cambios en el funcionamiento de este sistema, así como los efectos que esta gran empresa provoca en la estructura y composición socioeconómica de países y regiones que son integrados a su cadena internacional de producción, como parte de una nueva división internacional del trabajo.

Definimos a la empresa transnacional como la unidad básica del capitalismo, forma dominante de la valorización y acumulación del capital que, sujeta a la competencia por la ganancia, se reestructura sistemáticamente influyendo, en mayor o menor medida, en la reorganización productiva y del trabajo a nivel internacional, cuyos efectos varían dependiendo tanto del sector o rama económica en que actúan (minería, agricultura, manufactura, comercio, finanzas, construcción y servicios), como de las características y condiciones del país –desarrollado o subdesarrollado- en el que se instala, lo que en gran medida explica la mayor o menor vulnerabilidad que éstos tienen al quedar sujetos al comportamiento de la estrategia de la gran empresa.

El origen, naturaleza y posterior evolución de la gran empresa, cuya nueva conformación a nivel global se vuelve cada vez más compleja, dada la diversidad de empresas, países y regiones que, en forma directa o indirecta, participan en mayor o menor medida en la elaboración del bien final, exige la aplicación de nuevos métodos de gestión y logística que le permitan llevar a cabo, de la mejor manera, el control interno y externo de la misma y realizar -dentro de su internacionalización-, la ventaja de internalidad que la caracteriza, como la mejor forma de funcionar eficientemente.

Basadas en la planificación y programación de actividades, la gestión y la logística, son fundamentales tanto para la coordinación y el control eficiente de su funcionamiento organizativo, como básicos para la solución de sus contradicciones y conflictos que se generan, tanto al interior de cada una de sus plantas e instalaciones, como en el entorno social en el que se ubican –local, regional o global-, debido a su impacto en el desarrollo de los diversos países y regiones en los que está presente. Es en este contexto que analizamos a la gran empresa en su relación capital/trabajo, como en su relación con el Estado en sus diferentes niveles, así como en su proceso de hibridación relativo al entorno social en que se ubica

Esta es una forma en que las empresas evitan, en lo posible, los costos de transacción que, a lo largo de toda su cadena internacional, pudiera implicar la utilización del mercado abierto dado el movimiento continuo de una gran cantidad de insumos, bienes intermedios y productos finales, así como capital e información que constantemente fluyen de arriba abajo y viceversa.

En el transcurso de las dos últimas fases del capitalismo, las empresas transnacionales automotrices adquieren un papel muy importante como modelo empresarial eficiente que, en su búsqueda por obtener una mayor rentabilidad, se reestructuran y racionalizan sistemáticamente aplicando tanto modernas tecnologías, como los nuevos métodos y técnicas de organización en procesos de producción y de trabajo en cada fase. Estas empresas, basadas en la eficiencia de su funcionamiento, calidad y bajo costo de sus productos y servicios, expanden su cadena de producción, distribución, comercialización y servicios a nivel mundial en su búsqueda por bajar costos y acceder a nuevos mercados, influyendo con ello en la conformación de nuevas formas de organización de la producción y del trabajo a nivel mundial.

Las formas que toma este proceso han implicado la transformación de su estructura como empresa red a la que cada vez en mayor medida se integra, mediante estrictos contratos de largo plazo, un gran número de empresas proveedoras de distinto tamaño y origen, para formar parte de las cadenas y subcadenas de producción que, a nivel mundial, constituye uno de los modelos empresariales más eficientes en busca de una mayor rentabilidad.

En este proceso tanto el acelerado desarrollo tecnológico, como el papel que tiene el Estado, han sido determinantes para la definición de sus estrategias competitivas de carácter global. Las ventajas comparativas y competitivas³⁶ que ofrecen los distintos gobiernos y países para atraer la inversión extranjera, influyen en gran medida en las decisiones que toma esta gran empresa en lo referente a dónde producir y vender sus

³⁶ Los países se diferencian por su nivel de desarrollo en el que están implícitos muchísimos factores que determinan su especialidad como país, ya se trate de recursos naturales y materias primas -minería, agricultura, pesca, etc.-; productos manufacturados -insumos y bienes intermedios o finales-, como también infraestructura y desarrollo productivo, comercial, de distribución y de servicios, así como fuerza de trabajo, salarios, educación, salud, costo de vida, incentivos fiscales, tasas de interés, valor de las divisas, etc., factores que, de acuerdo a cada fase, conforman las ventajas comparativas y competitivas que, en mayor o menor medida, ofrece un determinado país, para atraer a la inversión. El conjunto de estos factores van marcando una relación de desigualdad entre países, regiones, sectores y ramas productivas, empresas y trabajadores.

productos a partir de sus economías de escala (o rendimientos crecientes), tanto externas como internas, factor que en gran medida explica la vulnerabilidad que los países tienen al quedar sujetos a la estrategia productiva de la empresa.

La empresa transnacional automotriz, ha presentado, a partir de principios del siglo XX y hasta la actualidad, dos sistemas estructurales como modelos de empresa: a).- Empresa Automotriz Fordista –de 1900 a 1970- y b).- Empresa Automotriz Flexible en base a métodos toyotistas –de 1990 a la actualidad-³⁷, como consecuencia de la forma en que organiza su sistema de producción y del trabajo de acuerdo al contexto histórico en que se desarrolla y en el que, sobre todo, el papel que juegan tanto la institución del Estado, como el acelerado desarrollo tecnológico, influyen en las formas en que esta gran empresa se reorganiza sistemáticamente a nivel local, regional o globalmente, estrechamente vinculada a la organización de la distribución, comercialización y los servicios de la misma, proceso que, en conjunto, tiene impactos profundos en las estructuras socioeconómicas de los países y regiones en los que se ubica, con especial énfasis en las estructuras de empleo.

3.1.- La Empresa Transnacional Automotriz Fordista.

La industria automotriz se inicia, de manera artesanal, en la 2ª. mitad del siglo XIX. A principios del siglo XX Henry Ford introduce tanto la cadena de ensamble móvil, como la estandarización, ligadas a la técnica del motor de combustión, elemento central que sienta las bases para la producción masiva y, con ello, la conversión del artesanado en obrero industrial. Años después y dado el crecimiento de la empresa automotriz, Alfred Sloan en General Motors desarrolla una estructura de organización empresarial basada en divisiones específicas que van desde la producción, hasta la distribución y venta del vehículo, lo que crea una estructura compleja que requiere nuevas formas de gestión en función de su creciente expansión y desarrollo. De esta manera tanto la Ford Motor, como la General Motors influirían en el modelo básico de organización empresarial, productiva y laboral a nivel mundial.

Una de las características de la empresa automotriz fordista, era operar en base a la oferta, sustentada en la producción en serie y en masa de grandes volúmenes de insumos, autopartes y vehículos, en función de una estrategia empresarial de economías de escala basada en el cálculo de producción y consumo anual del mercado interno de cada país. Dicha estrategia, a la vez se ubicaba dentro de un contexto del Estado

³⁷ Entre 1970 y 1990 se presenta un período de transición.

Proteccionista que favorecía el desarrollo nacional mediante el impulso al crecimiento de la estructura industrial local en ascenso. Así fue como se desarrollaron grandes obras de infraestructura e instituciones y empresas paraestatales de fomento al desarrollo que apoyarían, dentro de un marco regulatorio, el fortalecimiento de la empresa privada - nacional y extranjera-, en los sectores del acero, aluminio, aparatos y artefactos eléctrico-electrónicos, industrias química, textiles, alimentos etc., lo cual dio como resultado, que las economías de escala externas de la empresa automotriz estuvieran basadas en gran medida en una gran interrelación con esta estructura nacional industrial³⁸.

Se trataba de una empresa integrada verticalmente, cuyo control riguroso se centraba en la matriz, ubicada en países desarrollados, la cual englobaba bajo su propiedad, prácticamente todas las fases del proceso de producción, comercialización distribución y servicios. Su régimen de organización se apegaba estrictamente a jerarquías funcionales, tanto de dirección como de operación, donde sus economías de escala internas estaban sujetas a la organización del proceso de producción y trabajo al interior de sus filiales y subsidiarias ubicadas en un cierto número de países con mercados internos también protegidos y se caracterizaban por ser grandes plantas donde se concentraba una cadena de ensamble móvil basada en el puesto fijo en la que se van integrando los insumos y bienes intermedios requeridos para el ensamble del vehículo y que, en su mayor parte, eran producidos y provistos por la propia empresa a través de su gran número de trabajadores organizados en función de la división técnica de la producción.

En este tipo de empresa se promovía la especialización bajo una definición precisa del puesto basado en una jerarquización propia de una empresa vertical. Para cada operación primero se definía el puesto mediante manuales que pormenorizaban la tarea y después al trabajador, donde no se convocaba la creatividad del mismo, sino su

³⁸ De acuerdo a Robert Reich, la producción en masa fue la propulsora de la economía norteamericana en los años cincuenta: en su centro se ubicaban las 500 principales compañías que, a mediados del siglo produjeron cerca de la mitad de los rendimientos industriales de la nación y que poseían casi tres cuartos de los activos industriales en EUA, responsables a su vez de alrededor del 40% de las ganancias empresariales y empleaban más de uno de cada ocho trabajadores no rurales del país. Las primeras 28 grandes empresas –entre las que se encontraban las 3 grandes automotrices-, proporcionaban cerca del 10% de toda la ocupación industrial. En torno a esas corporaciones centrales estaban dispuestos varios miles de compañías industriales, grandes pero no gigantescas, y algunas importantes empresas de servicios que satisfacían las necesidades de las corporaciones centrales –bancos, compañías de seguros, empresas de ferrocarriles y grandes comerciantes minoristas, como Sears, Montgomery Ward, y J.C Penney. Alrededor de éstas, como los anillos de Saturno, estaban los cientos de miles de pequeñas empresas que cubrían los nichos del mercado con productos especializados que no podían ser fabricados eficientemente en gran escala. De allí que Charles Wilson declarara en 1953: “lo que es bueno para el país es bueno para la General Motors y viceversa”. Reich, Robert B. [1993 – 54-55]

adaptabilidad al ritmo de la cadena de ensamble; por ello, no tenía mayor importancia las cualidades diferenciales de un operario respecto a otro, cuyo ascenso estaba sujeto al escalafón por antigüedad. Los trabajadores especializados encargados de solucionar distintos problemas, diferían de aquellos trabajadores funcionales al proceso de trabajo, sujetos a tareas rutinarias de la producción en serie y/o en masa, como una forma de aprovechar las economías de escala. Los salarios, relativamente más altos a los trabajadores de otras empresas, se encontraban indexados a la productividad social del trabajo e incluían una serie de prestaciones en salud y seguridad social lo cual convirtió las condiciones laborales de los trabajadores automotrices en un modelo a seguir.³⁹

La relación con proveedores externos a la empresa estaba sujeta a contratos de corto plazo basados al precio del mercado local de cada país. El comercio intrafirma, en gran parte, se llevaba a cabo a través de la exportación de paquetes de insumos y componentes -como el CKD-, para el ensamble de vehículos completos, así como a través de transferencias de divisas en el mercado internacional, transacciones por pago de patentes, marcas, *know how* y tecnología, que no siempre era de lo más avanzado, pero que era adecuada para satisfacer el consumo del mercado interno de cada país.

Esta forma de organización en la industria automotriz se generalizó, con diversos matices, hacia diferentes países, ramas y sectores económicos vinculados a ésta (acero, aluminio, plástico, vidrios, textil, etc.).

No obstante, conforme fueron creciendo estas empresas, tanto a través de nuevas plantas, adquisiciones, fusiones, nuevos mercados y productos, su estructura rígida se fue volviendo compleja y burocrática en su funcionamiento, lo que las volvía cada vez más ineficientes en su gestión, debido a la concentración de grandes y costosos inventarios, puestos duplicados, tiempos muertos, reprocesos y desperdicios, que se fueron convirtiendo en verdaderos obstáculos y rigideces a su expansión y modernización. A lo anterior se agregaba la forma de organización del trabajo que, en base al puesto fijo, había creado las condiciones para el surgimiento del sujeto social trabajador (sindicato) el cual se fue estructurado en función de la división sociotécnica del mismo, como una forma de dar respuesta a las condiciones específicas de explotación del trabajo relativas a sólo determinadas plantas manufactureras que, a nivel

³⁹ Por ejemplo, las condiciones de trabajo y los altos salarios de los trabajadores de las automotrices estadounidenses también estaban encaminadas a dinamizar la demanda efectiva, lo cual era coincidente con el propósito de Henry Ford de pagar a 5 dls. la hora, cuando el resto de las empresas ofrecía 3 dls. Ford buscaba que cada estadounidense adquiriera un Ford.

local se encontraban integradas a cadena de producción de la gran empresa y que, si bien para los trabajadores significaba mejores condiciones de vida y trabajo regulados a través de contratos colectivos y/o reglamentos internos de trabajo, a largo plazo para la empresa que buscaba su flexibilidad para obtener mayor rentabilidad, se fue convirtiendo en un obstáculo para llevar a cabo los cambios que el desarrollo tecnológico y las nuevas formas de organización de la producción le estaban exigiendo, con el fin de ser más eficiente para bajar costos frente a una competencia cada vez más aguda.

Entre la declinación de la empresa automotriz fordista y su transformación y consolidación como empresa basada en la flexibilidad, se presenta un período de transición –de 1970 a 1990- en un contexto de crisis de carácter mundial cada vez más frecuentes que expresarían la necesidad del capital por expandirse en una búsqueda por incrementar su rentabilidad y evitar en lo posible la caída de la tasa de ganancia, eliminando cualquier rigidez o frontera que pueda obstaculizar su libertad.

El proceso se agudizó al enfrentar las 3 grandes estadounidenses la competencia en su propio territorio con la llegada de las automotrices japonesas que se caracterizaban por su eficiencia y productividad, al producir en función de la demanda, basadas en los nuevos métodos y técnicas flexibles de organización de la producción y el trabajo que ofrecía el naciente Toyotismo, como son el justo a tiempo (*JIT*), el cliente proveedor (*Kanban*), la mejora continua (*kaisen*), la tendencia a cero inventarios, la importancia de la calidad, el mantenimiento preventivo (*poka-yoke*), la integración de equipos empleando el número justo de trabajadores polivalentes y que para las grandes empresas representaba la respuesta de cómo enfrentar sus propias rigideces.

Aunado a lo anterior, se presentaron una serie de acontecimientos que fueron creando las condiciones para dar paso a una nueva fase de apertura al capital a nivel internacional, entre otros, la sustitución del Acuerdo de Bretton Woods por un régimen monetario flexible, la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC)⁴⁰, la crisis por el petróleo, etc., acontecimientos que fueron acompañados por el impulso de políticas estatales favorables a la inversión como son la apertura creciente, desregulación, privatización y las llamadas medidas de ajuste estructural plasmadas en el Consenso de Washington, impuestas por organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), los cuales en conjunto fueron

⁴⁰ Que vendría a sustituir el Acuerdo General sobre Aranceles de Aduanas y Comercio (GATT) fundado en 1947.

estableciendo las normas básicas para abrir fronteras necesarias para la internacionalización de la producción, las finanzas, comercio, distribución y servicios planteando nuevos fenómenos económicos, políticos y sociales, contexto en el cual el capital financiero adquiriría cada vez mayor relevancia.

Unido a estos cambios, la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación y los sistemas computacionales paulatinamente permitirían la transmisión de datos, mensajes e imágenes en tiempo real y facilitarían la automatización de los procesos de producción y organización global de la empresa, impactando con ello, en mayor o menor medida, en todos los países.

Es así cómo, en este cambiante marco internacional de apertura y desregulación, que las grandes empresas de la industria automotriz llevarían a cabo un proceso de reestructuración en un ambiente de fuerte competencia y un acelerado desarrollo tecnológico en busca de una mayor eficiencia para bajar costos. La misma competencia por el control de los mercados las impulsaría a definir nuevas estrategias corporativas en un marco de mercados múltiples, con desplazamientos de capital productivo, comercial y financiero, lo que conlleva su reestructuración sistemática, todo dentro de una cada vez mayor racionalidad interna por las vías de la eficiencia en la utilización de sus recursos.

En todo caso, la reestructuración de un modelo empresarial caracterizado por la rigidez y orientado a la oferta, hacia otro caracterizado por su flexibilidad y orientado a la demanda global, conllevó el desarrollo y aplicación nuevas estrategias corporativas en donde los métodos y técnicas del Toyotismo se identificarían como uno de los factores determinantes para definir la pauta evolutiva de la empresa hacia una mayor flexibilidad, no sólo en sus métodos de organización de la producción y el trabajo sino de toda su estructura empresarial, como es el caso del desarrollo de cadenas y subcadenas globales de producción, comercialización, distribución y servicios, en los que participan, mediante una relación contractual de largo plazo, empresas proveedoras de diversos países y regiones, que pueden llevar a cabo determinadas fases, con mayor eficiencia y menor costo, en un esfuerzo por alcanzar una mayor productividad y rentabilidad a nivel mundial.

Dichas estrategias, si bien permiten a la gran empresa ajustar su producción a la demanda global y, con ello, acortar el ciclo de reproducción del capital, en su conjunto,

implican una mayor racionalización y ahorro en costos con efectos profundos en toda la cadena productiva, con fuerte impacto tanto en los proveedores como en los trabajadores de los diversos países, desarrollados o subdesarrollados, que se encuentran integrados a las cadenas y cuyo número y salarios se incrementan o reducen de acuerdo a esta demanda.

En los siguientes cuadros se sintetizan los principales elementos que caracterizan los dos tipos de empresa transnacional automotriz: fordista y flexible.

Cuadro 1. EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ
Características principales de sus dos versiones
Organización de la Empresa y de la Producción

Empresa Fordista	Empresa Flexible
<p>Empresa basada en una gestión con dirección vertical, rígida y uniforme estructura organizativa.</p> <p>Organización de la empresa en divisiones (producción, distribución, comercialización y servicios) cuyo control se centra en la matriz ubicada en los países desarrollados.</p> <p>Concentración y propiedad de prácticamente todas las fases del proceso productivo por la empresa. Matriz, filiales y subsidiarias</p> <p>Inicio de la relocalización de ciertas fases de la manufactura, caracterizadas por ser intensivas en el uso de fuerza de trabajo de bajo costo en países subdesarrollados: caso de la industria maquiladora de exportación tradicional.</p> <p>Producción en función de la oferta: organización de la producción orientada a la venta.</p> <p>Ciclo de vida del producto de largo y mediano plazo</p> <p>Reducción de costos por economías de escala local</p>	<p>Empresa basada en una gestión global en red: Dirección vertical y rígida; sistemática flexibilidad organizativa productiva y laboral.</p> <p>Organización de la empresa global en divisiones (producción, distribución, comercialización y servicios), cuyo control estratégico se centra tanto en la matriz o centro corporativo global -ubicado en su país de origen-, como en los corporativos regionales de los que dependen filiales, subsidiarias y proveedoras, que se ubican en los 3 principales bloques regionales. (a)</p> <p><i>(Lean production)</i> Concentración de la propiedad de las fases estratégicas del proceso productivo: I&D, Innovación y diseño, ensamble final, marketing y finanzas, así como delegación de un número cada vez mayor de fases del proceso de productivo en empresas proveedoras especializadas que, a través del <i>outsourcing</i> o subcontratación, se integran a lo largo de la cadena internacional de producción comercialización, distribución y servicios, lo cual vuelve indispensable la aplicación de la logística en toda la red para operar JIT.</p> <p>Delegación y relocalización de gran número de fases del proceso de producción, distribución, comercialización y servicios -intensivas y/o extensivas en uso de la fuerza de trabajo- en gran número de empresas proveedoras que, al operar mediante <i>outsourcing</i>, generalizan la maquila a todos los sectores productivos de la cadena internacional de producción.</p> <p>Producción en función de la demanda. Flujo inverso: organización de la producción en función a lo ya vendido.</p> <p>Ciclo de vida del producto de corto plazo</p> <p>Reducción de costos en base a economías de escala global a través de las cadenas y subcadenas de producción, distribución, comercialización y servicios.</p>

<p>Utilización de tecnologías electromecánicas</p> <p>Producción en masa y en serie de automotores estandarizados</p> <p>Cadena o línea de montaje en base a <i>chassises</i> fijos para la producción de un modelo determinado en cada planta ensambladora filial o subsidiaria.</p> <p>Activos principales: capital fijo (equipo, maquinaria, instalaciones, etc.) caracterizados por lenta o mediana innovación tecnológica.</p> <p>Estructura productiva estable.</p> <p>La calidad no era prioritaria y los errores y defectos se detectaban ex – post.</p> <p>Mantenimiento de grandes inventarios,. tiempos muertos por largas distancias, períodos de preparación, cuellos de botella, etc.</p> <p>Concentración del proceso de producción y trabajo en pocas regiones, especialmente dentro de países desarrollados.</p> <p>Contratos de corto plazo en función del precio por parte de la ensambladora hacia pequeños, medianos y grandes proveedores locales.</p> <p>Financiamiento en base al capital bancario.</p> <p>Fusiones y adquisiciones. Apertura de grandes plantas, sobre todo en países desarrollados, con desplazamiento hacia ciertos países subdesarrollados</p> <p>Consumo en masa de automóviles e insumos durables, donde la calidad estaba en función a la durabilidad. (ejemplo: “Nacidos Ford, nacidos fuertes”)</p>	<p>Utilización de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), robotización, eléctrico-electrónica, nanotecnología, nuevos materiales, etc.</p> <p>Producción en serie y en masa de insumos y autopartes estandarizados, necesarios para el ensamble final y en serie de los diversos modelos automotores diferenciados según nicho de mercado.</p> <p>Cadena o línea de montaje del auto global en base a plataformas estandarizadas que facilitan la flexibilidad en el ensamble de varios modelos intercambiables.</p> <p>La información y el conocimiento pasan a ocupar un lugar fundamental; lo mismo que las TICs y activos fijos, como robots y maquinaria electro-electrónica, caracterizados por la innovación tecnológica sistemática y acelerada.</p> <p>Reestructuración productiva sistemática</p> <p>La calidad pasa a primer término. Detección inmediata de errores y defectos (<i>poka-yoke</i>)</p> <p>Tendencia a cero inventarios. Utilización del justo a tiempo (JIT): cantidad necesaria en el lugar y momento adecuado. Reducción o eliminación de tiempos muertos</p> <p>Especialización en determinados modelos y fases del proceso productivo en países y regiones –desarrollado y subdesarrollado-, que son integrados a la cadena internacional de producción.</p> <p>Contratos de largo plazo en función a la calidad, eficiencia y entrega a tiempo con un número cada vez menor de proveedores globales especializados de los que dependen un significativo número de proveedores de 2º. y 3er nivel.</p> <p>Financiamiento desproporcionado del capital financiero: mercado de valores, derivados, papel comercial, deuda, etc.</p> <p>Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. Apertura y modernización de plantas manufactureras más pequeñas pero intensivas en capital fijo, así como cierre de antiguas plantas.</p> <p>Consumo personalizado de autos e insumos, “en función del cliente”, caracterizado por la obsolescencia planificada que define el <i>marketing</i> y la importancia de la imagen: economía del desperdicio, la moda y lo superfluo.</p>
--	---

(a) En ello se concentra el control general de las divisiones de la empresa: producción, distribución, comercialización y servicios, en donde la Investigación y Desarrollo, la logística y el aspecto financiero adquieren un papel fundamental.

Fuente: elaboración propia en base a David Harvey (1998) p. 201-202.

La reorganización global de la producción de la empresa automotriz se acompaña de la reorganización global de su proceso de trabajo, de allí su impacto en los trabajadores, como observamos en el cuadro 2:

Cuadro 2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ

Empresa Fordista	Empresa Flexible
<p>Métodos y técnicas de organización fordista:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estructura de organización del trabajo vertical y rígido, controlado de arriba abajo. -Trabajo individual definido por el puesto fijo y una sola tarea por trabajador. -Tiempos y movimientos sujetos a la velocidad y cadencia de la cadena de ensamble de cada planta. -Homologación de puestos de trabajo: primero función del puesto y después el hombre. Jornada de trabajo fija con alto grado de especialización en la tarea -Capacitación mínima. Aprendizaje en la línea de producción. -El trabajador ejecuta la tarea con una aminorada responsabilidad de su parte. No se aprovecha el conocimiento y la experiencia del trabajador -Productividad individual -Seguridad y estabilidad en el empleo; salario según el puesto y duración de la jornada. Ascenso por escalafón, antigüedad, seguridad social, jubilaciones, pensiones etc. Negociación Colectiva de las condiciones de vida y trabajo a través del sindicato. 	<p>Métodos y técnicas de organización toyotista basados en la eficiencia: JIT, Kanban, kaisen, poka yoke etc.:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estructura de organización del trabajo vertical/horizontal en red con cierta autonomía y flexible en su organización. Principio cliente/proveedor. -Trabajo en equipo en función de la polivalencia, flexibilidad y la integración del grupo de tareas -Tiempos y movimientos, en tiempo real, de la cadena de ensamble global que, sujetos a la demanda global, son apoyados por las TICs, la logística y la ergonomía para operar JIT. -Tendencia a la homologación de puestos interdependientes en base a la flexibilidad (polivalencia) lo que permite su intercambiabilidad a nivel de planta, local, regional o internacional del trabajo. -Elasticidad en la jornada de trabajo y multifuncionalidad con relativa especialización en varias tareas -Formación y capacitación sistemática. -Énfasis en la co-responsabilidad del trabajador. Apropiación del conocimiento teórico y empírico del trabajador (mejora continua o <i>kaisen</i>) -Productividad global -Flexibilidad e inestabilidad en el empleo. Pago por productividad e incentivos al rendimiento: bonos. Precariedad en el trabajo: subcontratación, empleo temporal, inseguridad y desempleo División/individualización, negociaciones laborales locales de la empresa por planta. Limitación a la participación sindical.

Consecuencias:	Consecuencias:
<p>-Rigidez de mercados laborales regionales, de acuerdo a la oferta del mercado local.</p> <p>-Control del trabajo por la empresa a nivel nacional con cierta injerencia en el proceso de trabajo de grandes Centrales sindicales y Sindicatos fuertes como una forma de atenuar la explotación.</p> <p>Solidaridad de clase</p>	<p>-Flexibilidad del mercado laboral en función de la demanda global.</p> <p>-Control del trabajo por la empresa a nivel global, lo que modifica el contenido del trabajo y la composición de sus trabajadores, como producto de la tecnología y la reorganización del proceso de trabajo. Debilidad sindical, centrada en negociación salarial y atenuación en condiciones de despido. Subcontratación y <i>outsourcing</i></p> <p>Individualismo y competencia inter- trabajadores a nivel de planta, empresa, regiones y países.</p>

Fuente: elaboración propia en base a David Harvey (1998) p. 201-202

La empresa transnacional automotriz ve al mundo como un mercado global de trabajo en el que puede decidir dónde es mejor y más eficiente llevarlo a cabo. El desarrollo tecnológico, la apertura y eliminación de obstáculos han sido condiciones fundamentales no sólo para que las cadenas de producción y servicios se internacionalicen, ampliando con ello el mercado internacional de bienes y servicios, sino también para que el mercado de trabajo adquiriera un carácter global, paso fundamental para la generalización de los nuevos métodos y técnicas de gestión del trabajo a escala mundial, con una fuerte tendencia a la estandarización de puestos de trabajo y homologación de tareas, lo que, en conjunto, crea las condiciones para que la empresa traslade fases de sus procesos de producción y trabajo a los países que mejor le convenga, lo que en pocas palabras significa exportar trabajo, no trabajadores.

3.2- El Papel del Estado:

Un elemento a tomar en cuenta en este proceso de reestructuración sistemática de la empresa transnacional automotriz es el papel que juegan las políticas públicas del Estado, en sus diferentes modalidades de acuerdo al contexto socioeconómico, las cuales son fundamentales para facilitar las condiciones de expansión mundial de la empresa bajo nuevas formas de acumulación del capital, como observamos en el cuadro siguiente:

Cuadro 3. EL PAPEL DEL ESTADO FASES FORDISTA Y FLEXIBLE

Estado Benefactor, Estado Keynesiano	Estado del Beneficio; Estado Mercado
<p>- Regulador del Desarrollo.</p> <p>- Políticas proteccionistas y de regulación:</p> <p>-Impulso a la inversión Pública en sectores estratégicos para el desarrollo: (energía, telecomunicaciones, ferrocarriles, puertos, aeropuertos etc.), obras de infraestructura (carreteras, presas), así como servicios diversos (agua, drenaje, etc.), y banca de desarrollo, en base a recursos propios.</p> <p>-Regulación de la inversión pública y privada, nacional y extranjera.</p> <p>-Regulación de la banca nacional a través de un banco central, aplicando políticas fiscales y monetarias orientadas al desarrollo.</p> <p>- Orientación al mercado interno.</p> <p>-Políticas proteccionistas</p> <p>-Intentos de integración comercial: ALADI, ALALC, UE, etc.</p> <p>- Regulación capital/trabajo:</p> <p>- Contrato Colectivo</p> <p>- Estabilidad en el empleo</p> <p>- Duración jornada de trabajo.</p> <p>- Salario según el puesto.</p> <p>-Prestaciones Sociales (seguridad social, pensiones y jubilación).</p> <p>- Socialización del bienestar:</p> <p>-Incremento en el gasto público social: Educación, salud, vivienda.</p> <p>-Políticas de fomento al desarrollo a través de instituciones multinacionales como el BIRF, el BID, etc.</p> <p>-Políticas centralización y planeación estatal.</p> <p>Intervención estatal directa en los mercados con políticas de ingresos y precios</p>	<p>Garante del Crecimiento:</p> <p>Políticas de apertura, desregulación y privatización:</p> <p>-Impulso a la inversión mixta y a la privatización de sectores estratégicos (energía, telecomunicaciones, ferrocarriles, puertos, aeropuertos, etc.), obras de infraestructura (carreteras, presas) en base al endeudamiento público.</p> <p>-Desregulación de la inversión y apertura creciente a la inversión extranjera.</p> <p>-Desregulación financiera; políticas fiscales y monetarias que, orientadas a controlar la inflación, las tasas de interés y los tipos de cambio, buscan el equilibrio macroeconómico.</p> <p>-Orientación al mercado del exterior.</p> <p>-Políticas de apertura</p> <p>-Integración regional productiva y comercial mediante bloques regionales a través de tratados de libre comercio: TLCAN, UE, etc.</p> <p>-Desregulación capital/trabajo:</p> <p>-Outsourcing o subcontratación.</p> <p>-Inestabilidad en el empleo.</p> <p>-Flexibilidad en la jornada</p> <p>-Salario por productividad.</p> <p>-Reducción de prestaciones sociales.</p> <p>-Ajuste del gasto público social y tendencia a la privatización de las instituciones de seguridad social:</p> <p>-Reducción del gasto en educación, salud, seguridad social y vivienda.</p> <p>-Políticas de crecimiento basadas en el ajuste, impuestas por instituciones multinacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.</p> <p>-Políticas de Descentralización y desregulación mayor competencia entre países, regiones y ciudades</p> <p>-Intervención estatal indirecta mediante políticas favorables a los mercados. (El mercado se autorregula)</p>

-Reconocimiento de una sociedad de clases -Democracia con contenido expresada en los principios de los partidos políticos	-Reconocimiento de una sociedad de individuos o ciudadanos. -Democracia electoral sin contenido de principios de clase
--	---

Fuente. Elaboración propia.

En ambos casos el papel del Estado es fundamental para dar cauce legal a la contradicción capital/trabajo, aplicando políticas de acuerdo a cada fase y estructura económica, política y social de cada país. La empresa fordista se desarrolló en forma integrada, expandiendo plantas filiales y subsidiarias en un contexto proteccionista de economías cerradas bajo el amparo del llamado “Estado Benefactor,” promotor y regulador del desarrollo, centrado en el financiamiento público, apoyo a la demanda y la defensa del empleo, donde la cuestión social o conflicto de intereses entre empresarios y trabajadores estaba regulada por el llamado “Pacto Keynesiano”, a través de leyes, reglamentos y contratos colectivos que entrañaban la necesidad de alcanzar consensos institucionales entre los organismos empresariales, las federaciones y organizaciones sindicales de trabajadores y el gobierno de cada país dentro de un contexto de economías mixtas cerradas basadas en el proteccionismo. Es así como, no sin contradicciones y producto de grandes luchas, se fueron logrando mejores condiciones de vida y trabajo como una forma de atenuar las condiciones de explotación, como son: la jornada de 8 horas, salario según el puesto, prestaciones en educación, salud y seguridad social, etc.

Con la reestructuración del capital, se entraría en una nueva fase del proceso de acumulación, en la cual se iría cambiando el papel del Estado como regulador del desarrollo –el llamado “Estado Benefactor”-, para concentrarse en un papel como garante del crecimiento –el llamado “Estado del Beneficio”-, adaptado a una nueva relación con el mercado que viene imponiendo nuevas reglas económicas, mediante un sistema institucional de mediación político-económica-social, transmisor de una nueva ideología necesaria para facilitar la acumulación, como una forma de dar respuesta a la necesidad de expansión del capital⁴¹. Así se lleva a cabo la privatización de empresas paraestatales consideradas estratégicas para el desarrollo, así como la aplicación de

⁴¹ Esto no significa que el Estado se retire de la actividad económica, sino más bien de la actividad productiva.

políticas de apertura, desregulación y endeudamiento que tienden a reducir el gasto público y, con ello disminuir las conquistas sociales.

3.3.-La Empresa Transnacional Automotriz Flexible

La reestructuración de la empresa transnacional, a partir de los setenta, ocurre en un contexto transición que implicó la aplicación de un conjunto de estrategias vinculadas con la aplicación de los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo toyotista, caracterizados por su mayor productividad y eficiencia, todo lo cual implicaría la reorganización sistemática de la empresa cuya gestión busca la racionalización de todos sus recursos, en un esfuerzo por volverse más eficiente, bajar sus costos y lograr una mayor rentabilidad, todo ello en un contexto de gran competencia.

Lo anterior, en parte se manifiesta a través de la apertura, modernización y/o cierre de plantas, fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, así como en la delegación de un gran número de fases del proceso productivo en empresas proveedoras especializadas -inicialmente de las llamadas empresas maquiladoras, caracterizadas por el uso intensivo de fuerza de trabajo-, que las podían llevar a cabo con mayor eficiencia y bajo costo, lo que conllevó la relocalización de la producción hacia diversos países y regiones que le ofrecen mejores alternativas de rentabilidad.

Es así como, a partir de los noventa, encontramos una nueva empresa transnacional automotriz. La cadena de montaje de Ford, se ha transformado en una gran cadena global de producción, distribución, comercialización y servicios, la que, apoyada en la innovación constante y el acelerado desarrollo tecnológico, llevaría a cabo una sistemática reorganización estructural a nivel mundial mediante un proceso que, en apariencia, se manifiesta en lo que se denomina *Lean Production* (Empresa Ajustada ó reducida en tamaño) para convertirse en la Gran Empresa Global o empresa red con una estructura de organización empresarial, basada en la flexibilidad organizativa, productiva y laboral en toda la red global, integrada tanto por sus filiales y subsidiarias de ensamble final, como un gran número de empresas proveedoras especializadas de diversos países y regiones que, directa o indirectamente, pueden llevar a cabo un número cada vez mayor de fases del proceso productivo, lo que le permite adaptarse rápidamente ante cualquier cambio en la demanda mundial.

Debemos resaltar que en este proceso de reestructuración sistemática, se conservan los siguientes principios básicos de organización de la producción y del trabajo propios de la empresa fordista, como son: la cadena de ensamble, la producción en serie y en masa de ciertos componentes, la estandarización de procesos y productos, la definición y homologación de puestos y el control de tiempos y movimientos, los cuales -adaptados a las condiciones específicas propias de la nueva fase-, son fundamentales para el funcionamiento de la empresa global flexible que utiliza las nuevas tecnologías y métodos de organización propios del gran desarrollo tecnológico.

Elementos fundamentales en este proceso de reestructuración de la gran empresa son la aplicación de la gestión y de la logística. En tanto la gestión facilita la coordinación, planeación y el control de toda una compleja estructura organizativa en red, para operar de una manera más eficiente y de menor costo, enfatizando los acuerdos y relaciones que se generan al interior y exterior de la empresa en su interacción con los distintos agentes socioeconómicos que definen su entorno nacional, regional o global, como son empresarios, trabajadores y Estado. El objetivo es crear las condiciones para que la empresa reaccione de forma eficiente ante las presiones de la competencia y oportunidades del mercado, en este caso redefine tareas, abre, moderniza o reubica plantas, traslada ciertas fases del proceso a proveedoras, asigna recursos en forma flexible, reduce o incrementa la producción según la demanda y, sobre todo, distribuye utilidades, costos y riesgos tanto entre sus plantas filiales y subsidiarias, como entre el conjunto de empresas proveedoras especializadas y sus respectivos trabajadores que conforman su cadena internacional de producción.

Las empresas proveedoras en quienes -mediante contrato- delega, un cada vez mayor número de fases del proceso productivo, se caracterizan por su diversa conformación de capital, tamaño y origen⁴² y, por lo mismo, agregan, o contribuyen en mayor o menor medida, a la generación de valor a lo largo de la cadena internacional de producción dependiendo de la fase que realicen, relación con la empresa, recursos con que cuentan, país o región donde ubiquen sus plantas etc.

Dentro de las principales estrategias de reestructuración global de la gran empresa automotriz, está la reducción al máximo de los costos de producción sin perder

⁴² Para Coase, empresa y mercado son dos formas alternativas de coordinación económica. Frente a la anarquía del mercado, la empresa se caracteriza por la coordinación administrativa jerárquica cuyo objetivo es suprimir el sistema de precios del mercado al interior de la cadena de producción como una forma de economizar costos. (Ver Coase,1994)

eficiencia en la entrega de suministros, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. En este caso es la logística la encargada tanto de la administración, distribución espacial, aplicación de sistemas ergonómicos y control del flujo continuo y eficiente de información, bienes y servicios diversos que fluyen a lo largo y ancho de la cadena internacional de producción sin importar distancia, lo que incluye comunicaciones, transportes, espacios, tiempos, inventarios, almacenaje, etc.

Es así cómo cobran gran importancia las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la robotización y la electrónica, así como la logística y los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo toyotista como son: el sistema de flujo inverso de la producción, el JIT, *kaisen*, *Kan-ban*, *poke yoke*, los equipos de trabajo y la relación con proveedores en la concepción del *keiretsu*⁴³, los cuales, aplicados al lado de modernos sistemas de la información y comunicación, le permiten responder a la demanda en la cantidad, lugar y momento preciso.

Es así como la cadena de ensamble fordista se convierte en una gran cadena global flexible, estructurada de manera jerárquica y conformada por una red de cadenas y subcadenas a nivel mundial que, bajo nuevas formas de gestión, permiten el flujo, en tiempo real, conocimiento, información, insumos, productos y capital, de arriba abajo y de abajo hacia arriba, sin importar distancias o fronteras, como una forma de aumentar la eficiencia y responder a la demanda global, acelerando con ello el ciclo de rotación del capital. Lo anterior incentiva a la empresa a racionalizar sistemáticamente la organización de su producción y trabajo, así como su distribución espacial en configuraciones de producción eficiente, relocalizando su producción hacia países y regiones que le ofrecen las mejores alternativas de rentabilidad, influyendo con ello en la reconfiguración del mapa productivo automotriz mundial.

La empresa transnacional automotriz orienta su producción hacia el mercado externo y por lo mismo, sus economías de escala, tanto internas como externas, se encuentran sujetas al cálculo de una demanda global diferenciada, factor que las vuelve sumamente complejas. Las **economías de escala internas** dependen de las relaciones de intercambio que se desarrollan al interior de la empresa (internalidades) y funcionan como parte de su estrategia para evitar los costos de transacción del mercado abierto

⁴³ El *keiretsu*, producto del *saiibatsu*, es el sistema de financiamiento del conjunto de empresas que integran la cadena a partir de un banco central propiedad del conglomerado.

(comercio intra e interfirma). Las **economías de escala externas** dependen, en gran medida, de las ventajas comparativas y competitivas que cada país ofrece para atraer la inversión. En ambas economías de escala, está la búsqueda de la empresa por obtener menor costo unitario, como una forma de incrementar su rentabilidad en un entorno de competencia frente a otras grandes empresas relacionadas al mismo sector.

El operar bajo economías de escala internas dentro de la red global, toda la estructura de organización está sujeta al comportamiento de la demanda internacional, por lo mismo, ganancias y/o pérdidas de la empresa transnacional repercuten proporcionalmente al interior y a lo largo de la cadena, sin tener que recurrir a los mecanismos de transacción que implica el mercado abierto. De esta manera la empresa transnacional disminuye costos e incrementa su rentabilidad, condición necesaria para su competitividad; en esto radica la internalidad de la empresa.

Se trata de una relación empresa/proveedor que hoy toma forma a través de un sistema de alianzas basado, en gran parte en la subcontratación u *outsourcing* a lo largo de la cadena internacional de producción. Esta relación se expresa en un incesante intercambio de insumos, bienes intermedios y servicios estandarizados de menor o mayor valor agregado al encontrarse en diferentes etapas del proceso de producción y que, a su vez, proceden de diferentes proveedores especializados en diversos sectores y ramas económicas que contribuyen a la realización del bien final sobre los cuales la gran empresa automotriz impone sus condiciones e internaliza sus costos de transacción evitando, en lo posible, los precios del mercado. De esta manera elimina rigideces y obstáculos que implican las barreras espaciales y geográficas y aprovecha para lograr la maximización de sus ganancias⁴⁴.

Al interiorizar, mediante contratos, las relaciones de compra/venta de bienes y servicios a lo largo de la cadena de producción entre sus filiales, subsidiarias y proveedoras –sean o no de su propiedad-, pero que forman parte de su mismo proceso productivo, la empresa transnacional automotriz favorece a sus propios intereses ya que al encontrarse al margen de la fijación de precios internacionales, la matriz es quien

⁴⁴ Si bien la teoría clásica del comercio internacional basada en el modelo de las ventajas comparativas explica el comercio entre países con diferentes dotaciones de factores (comercio interindustrial), hoy ya no es el más adecuado para interpretar el comercio de manufacturas que tiende a ser predominantemente intraindustrial en donde las ventajas competitivas, producto de la interdependencia y la complejidad en el comportamiento estratégico de la empresa transnacional adquiere una importancia fundamental. De acuerdo a Porter [1999] hoy la ventaja competitiva constituye un elemento central en la estrategia específica de cada empresa.

decide los precios de transferencia a los que se debe vender o comprar los insumos y, por lo tanto, darles el valor más adecuado para sus propios fines. Para ello toman en consideración las diversas ventajas comparativas y competitivas que los países y regiones le ofrecen, como son: infraestructura, medidas fiscales, tipos de cambio, fuerza de trabajo, salarios, materias primas, educación, seguridad social, etc., eligiendo los más adecuados para sus intereses, lo cual es básico para que el comercio intra e interfirma funcione de manera eficiente y a menor costo, a lo largo de la cadena internacional de producción automotriz⁴⁵, facilitando a la empresa incrementar su producción y vender sus productos diferenciados en diferentes mercados. Esto da lugar al incremento en las exportaciones e importaciones entre los países integrados al proceso, donde una parte importante del déficit o superávit comercial, concierne a este tipo de intercambio.

Lo anterior, favorece la reducción del costo unitario medio, factor fundamental para la obtención de grandes ventajas en costos, situación que permite a la empresa trazar su estrategia global en base a la determinación de un precio competitivo del producto final y, de esta manera, participar en el precio medio global frente a las empresas competidoras.

Todo este proceso tiene lugar a través de una compleja red de relaciones sociales que da lugar a un nuevo tipo de gestión de intereses y conflictos entre los distintos agentes económicos –empresa, proveedores, trabajadores directos e indirectos, etc.,- de los diversos países y regiones que, a lo largo del ciclo de reproducción del capital participan, directa o indirectamente, en la realización de valor, en donde las empresas transnacionales tienen mayores ventajas en costos y, por lo mismo más altas tasas de ganancia. Los efectos de esta forma de organización de la producción, a nivel global, facilitan a la empresa transnacional automotriz incrementar su eficiencia organizativa y productiva, disminuir el tiempo de producción, abatir costos, fijar el precio de producción, mediante la diferenciación de tasas y márgenes de ganancia, así como tratar de orientar la demanda hacia sus productos,

Para la empresa transnacional automotriz producir para el mercado global conlleva economías de escala cada vez más grandes, que convierten a la gestión global

⁴⁵ Es difícil medir el comercio intra-firma de las empresas transnacionales dentro del comercio internacional, por lo general pasa desapercibido por los propios gobiernos a quienes causa un impacto negativo dentro del aspecto de las obligaciones fiscales. Una mayor idea sobre la importancia que esto tiene en el comercio internacional nos la da Isaac Mininan [2012]

en una función sumamente compleja ya que, al integrar al conjunto de plantas subsidiarias, filiales y proveedoras especializadas, la gestión tendrá que ir dirigida a la obtención de un conjunto crítico de capacidades estratégicas tales como: integrar y optimizar la asignación global de tareas y actividades, así como tecnologías y sistemas de organización, controlar costos, integrar mercados y potenciar la identidad y cultura global corporativa mediante la adaptación a los entornos locales (proceso de hibridación). Su objetivo es la conformación de una organización global integrada en una red de redes caracterizada por su flexibilidad.

Lo anterior favorece tanto el establecimiento de un sistema global de transacciones basado en el principio del cliente/proveedor, base fundamental para operar JIT a lo largo de la cadena global de producción, distribución, comercialización y servicios, como también la consolidación de economías de escala global, sustentadas en un sistema de intercambio a lo largo de la cadena de producción transnacional lo que coadyuva a la conformación de los llamados comercio intra e interfirma a través de los cuales, se realiza el intercambio de materias primas, bienes intermedios, insumos y módulos estandarizados, así como los automotores diferenciados, evitando al máximo los costos de transacción que implica el mercado abierto.

Al producir con economías de escala, los *inputs* y *outputs* de materias primas, insumos, bienes intermedios y de ensamble final se incrementan a lo largo de la cadena global de producción provocando un gran impacto en el comercio internacional ya que en la cadena intervienen diversos países que ofrecen a la empresa grandes incentivos y, con ello, oportunidad de mayores ganancias, incluso aun cuando éstos difieran en recursos e incentivos.

Debemos resaltar que la aplicación de las economías de escala –internas y externas-, hace cada vez más difícil calcular la cantidad social media de trabajo mundial utilizada para cada unidad de producto final, ya que ésta comprende el conjunto de trabajadores que a nivel global forman parte, directa o indirectamente, del mismo proceso productivo, ya se trate de aquellos que laboran en plantas filiales y subsidiarias, o en empresas proveedoras.

Cuando hay rendimientos crecientes originados por las economías de escala, la empresa transnacional automotriz obtiene una gran ventaja en costos sobre el conjunto de empresas que de ellas dependen a nivel local, regional o mundial, por lo que los

respectivos mercados locales, regionales o internacionales tenderán a estar dominados por unas pocas grandes empresas transnacionales. Cuando estos rendimientos crecientes entran en la escena del comercio, los mercados se vuelven sumamente competitivos. En este sentido, en el modelo de competencia monopolista, las economías de escala juegan un papel crucial.

A nivel global, las economías de escala, tanto internas como externas, permiten a la gran empresa reducir costos y contribuyen a la conformación de una estructura de mercado mundial de gran competencia el cual mejora la relación entre la escala de producción y la variedad de bienes a los que las naciones pueden acceder.

Cada país o región donde se ubica la empresa es especializado en un determinado número de fases del proceso transnacional de producción, distribución, comercialización y servicios, ya se trate de materias primas, insumos, autopartes o vehículos que las plantas filiales, subsidiarias o proveedoras ubicadas en éste producen o ensamblan de la manera más eficiente que si cada país o región, intentara producirlo todo por sí mismo.

De esta manera el comercio internacional realiza una función crucial, ya que posibilita que cada país produzca un determinado rango de bienes y servicios especializados relativos a la industria automotriz, como una forma de poder integrarse a las economías de escala sin sacrificar la variedad en el consumo. Así se incrementa la variedad de modelos y marcas disponibles donde los consumidores en cada país podrán adquirir -en la medida de sus posibilidades-, una cierta variedad de vehículos⁴⁶.

En resumen, la empresa transnacional a través de sus economías de escala, internas y externas, por un lado aprovecha las ventajas comparativas y competitivas que los Estados de los diversos países y regiones le ofrecen para que realice en éstos ciertas fases de su proceso de producción internacional y, por otro lado, la gran empresa obliga a las distintas empresas locales que se le integran para formar parte de la cadena de internacional de producción, comercialización y servicios, que operen bajo sus mismos

⁴⁶ Con la globalización la variedad de bienes que un país puede producir y la escala de su producción se encuentra restringida por el tamaño de su mercado, de allí la necesidad de los diversos países y empresas locales de recurrir a la búsqueda de reunir las condiciones necesarias para integrarse a la cadena internacional de producción, comercialización y servicios como una forma de expandir su producción y reducir las restricciones provocadas por la estrechez del mercado nacional.

métodos competitivos de productividad y eficiencia. Proceso que influye en la reconfiguración del mapa productivo automotriz global.

CAPITULO II. LA EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ. PERIODOS FORDISTA 1900-1970 Y LA FASE DE TRANSICIÓN: 1970-1990.

Las reglas básicas que rigen el ciclo de reproducción del capital operan como fuerzas que definen invariablemente el desarrollo histórico y geográfico de los países. En el cambio de un modelo de producción a otro se expresan los cambios radicales de la reestructuración del capital e implica la transformación de las condiciones de producción, de los procesos laborales, los hábitos de consumo, así como las reconfiguraciones geográficas y geopolíticas.

A partir del siglo XX, la empresa transnacional automotriz, resultado de la concentración y centralización del capital, se ha venido transformando en función del comportamiento cíclico del sistema capitalista. Los cambios en su estructura de organización empresarial se vinculan, a su vez, con los cambios profundos en sus métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, ligadas estrechamente con la innovación constante de nuevas tecnologías fundamentales y de su aplicación que la hacen posible, así como del papel que juega el Estado en cada uno de las fases del sistema.

La cada vez mayor internacionalización de estas empresas es producto de la competencia por la ganancia que ha conducido a su globalización como empresa. Su expansión en redes integra países y regiones, contribuyendo a una nueva división internacional del trabajo basada en la selección de los procesos productivos en diferentes localidades en su búsqueda por bajar costos e incrementar su rentabilidad.

En forma esquemática y limitándonos en este caso específico, al comportamiento de la empresa transnacional automotriz, podemos señalar su desarrollo en la economía en 4 los siguientes períodos: 1) orígenes del automóvil (fines del siglo XIX y principios del XX); 2) El Fordismo: a) de principios del siglo XX a 1947; b) La postguerra 1947-1970; 3) la Transición 1970-1990 y 4) el Sistema Flexible 1990- a la actualidad.

1.- Breve Historia de los Orígenes del Automóvil: de fines del Siglo XIX a principios del Siglo XX.

Fase del capitalismo durante el cual Inglaterra continuaba siendo el país dominante y en la que el Estado desempeñaba un papel fundamental en los países desarrollados, en buena medida con la aplicación de políticas de protección de sus mercados internos, que sustentaba el crecimiento y expansión de sus empresas, caracterizadas en términos generales, por formas particulares de asociación como fueron los cárteles, trust y conglomerados.

De acuerdo a Chandler⁴⁷, para fines de la segunda mitad del siglo XIX en Estados Unidos las grandes empresas se encontraban en un proceso de transformación del artesanado a empresas modernas, con diversas modalidades en la división técnica del trabajo, fundamentadas en el Taylorismo. La organización de la producción respondía a las tecnologías electromecánicas de la época, basadas en el carbón, hierro y electricidad, que darían paso a las tecnologías de aplicación en la industria pesada y metalmecánica y, posteriormente, a la química. Las nuevas tecnologías del transporte y las comunicaciones –como fue la difusión del teléfono y del telégrafo-, unificaron e integraron los mercados nacionales, iniciados por el ferrocarril y el buque de vapor. El tamaño del mercado se amplió imprimiendo una acelerada dinámica al desarrollo industrial, lo que aumentó sensiblemente la competencia entre empresas por el reparto y control del mercado. Esta situación impulsó el crecimiento de las empresas por medio de fusiones y adquisiciones como una forma de reducir costos mediante la internalización de transacciones y la maximización de la ganancia, factor que favoreció la formación de cárteles.

Dentro de este contexto, el automóvil no es un producto inventado de la noche a la mañana. Su historia refleja una evolución tecnológica que ocurrió en los principales países desarrollados. En el siglo XVIII los primeros vehículos automotores eran impulsados por vapor, los cuales funcionaban con combustibles que calentaban agua en una caldera, generando el vapor necesario para empujar los pistones que movían el

⁴⁷ Chandler [1987]

cigüeñal y hacían girar las ruedas⁴⁸. Se trataba de vehículos muy pesados y, por lo mismo, poco prácticos. Su utilización derivó en un impulso a la industria ferroviaria.

Ya desde mediados del siglo XIX la manufactura del automóvil fue estudiada por Marx. De acuerdo a Marx, “Un coche, por ejemplo, era el producto global de los trabajos efectuados por gran número de artesanos independientes: carreros, guarnicioneros, tapiceros, cerrajeros, latoneros, torneros, pasamaneros, vidrieros, pintores, barnizadores, doradores, etc. La manufactura de coches reúne a todos estos artesanos diversos en un taller, donde pasan a trabajar simultánea y organizadamente.....Originariamente la manufactura de coches aparecía como una combinación de oficios artesanales independientes y, poco a poco, se convirtió en una división técnica de la producción y el trabajo en las diversas operaciones particulares que la componen, cada una de las cuales cristaliza en función exclusiva de un obrero, siendo ejecutada la totalidad de las mismas por la asociación de esos obreros parciales.”⁴⁹ Las observaciones de Marx contienen ya los elementos básicos para la transformación del taller artesanal al proceso de fabricación capitalista que, unas décadas después darían lugar a la fábrica diseñada para la producción en serie y en masa que transformaría al artesano poseedor del conocimiento, en trabajador industrial.

En 1807 el suizo Francois Isaac de Rivaz inventó un motor que usaba una mezcla de hidrógeno y oxígeno como combustible. Entre 1832 y 1839 el escosés Robert Anderson inventó el primer carruaje eléctrico que utilizaba baterías recargables para hacer funcionar un motor eléctrico las que tenían ser recargadas frecuentemente, además de ser pesados, lentos y costosos; estos vehículos fueron vendidos alrededor de 1900⁵⁰. En 1866 los ingenieros alemanes Eugen Langen y Nikolaus August Otto inventaron un motor de gasolina. En 1892 Rudolf Diesel obtuvo una patente para un “nuevo motor de combustión racional” y cinco años después construyó el primer motor para combustible diesel, cuya mecánica consistía en que, al quemarse el combustible empujaba un pistón dentro de un cilindro; el movimiento del pistón movía un cigüeñal que hacía girar las ruedas a través de una cadena o flecha.

⁴⁸ Se estima que más de 100,000 patentes crearon el automóvil moderno. Los primeros planes teóricos para un vehículo motorizado fueron sugeridos por Leonardo Da Vinci e Isaac Newton. De hecho el primer vehículo autopropulsado fue un tractor militar inventado por Nicolás Joseph Cugnot en 1769 el cual tenía un motor de vapor y se desplazaba a cuatro km. por hora {González Báez, [2007]}

⁴⁹ Marx [1975] cita tomada de Juárez Nuñez, Huberto [2009-5]

⁵⁰ Poco después un nuevo diseño se aplicó con éxito en los tranvías públicos de las grandes ciudades donde era posible contar con un suministro constante de electricidad a través de un cableado eléctrico.

En 1885 el alemán Gottlieb Daimler y su socio Wilhelm Maybach inventaron el motor de 4 tiempos, prototipo del moderno motor a gasolina. Este motor era pequeño, ligero y rápido, con un cilindro y la gasolina inyectada a través de un carburador, con el tiempo el motor de combustión interna a base de gasolina se convertiría en el corazón del automóvil moderno⁵¹. Un año después Daimler adaptó su motor a una diligencia, fabricando así el primer vehículo de motor de cuatro ruedas. De manera independiente el ingeniero alemán Karl Benz diseñó el motor monocilíndrico, también de 4 tiempos y en 1886 construyó su primer automóvil práctico Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG), impulsado por un motor de combustión interna, el cual patentó un año después y en 1890 fundó su propia compañía para fabricar sus diseños. El primer automóvil estandarizado fue el Velo 1894 de Benz. Este ingeniero fue el primero en integrar un motor con un chasis diseñando ambos conjuntamente. Para 1900 Benz se convirtió en el mayor fabricante de automóviles. En 1901 Wilhem Maybach diseñó para Benz el automóvil Mercedes. En 1924 se unen las compañías fundadas por Gottlieb y Karl Benz, formando así a la Daimler-Benz- AG y sus productos tomaron la marca de Mercedes Benz.

A principios del siglo XX los vehículos de vapor y eléctricos fueron paulatinamente abandonados como alternativa energética con la aparición de vehículos impulsados por motor a gasolina y, en menor medida, el diesel⁵². La demanda de automóviles económicos crecía, así como la necesidad de su producción industrial masiva. Sin embargo, los fabricantes automotrices eran pequeños talleres artesanales con bajo volumen de producción, altos costos y fallas en la calidad del producto. Con una fuerza de trabajo altamente calificada que realizaba el diseño, manufacturaba partes del vehículo y realizaba el ensamble sin utilizar un sistema de medidas estándar lo que hacía que cada vehículo fuera diferente de los otros, al elaborarse en función a los deseos del comprador.

Respecto a la industria automotriz británica, tradicionalmente identificada con la producción de vehículos de lujo y deportivos, sus orígenes se remontan a fines del siglo XIX a partir de la producción de bicicletas en unos 200 pequeños talleres, en gran medida artesanales. En 1900 Herbert Austin, entonces gerente de Wolseley Motors, diseñó y fabricó el primer auto 100% británico. Para 1913 Henry Ford instaló una planta

⁵¹ Los motores de combustión interna tienen sus antecedentes desde 1680 cuando el físico holandés Christian Huygens diseñó un motor que utilizaba pólvora como combustible.

⁵² En los años 30 Mercedes Benz y Citroen en Europa popularizaron los autos con motor diesel

bicada en Manchester donde produjo 7,310 unidades, seguida por las británicas Wolseley Motors con 3,000, Humber 2,500, Rover 1,800 y Sunbeam 1,700, los que junto a los demás fabricantes ingleses producirían un total de 16,000 unidades ese año.

En Italia, en 1899 se funda la Fabbrica Italiana Automobili Torino (FIAT) que, en poco tiempo se convierte en el fabricante más importante del país, la cual en 1903 se organiza en 3 divisiones: Società Carrozzeria Industriale, Fiat Brevetti S.A., Garages Reunite Fiat-Alberti-Storero. Para 1910, con un capital de 12 millones de liras, ocupaba 2,500 trabajadores y producía 1,215 automóviles por año. Es hasta 1916 que adopta los principios fordistas en su planta de Lingotto en Vía Nizza, zona agrícola que pasa a ser uno de los complejos automotrices más grande de Europa.

En Estados Unidos los primeros fabricantes de autos comerciales fueron los estadounidenses Charles y Frank Duryea que construyeron su primer vehículo con motor a gasolina en 1893. Por su parte, Ransome Eli Olds, que en 1887 diseñó su primer carro de vapor, fue adquiriendo experiencia en motores a gasolina y se mudó a Detroit para fabricar automóviles de bajo costo y fue el primero en producir masivamente el Oldsmobile, del cual fabricó 425 unidades en 1901. Olds inventó el concepto básico de la línea de ensamblaje. Fundó la industria automotriz en el área de Detroit y fue el fabricante líder de EU durante los primeros años del siglo XX.

2.- El Surgimiento del Fordismo. Periodo 1900 - 1970

2.1 Contexto general:

El período fordista entre principios del siglo XX a la 2ª. postguerra ocurre en medio de grandes convulsiones sociales como lo fueron la 1ª. Guerra Mundial, la Revolución Rusa, las grandes luchas de los trabajadores, la Gran Depresión de los años treinta, y la 2ª. Guerra Mundial.

En este marco de crisis generalizada, caracterizada por la gran depresión y desempleo masivo, el capital se vería obligado a reconocer la importancia del papel del Estado, tanto para impulsar la economía, como para darle un cauce a la contradicción capital-trabajo sin cuestionar la estructura social del capitalismo.

En estas condiciones, a partir de los años 30' surge el Estado del Bienestar, basado en el llamado Pacto keynesiano, Estado-empresa-trabajador, pacto que, en mayor o menor medida, se generaliza en un gran número de los países, como una forma

de solventar la crisis y donde el Estado asume el papel de regulador del desarrollo, cuyas características estarían condicionadas tanto por el grado de desarrollo, como por las contradicciones sociales de cada país.

Como expresión del Estado del bienestar, encontramos en Estados Unidos, la política del New Deal implementada por Roosevelt, mediante la cual el Estado llevaría a cabo grandes obras de infraestructura para reactivar la economía, daría apoyo a las grandes empresas⁵³, al tiempo que reconocería las demandas de los trabajadores como legítimas⁵⁴. En tanto, en Alemania e Italia, se da el ascenso del nazismo y fascismo donde el Estado intentaría reactivar la economía en base a la economía militar apoyando las grandes empresas y reprimiendo la organización de los trabajadores, proceso que antecedería a la 2ª Guerra mundial.

En el caso de EUA, el Estado se comprometía a no intervenir sobre la toma de decisiones de las empresas, así como a evitar cualquier tipo de planificación estatal centralizada de la economía. Se intentaba emparejar el ciclo comercial, de modo que las corporaciones centrales pudieran planificar más fácilmente una producción de alto volumen, a fin de coordinar privadamente los precios y rendimientos, sin preocuparse de repentinas caídas o escaladas en la demanda de sus productos. Por su parte, los sindicatos se abstendrían de hacer huelgas y paralizar tareas de la producción. Además, el gobierno suscribiría contratos con compañías líderes para la defensa de la nación, proporcionándoles indirectamente los fondos para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y alentaría a las grandes empresas a invertir fuera del país y proteger sus intereses en el extranjero. De esta manera el Estado asumía como una de sus principales responsabilidades la rentabilidad sostenida de las empresas líderes estadounidenses; construiría una serie de obras de infraestructura en donde resaltaba la red nacional de autopistas. En el aspecto social el Estado se haría cargo de los sistemas de salud, seguridad social y educación -éste último preparando a los jóvenes de la nación para los puestos que les aguardaban dentro de este sistema industrial-, además,

⁵³ Un ejemplo de la alianza de las grandes empresas con el gobierno en EUA fueron los Secretarios de Estado Charles Wilson y Bob McNamara, que fungían como consejeros de GM y Ford. La guerra fría significó la consolidación de lo que D. Eisenhower llamó “complejo militar-industrial” en donde algunas de las grandes empresas tenían intensas relaciones con el Pentágono, como una forma de cabildear contratos y modificar normas legales desfavorables a ellos. El Estado seguiría siendo cliente, aliado y policía de las grandes empresas de su país. [icklethwait [2003- 145]

⁵⁴ En el caso de México, el Pacto Keynesiano se inicia con Lázaro Cárdenas, con la expropiación petrolera, nacionalización de los ferrocarriles, apoyo a la industrialización nacional y el reconocimiento de las demandas y organizaciones de los trabajadores, caso de la seguridad social (IMSS).

otorgaría préstamos a bajo interés para adquisición de vivienda, todo lo cual contribuiría al consumo masivo.

El sistema tenía su propia lógica implícita. La gran empresa, la clase trabajadora y el público en general, subsidiarían la producción de alto volumen a fin de lograr mayores rendimientos, lo cual a su vez proporcionaría empleo a una creciente clase media de norteamericanos que lograría con eso poder adquisitivo. Esto era verdaderamente un pacto nacional “círculo virtuoso” de Keynes⁵⁵.

2.2 - Las Empresas Automotrices

Es dentro del anterior contexto general que fueron ocurriendo importantes transformaciones en el proceso de producción y de trabajo que marcarían las nuevas características de la producción industrial, contexto en el cual podemos observar el desarrollo de las grandes empresas automotrices:

2.2.1 Ford Motor Co.

Henry Ford, inspirado en las ideas del cronómetro de la gestión de Frederick W. Taylor, propició la transformación del taller artesanal manufacturero en la gran fábrica de montaje. Henry Ford, a partir de la racionalización de viejas tecnologías y una división preexistente del trabajo especializado, perfeccionó el sistema de producción en serie, proyectando la cadena de ensamble móvil en base a mecanismos electromecánicos de la época como cintas transportadoras, plataformas rodantes y rampas para alimentar constantemente de insumos y materiales la cadena de producción.

Lo anterior permitió que el trabajo fluyera hacia el trabajador estacionario y se lograra incrementos considerables de productividad dividiendo cada proceso de trabajo en movimientos parciales, organizando las tareas de acuerdo con el control riguroso del tiempo y el estudio de movimientos.⁵⁶

Utilizando el conocimiento social existente, pudo realizar su idea de construir un vehículo estándar y en serie para abaratar el costo y obtener economías de escala al ampliar su acceso al mercado, para lo cual mejoró la línea de ensamblaje instalada en su planta de Highland Park de Michigan. Entre sus principios básicos se encuentran: la estandarización de partes y procesos los cuales facilitan la intercambiabilidad de piezas

⁵⁵ Robert Reich [1993 – 74)

⁵⁶ Basado, a su vez en los principios del Taylorismo, se estableció la separación de la fase de ejecución, respecto a las de dirección, concepción y el control del proceso, lo que tendría consecuencias en el plano de las relaciones sociales jerárquicas y la pérdida de habilidades dentro del proceso de trabajo en el paso del artesano al obrero industrial.

normalizadas⁵⁷ que componen el vehículo para su producción en masa así como la sencillez en el ensamble de éstas a lo largo de una línea de ensamble móvil. Introdujo la utilización de máquinas herramientas especializadas de tal forma que, al congregar ordenada y racionalmente todas las piezas sobre la cadena de montaje, se podía ensamblar un vehículo en tan sólo 93 minutos.

Así, en 1903 Henry Ford fundó la Ford Motor Company en Detroit Michigan. Se trataba de una empresa controlada centralmente por la dirección, organizada de manera vertical y que comprendía desde la producción de materias primas hasta la elaboración del automóvil, de esta manera internalizaba sus economías de escala como una forma de reducir el costo del vehículo. El éxito de la cinta transportadora, que desplazaba las piezas en la cadena de producción, le permitió reducir el tiempo para producir el modelo “T” de 12 a 2 ½ horas en la fábrica de Highland Park. No obstante la dinámica de la producción sólo podía ser activada por el crecimiento de la demanda ya que no tenía sentido modificar la organización de la producción para aumentar el volumen producido si no había ningún mercado para ese aumento, lo que hacía que resultara caro dar otro uso a los recursos. En este sentido, en 1908 se produjeron los primeros Ford T con un precio de 500 dls en comparación de los 2,000 dls considerado el precio promedio de un automóvil en esa época. Entre 1908 y 1927 se produjeron 15 millones de Ford T⁵⁸. La producción en masa de vehículos en base a motores de gasolina y diesel convertiría al petróleo en el combustible más utilizado.

Esta nueva forma de organización de la producción, dio origen a una división técnica del trabajo, estructurada en puestos fijos, con tareas simples y repetitivas lo que permitía capacitar al trabajador en pocos minutos, lo que los hacía fácilmente reemplazables⁵⁹. A diferencia de que en el artesanado el trabajador definía el producto, con el Fordismo la introducción de la línea de montaje y de maquinaria automatizada sería el producto el que definiría al trabajador, el cual se convirtió en un apéndice de la misma, cuyo propósito, lejos de impulsar las cualificaciones humanas en actos, hacía

⁵⁷ El sistema de piezas intercambiables, ensayado desde tiempo atrás en las fábricas estadounidenses de armas y relojes, abarataba la producción y las reparaciones por la vía de la estandarización del producto.

⁵⁸ El Modelo T fue el único modelo que Ford produjo, durante muchos años, su característica era la sencillez y el color negro.

⁵⁹ La nueva forma de organizar la producción basada en la aplicación de los principios de la organización científica del trabajo, permitía la definición precisa de las tareas a realizar y una asignación rigurosa de tiempos y movimientos que imponía la cadencia de la línea a cada una de ellas. El trabajador sólo conocía la parte del proceso de trabajo que realizaba, ignoraba lo que hacía el resto de los trabajadores, no facilitaba información sobre su trabajo ni reparaba equipos, no se responsabilizaba por la calidad y las fallas en la producción se detectaban al final.

que resultara superflua la participación de éste en la producción del automóvil. El trabajador debía permanecer en un mismo lugar ubicado a lo largo de la cadena, disciplinado rigurosamente por el ritmo de la línea de montaje, con lo que el aumento en la velocidad de la misma intensificaba el trabajo y, con ello, incrementaba la productividad.

Esta organización del trabajo, requería tanto de un número elevado de trabajadores de baja calificación funcionales al proceso, así como de un segmento de trabajadores especializados en la supervisión del trabajo, reparación y mantenimiento de equipos, inspección de calidad y áreas de ingeniería⁶⁰. Para 1915 la planta de Highland Park ocupaba más de 7,000 trabajadores que procedían de granjas agrícolas o eran inmigrantes, lo cual, dado la división técnica del trabajo, no era un obstáculo para integrarlos. Para 1926 sus automóviles se ensamblaban en más de 36 ciudades de EU y en 19 países extranjeros. Instaló este mismo sistema integrado de producción en países desarrollados como Inglaterra, Alemania o Francia, en tanto que, en países subdesarrollados, como México, trasladó sólo el ensamble de vehículos importando todas las piezas (CKD), utilizando para ello una tecnología, que si bien en gran parte era obsoleta, era adecuada para la demanda interna del país

La historia de Ford Motor Co en Europa se materializa en el establecimiento de plantas de producción y montaje para producir vehículos Ford. La primera de ellas en Trafford Park, Manchester, 1911, seguida de múltiples plantas en otros lugares, entre ellos Copenhague (1919), zona franca de Cádiz (1920), Trieste (1922), Bélgica (1922), Países Bajos (1924), París (1925), Berlín (1926) y Turquía (1929). Lo característico de todas estas plantas, hasta 1929, es que no dependían de un centro coordinador que estableciera una política común⁶¹.

En 1913, Henry Ford tomaría el liderazgo en Reino Unido como país productor con 7,310 unidades, seguido por las productoras locales: Wolseley Motors, 3,000 unidades; Humber 2,500; Rover 1,800 y Sunbeam 1,700, los que junto a otros fabricantes menores alcanzarían una producción total de 16,000 unidades ese año

⁶⁰ Como una forma de que los trabajadores aceptaran la sujeción a la línea de montaje Ford otorgó la concesión de salarios altos, de cinco dólares al día y una jornada de ocho horas, con lo que impulsó la demanda e incrementó el nivel de vida de éstos, que inmediatamente adquirirían un Ford T y, con ello contribuían a disminuir más los precios de venta. Estas medidas, en una situación de crisis como la Gran Depresión del 29, significaron la búsqueda de estimular la demanda efectiva para reactivar el mercado y restaurar la confianza empresarial.

⁶¹ Peris Bonet, Fernando J y Fernández Guerrero, Rafael (2014-152)

Entre 1928 y 1929 Ford Motor Co. da un primer paso hacia la formación de una empresa divisional en Europa (la actual Ford of Europe –FOE-). Las bases de esa estrategia fueron la centralización en Inglaterra de las actividades europeas de Ford, mediante la formación de una nueva compañía, *Ford Motor Company Limited*. En esta forma la Ford intenta ordenar, coordinar y controlar algunos aspectos de sus filiales en Europa. En 1946 Henry Ford II crea una división internacional como empresa divisional que coordine y controle todas las operaciones de las filiales de Ford fuera de EEUU. Pero ninguna de estas dos actuaciones fue suficiente. A medida que la división internacional crecía, se fue reconociendo la necesidad de adoptar una perspectiva global, en la que no existan diferencias (de gestión) entre las actividades locales y las foráneas. Y, por otra parte, no existían modelos de referencia para la gestión de algo tan complejo como una empresa con diferentes plantas, en diferentes países, y apoyada en tecnologías que estaban en pleno desarrollo.

Es así como las plantas productivas de Ford en Inglaterra y Alemania siguieron compitiendo sin una coordinación y sus objetivos comunes durante la década de 1950, con la única ventaja (muy importante) de la competencia tecnológica y el progreso en la innovación. Los avances incorporados en Alemania en el modelo Taunus 12M y en Inglaterra en el modelo Cortina 1962, contribuyeron al progreso técnico de toda la empresa. A principios de los años 60' se crea un grupo de estudio dirigido por John Andrews, director de Ford Alemania, para estudiar de qué modo pueden combinarse y cooperar las organizaciones de Ford de Inglaterra y Alemania.

2.2.2.- General Motor Corp.

Fundada en 1908 en Flint Michigan, por William Durant, quien dirigía y organizaba todas actividades y funciones de la empresa, la General Motor creció aceleradamente en base a la adquisición de empresas: en 1908 GM integra a Buick y adquiere Oldsmobile; en 1909 adquirió Cadillac Automobile Co, Elmore y Oakland Motor Corp, así como Rapid Motor Vehicle Company de Pontiac, Michigan (predecesor de GMC Truck). Para 1910 adquirió totalmente la Buick y en 1916 adquirió Chevrolet; en 1919 crea su brazo de servicios financieros GMAC; situación que la condujo al borde de la quiebra durante la crisis de 1920, para ser salvada por Pierre Du Pont al comprar el 37% de las acciones.

Pierre Du Pont contrató a Alfred Sloan para llevar a cabo la reorganización de la empresa, cuya reestructuración y diversificación, a partir de estrategias de gestión

empresarial como función permanente de los negocios, sentarían las bases para la futura gestión de la gran empresa automotriz que le permitieron superar a la Ford Motors.

Continuando con su estrategia de adquisiciones durante las décadas veinte y treinta, GM en 1925 compró a la inglesa Vauxhall y en 1929 adquirió el 80% de Opel AG en Alemania. Incluso el Holden “coche propio de Australia”, es producto de General Motors. También adquirió la empresa de autobuses Yellow Coach y participó en la creación de la Greyhound Bus Lines con lo que contribuyó a reemplazar el transporte ferroviario inter-ciudades con autobuses, para ello fundó en 1932 la United Cities Motor Transit. En 1953 Chevrolet introdujo los autos deportivos Corvette⁶².

La clave para la gestión de la empresa es el control de todo el proceso de la cadena de producción, distribución y comercialización, a partir de la relación entre los diversos actores que en ésta participan. Parte de la descentralización de la dirección de la empresa en divisiones por sector, con cierto grado de autonomía y definidas en función al tipo o nicho de mercado al que son dirigidos los productos, ya se trate de automóviles, camiones, repuestos y accesorios, diferenciados por color, tamaño, accesorios, etc., y estarían determinados por una pirámide de modelos y precios de acuerdo al bolsillo del cliente. Ejemplo: Cadillac – gran lujo; Oldsmobile - lujo; Buick - media alta; Pontiac - media; Chevrolet - Popular

Para la segmentación de mercados y la diferenciación de productos Sloan institucionalizó la innovación constante centrada en la investigación, poniendo énfasis en la promoción del marketing, sistemas de finanzas empresariales y políticas comerciales.

General Motor Co., integrada de arriba abajo, se orientaba hacia la obtención de economías de escala a partir de la gestión de la producción y la distribución en masa bajo una sola entidad, comprendiendo desde la compra de insumos hasta la publicidad y venta del vehículo. Al centro de las divisiones crea un poderoso departamento contable orientado a supervisar la compleja estructura de compras y ventas de gran volumen, evitando, en lo posible, los costos de las transacciones del mercado abierto, al tiempo que aseguraba su distribución eficiente entre las diversas divisiones, de esta manera, valida la tesis de Coase.

⁶² Esta estrategia de adquisiciones continuaría por mucho tiempo: en 1971 GM adquiere el 34.2% de Isuzu Motors Ltd.

A grandes rasgos Sloan introdujo nuevas formas de gestión para la organización y funcionamiento de la gran empresa corporativa al crear divisiones descentralizadas con cierto grado de autonomía y bajo la supervisión de altos ejecutivos especializados en gestión productiva, financiera, comercial, laboral, etc.; fomentó un sistema de compra de vehículos a plazos para estimular la demanda, estableció una tupida red de concesionarios, vendedores y agentes de publicidad, con ello reemplazó mecanismos del mercado por la coordinación organizativa. Diversificó el número de modelos de vehículos automotores prestando una especial atención a las demandas de los consumidores que iban desde el más barato al más caro de acuerdo al cliente potencial, para lo cual ofrecía el financiamiento a plazos. Resolvió el problema de compaginar la diversidad de modelos con la necesidad de estandarizar componentes esenciales que podían ser instalados en todos los modelos y, con ello, reducir costos. Simultáneamente modificó anualmente el aspecto externo de los vehículos e introdujo una serie de colores y accesorios como radios, aires acondicionados, cambio de velocidades automáticas, etc.⁶³ Con este tipo de innovaciones modificó radicalmente la mercadotecnia y la gestión en la industria automotriz como una forma de sostener la producción en masa a través de la obsolescencia planificada del vehículo para sostener la demanda.

2.2.3.- Chrysler Corp, teniendo como antecedentes las empresas Buick Motor Co y la Maxwell-Chalmers, Walter Percy crea la Chrysler Corp en 1925 estructurada empresarialmente en forma similar a la General Motors y bajo los métodos de organización de la producción y el trabajo fordista. Para 1928 adquirió la empresa Dodge -fundada a su vez en 1914-, y lanzó al mercado el modelo Plymouth de bajo costo, convirtiéndose en una de las 3 automotrices más grandes de EUA, caracterizada por producir diversos modelos de automóviles de enorme tamaño y llamativos colores e introdujo innovaciones cosméticas como los elevadores eléctricos de cristales y el tocadiscos. Durante la 2ª. Guerra Mundial la empresa interrumpió la producción de automóviles de turismo, para llevar a cabo producción de medio millón de camiones militares. Al término de la guerra reanudaría la fabricación de automóviles.

Es así como las 3 grandes empresas automotrices estadounidenses, a partir de los nuevos métodos de gestión empresarial y de organización de la producción y del

⁶³ General Motors introdujo en 1940 la primera transmisión completamente automática, Hydra-Matic. Fue un éxito instantáneo; diez años después, todos los fabricantes estadounidenses ofrecían automóviles automáticos. Después de la 2ª. Guerra Mundial, surgieron los poderosos motores V8 de alta compresión y se modernizaron el Oldsmobile de General Motors y el Dorado de Cadillac.

trabajo fordista, y contando con el apoyo de su gobierno, se convertirían en el paradigma de organización empresarial estadounidense⁶⁴. En su conjunto, estas empresas establecieron las normas industriales, los precios, salarios y métodos de producción de la industria automotriz en EUA, en torno a las cuales estaban dispuestas grandes, medianas y pequeñas empresas que cubrían nichos económicos relacionados a éstas y, por lo mismo, sometidas a las fluctuaciones del mercado. De esta manera las tres grandes llevarían a cabo la producción de un amplio número de vehículos en base a economías de escala, como una forma de reducir el costo unitario de producción. La producción en serie ofrecía a estas empresas la posibilidad de aumentar enormemente su productividad y rentabilidad y crecimiento. Además, al coordinarse entre sí, fijarían el precio de venta, asegurando sustanciales ingresos, gran parte de los cuales podía ser reinvertida en la instalación de nuevas plantas y maquinaria, en tanto que otra parte significativa se orientaría al pago de sueldos y salarios de directivos y gerentes medios, así como a los operarios de planta. El avance en la trayectoria tecnológica y organizativa generó mayores beneficios, salarios más altos, precios de consumo más bajos y toda una gama de nuevos productos.

Los nuevos métodos de gestión empresarial de GM, unidos a los métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo fordista de las empresas automotrices estadounidenses se fueron generalizando y adaptando, de manera desigual, por otras empresas a nivel mundial, de acuerdo a las condiciones de cada país, donde el papel del Estado tendría un papel fundamental, lo que implicó, a su vez, una nueva estructura organizativa de las empresas con efectos importantes para la organización de los trabajadores. En términos generales, el fordismo significó un cambio profundo en la organización de la producción y del trabajo automotriz y con ello de la estructura de la gran empresa. Se pasa del taller artesanal con una fuerza de trabajo calificada y organizada en gremios, a la gran fábrica manufacturera que requiere tanto de un pequeño sector de trabajadores calificados, como de un creciente número de trabajadores industriales de menor calificación.

La aceptación de los principios de organización de la producción y el trabajo fordistas por las grandes empresas automotrices, no sólo fueron básicos para la generalización de una nueva forma en la relación capital trabajo de las grandes

⁶⁴ La caída en ventas del Ford T en 1926 convencieron a Henry Ford la conveniencia de crear un nuevo modelo de automóvil. Así surge en diciembre de 1927 el diseño del modelo Ford A al cual se le adaptan innovaciones. Este modelo fue construido hasta 1931 con una producción de 4 millones de unidades.

empresas sino que también fueron permeando la sociedad influyendo así en las formas de producir, comercializar y consumir en diversos países y regiones. De esta manera, en tanto que Francia, Italia y Alemania acogieron la cadena de ensamble de manera entusiasta, Gran Bretaña y Suecia mantuvieron, por un tiempo su estructura productiva tradicional. En el caso de Italia, Fiat introdujo la cadena de montaje en los años veinte; en Alemania, Volkswagen la introduce a fines de los años treinta, en tanto la BMW la introdujo hasta la posguerra; en Japón, en los años treinta, Nissan aplicó el sistema de producción en masa y Toyota adaptó la tecnología estadounidense a su sistema de producción como observamos en la siguiente información:

2.2.4.- La Fiat S.p.A si bien se funda en Turín en 1899 no es sino hasta 1920 que introdujo la cadena de montaje adoptando los principios del fordismo en su planta de Lingotto donde produciría en serie modelos como el 501, 505, 509 y 510. Dentro de las innovaciones a sus vehículos resalta en 1928 la utilización del aluminio para la construcción de motores. Entre 1936 y 1955 introduce al mercado el Fiat 500 (Topolino) del cual produjo medio millón de unidades. En este último año inicia la producción en masa del modelo Fiat 600.

En el caso de las 3 empresas alemanas: Daimler. Volkswagen y BMW:

2.2.5.- Daimler AG, a principios del siglo XX producía automóviles en Unterturkheim por medio de talleres, cuya organización del trabajo se conformaba por una mayoría de artesanos especializados, como fontaneros, cerrajeros, etc. y una minoría de trabajadores subordinados, los cuales, en conjunto, producían y montaban piezas con gran destreza y en forma separada, arraigados aún a la pequeña producción agrícola y cuyo núcleo se asentaban en las cercanías de la planta de Daimler, la cual dependió de éstos hasta los años veinte. Debido a su vínculo material y a su habilidad intuitiva, cuidadosos de su *statu quo*, determinado por la experiencia, cualidades sin las cuales no se podía poner en funcionamiento el equipo técnico de los pequeños y medianos talleres, el trabajador artesanal tenía mucho que decir en la determinación del curso de trabajo. Este sistema de producción constituía una forma determinada de desarrollo, limitada históricamente, en la que el artesano se enfrentaba a la máquina, no como a un poder que le resultara ajeno. La forma en que el empresario aprovechaba esta fuerza de trabajo le garantizaba la reproducción del capital sin menospreciar su experiencia y habilidad.

No obstante, la situación cambió cuando Daimler fue abandonando el principio del taller artesanal adoptando la cadena de montaje en gran parte de sus fases de producción, manteniendo aún la máquina herramienta para ciertas fases secundarias del proceso. La Daimler llevó a cabo lo anterior, porque la estructura social artesanal, obstaculizaba acelerar su desarrollo, en especial por el logro de las luchas de los trabajadores mediante los consejos obreros con el objetivo de obtener jornada de ocho horas, solidaridad de clase con las organizaciones de otras ramas industriales y, sobre todo, tratar de intervenir en los cambios en la organización de la producción y del trabajo. Por lo anterior, Daimler aprovechó la oportunidad política, como fue la ocupación militar a su planta durante 1920 -año del “terror blanco en Alemania”-, para acabar con la resistencia de los trabajadores de Unterturkheim.

Lo anterior facilitó a Daimler sustituir la figura del trabajador artesanal por la del obrero industrial organizado para la producción en masa. Esto es, el trabajador sin experiencia, instruido en poco tiempo, preparado para la nueva división técnica del trabajo que permite el intercambio de tareas en todo momento.

2.2.6.- Grupo Volkswagen, fundada en 1937 como empresa pública para producir el VW “escarabajo” en la entonces Alemania nazi, introdujo a fines de esa década, la línea de montaje y la producción en masa. Durante la 2ª. Guerra Mundial su producción estuvo orientada hacia la producción de vehículos militares⁶⁵. En el año 1945 el ejército británico tomó el control de la planta destrozada por las bombas, la reconstruye y reanuda la producción de vehículos del Beetle durante los difíciles años de la postguerra. En 1948 el gobierno británico, mediante gestiones del ex jefe de Opel Heinrich Nordhoff, la devolvió al Estado alemán.

2.2.7.- BMW. Fundada en 1913 por Karl Rapp, cambia su nombre en 1917 y, un año más tarde, tras su cambio de nombre, se convierte en sociedad anónima. El primer director general fue Franz Josef Popp, quien mantendría el cargo durante 20 años. En 1917 desarrolla un motor de avión de alta compresión y, en 1928, se convierte en fabricante de automóviles. El 22 de marzo de 1929 BMW produjo el modelo Austin 7, su primer automóvil en serie en Eisenach. En 1939 compra la fábricas de motores Siemens en Brandenburg. Para 1941 el 90% de su producción eran motores de avión y

⁶⁵ A nivel mundial prácticamente todas las empresas automotrices durante la 2ª. Guerra Mundial orientaron su producción a cubrir las necesidades de vehículos militares.

vehículos militares, con 56,000 trabajadores⁶⁶. En 1945 su tradicional planta de ensamble estaba casi totalmente destruida por las bombas aliadas: BMW consiguió mantenerse en flote gracias a la fabricación de motocicletas, ollas y frenos. Con anterioridad, la empresa inglesa Bristol Aeroplane Co., había inspeccionado la planta de BMW y se había llevado los planos de los modelos producidos antes de la guerra. No es sino hasta la posguerra, con la inyección de capital privado, que inicia el desarrollo de la producción en masa automotriz bajo los principios fordistas. No obstante, por mandato de las fuerzas de ocupación aliadas, BMW no pudo fabricar vehículos durante 3 años después de la Guerra; fue finalmente en 1951 cuando consiguió producir el primer vehículo de la posguerra: BMW 501, modelo de lujo inicialmente con motores de 6 cilindros en V.

2.2.8.- Toyota, Nissan, Susuki e Isuzu. En Japón inician la fabricación de automóviles en la década de los 30', a excepción de la Honda que lo hace a partir de 1946⁶⁷. Mientras estas empresas, a excepción de la Toyota, importaron directamente los métodos de producción y trabajo basados en la cadena de ensamble para la producción en masa, la Toyota Motors Co. -fundada en Nagoya en 1937 por la familia Toyoda y que tiene su origen en la industria textil del siglo XIX-, a petición del gobierno japonés inicia la producción en masa de vehículos militares, para lo cual recurrió a la aplicación de las innovaciones técnico-organizativas de la industria textil, adaptando los principios del fordismo a su propio sistema de producción, como se observará en el siguiente inciso.

La situación de Japón en esos momentos hacía inviable la producción en función de la oferta, ya que no contaba con la capacidad para absorber una producción masiva la cual requiere, para su realización, de grandes inversiones en equipo especializado -como ocurría en USA⁶⁸-. Cuando el mercado del producto decae, los recursos no tienen dónde ir. Por consiguiente este tipo de producción sólo es rentable si los mercados son suficientemente grandes para absorber una enorme cantidad de mercancía estandarizada y suficientemente estables para mantener permanentemente empleados los recursos

⁶⁶ Gran parte de los trabajadores eran prisioneros del campo de concentración de Dashau.

⁶⁷ La Mazda inicia la producción de automóviles a partir de 1960.

⁶⁸ Durante la primera mitad del siglo pasado, EUA no era considerado un país de gran comercio exterior. Para 1960, sólo el 4% de los automóviles que compraban los estadounidenses habían sido fabricados fuera del país, poco más del 4% del acero, menos del 6% de los televisores, radios y otros aparatos electrónicos y sólo el 3% de las máquinas herramientas.

dedicados a su producción, condiciones que llevaron a la Toyota a desarrollar la concepción de producción de la demanda a partir nuevos métodos de organización.

3. - La 2ª. Postguerra y la Empresa Transnacional Automotriz: (1947-1970)

3.1 Contexto General.

En términos generales el período de la 2ª. Postguerra -1947-1970-, se caracterizó por un desarrollo y crecimiento relativamente estables, con aumentos en la producción y crecimiento del empleo formal, período en el que el mundo de los negocios en los países desarrollados vivió una de sus épocas más prolongadas de certidumbre y estabilidad.

Es durante este período que se crean organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) para financiar y garantizar la liquidez en el mundo, el Banco Mundial (BM) para apoyar el desarrollo y la reconstrucción, así como el Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio (GATT) para garantizar un sistema de intercambio comercial más abierto (como son reducción de aranceles a las importaciones y de barreras comerciales). En lo general, se trataba de países basados en economías locales protegidas y sistemas de tipos de cambio fijos, como una forma de reducir al mínimo las fluctuaciones de la moneda.

Estos organismos, concebidos, inicialmente, como mecanismos orientados a impulsar el desarrollo de los países, promoverían, a instancias del gobierno estadounidense, los Planes Marshall y McArthur, destinando miles de millones de dls. a la asistencia de Europa Occidental y Japón con el fin de crear las condiciones para la reconstrucción masiva del capital fijo de estos países afectados severamente por la conflagración: reconstruir fábricas, rutas, vías de ferrocarril, etc. Al tiempo que también direccionarían sistemas de crédito hacia algunos países en vías de desarrollo a los que se proporcionó ayuda económica y cierto *know-how*.

Los programas de asistencia internacional para promover la reconstrucción del desarrollo, tanto por el BM, como del FMI, bajo los auspicios del gobierno estadounidense, se centrarían en países donde las empresas transnacionales de ese país veían las mejores oportunidades de expansión. Además, con el Acuerdo de Bretton Woods, el oro se establece como punto de referencia sobre el cual se basaba el sistema monetario de tipos de cambios fijos, los banqueros y las grandes corporaciones norteamericanas podían ampliar su campo de acción con un mínimo riesgo, las cuales se

volcaron velozmente al exterior dentro de una nueva división internacional del trabajo, lo que permitió que el excedente productivo de EUA fuese absorbido en otros países, sentando las bases para la formación de un mercado global masivo.

En este período el Estado continuaría su papel de promotor del desarrollo para asegurar la rentabilidad del capital, para lo cual lleva a cabo inversiones en infraestructura y crea nuevas instituciones nacionales e intenta regular los ciclos del capital aplicando políticas fiscales y monetarias, además orientaría parte de la inversión pública para apuntalar el salario social por medio de la seguridad social, salud, educación, vivienda, etc., regularía los acuerdos salariales de los trabajadores en la producción. El trabajo organizado tenía que cumplir nuevas funciones en los mercados laborales y en los procesos de producción, estableciéndose un equilibrio entre el trabajo organizado, el capital corporativo y el Estado, que no se hubiera logrado sin las grandes luchas por parte de los trabajadores por su reconocimiento como clase.

En EUA, país que se constituiría como la potencia hegemónica mundial, el resultado sería el desarrollo de empresas transnacionales que, apoyadas por un Estado que al tiempo que ponía en marcha políticas económicas a favor de la libre competencia acentuando con ello la concentración del capital, por otro lado aplicaría políticas en búsqueda del pleno empleo y aumento en los salarios como una forma de incrementar el consumo de la producción en masa, así como controlar la tasa de desempleo; además de permitirle recaudar lo suficiente para mejorar el Estado de Bienestar.

En este proceso, los sindicatos automotrices estadounidenses adquirieron un poder considerable en la esfera de la negociación colectiva en las industrias de producción masiva, conservando cierto control del personal sobre las capacidades profesionales, la seguridad y las promociones, así como un importante poder político sobre cuestiones como la seguridad social, salario mínimo y otros aspectos de la política social.

Las 3 grandes estadounidenses, no sólo producían automotores en masa, sino también generaban miles de empleos que mejoraron las condiciones de la vida de gran parte de la población estadounidense ampliando con ello el mercado masivo nacional con sus productos. Para 1956 General Motors era responsable del 3 % de la producción nacional bruta de EUA⁶⁹. Además, sus organizaciones sindicales, como es el caso de la

⁶⁹ Robert Reich [1993-54]

Unión de Trabajadores Automotrices (UAW), adquirieron gran fuerza constituyéndose como sindicatos de industria, regulando para todo el sector automotriz las condiciones de vida y trabajo y sus prestaciones,⁷⁰ que, no sin grandes luchas, se irían logrando mejores condiciones de vida y trabajo a través de medidas como salario según el puesto, estabilidad en el empleo, ascenso por antigüedad, jornada de 8 horas, seguridad social (salud, jubilaciones y pensiones) etc., las cuales fueron reguladas a través de leyes, contratos colectivos y reglamentos interiores de trabajo, favoreciendo con ello el surgimiento del sujeto social, a través de las organizaciones sindicales que, a su vez, se fueron estructurando en función de esta división rígida de la producción y del trabajo en cada planta.⁷¹

En general, las plantas subsidiarias automotrices estadounidenses instaladas en el extranjero tenían una estructura sindical, con cierto poder de negociación que les permitía, no sin contradicciones, garantizar condiciones de vida y trabajo similares: mejores salarios, prestaciones, sistemas de seguridad social, reguladas mediante contratos colectivos de trabajo, sujetas a las condiciones específicas de cada país.

Por otra parte, ya desde 1946 Henry Ford II sienta las bases para la creación de una división internacional de la empresa con el fin de coordinar y controlar todas las operaciones de las filiales de Ford fuera de EEUU. A medida que se aceleraba la expansión de la empresa a nivel internacional apoyada en los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, se fue reconociendo la necesidad de adoptar nuevas estrategias de gestión global, ya que, aparentemente, no existían modelos de referencia para algo tan complejo como una empresa con plantas ubicadas en diversos países y regiones, obligada a tomar en cuenta tanto las condiciones locales como las foráneas.

Por ejemplo, durante la década de los cincuenta, las plantas productivas de Ford en Inglaterra y Alemania competían mutuamente sin que existiera una coordinación en sus objetivos comunes, con la única ventaja -muy importante-, de la competencia

⁷⁰ En 1937, tras una amarga huelga, GM reconoce al UAW, como representante de los trabajadores por hora. Por su parte la Ford, que tardó en reconocer de modo oficial al sindicato como representante de sus trabajadores en la negociación colectiva, fue condenada entre 1937 y 1941 por violar repetidamente la ley nacional sobre relaciones laborales obligándosele a negociar un contrato tipo con la UAW tras el éxito de la huelga que los trabajadores de la planta de River Rouge, Michigan, llevaron a cabo en abril de 1941.

⁷¹ A nivel mundial los trabajadores automotrices organizados a nivel local de cada país, conformarían una institución política y económica reconocida por los diversos gobiernos y que compartían, con la gran empresa, el prestigio de participar en el desarrollo de los países donde las filiales estaban ubicadas.

tecnológica y el progreso en la innovación. Es así cómo los avances incorporados en Alemania en el modelo Taurus 12M y en Inglaterra en el modelo Cortina 1962, contribuyeron al progreso técnico de toda la empresa. Es por ello que, a principios de los años 60', se crea un grupo de estudio dirigido por John Andrews, director de Ford Alemania, para estudiar nuevos métodos de gestión para la interrelación de plantas que facilitaran la coordinación, el intercambio y cooperación entre las plantas de Ford de Inglaterra y Alemania.

Así, en el verano de 1967 Henry Ford II crea la división Ford of Europe (FOE), para llevar a cabo la coordinación y el desarrollo de proyectos conjuntos entre los centros de investigación de Dunton en Bretaña y de Merkenich en Alemania, con el objeto de integrar sus operaciones de producción y comercialización en Europa y así obtener economías de escala y ahorro en costos⁷². Esta división toma cuerpo mediante una fuerte reestructuración de sus plantas a las que incorpora modernas tecnologías para mayor escala, como son la nueva planta de producción del Focus en Alemania, la nueva planta de transmisiones en Francia, la nueva planta de motores en Gales y la gran factoría abierta en Valencia, España que inicia su producción con el modelo Fiesta. El modelo que, más tarde, dentro de la estrategia actual de la Compañía, se convertiría en el primer modelo global que Ford venderá en todos los mercados⁷³.

El comportamiento de la gran empresa estadounidense se caracterizaría por la propagación, tanto de los nuevos métodos y técnicas de organización fordista como por, las nuevas técnicas de gestión empresarial estadounidense. Lo anterior contribuyó a que, en la actividad corporativa, la racionalidad interna de la empresa se convirtiera en el rasgo distintivo, no sólo en la producción, sino en el diseño, distribución, comercialización, estrategias de precios y en las relaciones sociales. De allí surgen escuelas de negocios para formación de ejecutivos y de grandes firmas de consultoría capaces de planificar cualquier proceso productivo bajo el patrón de la empresa gerencial.⁷⁴

⁷² Peris Bonet Fernando L y Fernández Guerrero

⁷³ Ford Motor Co., **Annual Report** 2008

⁷⁴ Por su parte, las escuelas de relaciones humanas, que surgen en EUA en el período de entreguerras, alcanzarían su apogeo entre 1946 y 1950, en un intento por remediar la conflictividad laboral en las plantas. Más tarde sería el entorno creado alrededor de los principios la Escuela de Chicago respecto a la administración empresarial, para quien la gran empresa era una institución eficiente que traía consigo mayor bienestar para el consumidor.

No obstante, la aplicación de los métodos y técnicas fordistas no se llevaron a cabo de una manera tersa. Un ejemplo del conflicto empresa-trabajador se aprecia en el caso de la Ford Motor, que tras años de reestructuración administrativa había adoptado el modelo multidivisional de General Motors y la introducción de nuevas tecnologías más automatizadas. En los años 60' los equipos de control numérico eran complejos, caros y exigentes en su mantenimiento y las mismas empresas no se decidían ni a incorporar, los nuevos equipos ni a sustituir la maquinaria obsoleta. En esos años, Ford desarrolló un lenguaje de programación propio para los equipos de control numérico que estaba introduciendo, como una forma de automatizar toda la empresa. El ingeniero R. Kuhn, supervisor de la planta de River Rouge en EUA era el encargado de evaluar las aplicaciones de control numérico e informó que los incrementos de productividad que se conseguirían compensaban los costes sobre los métodos basados en la reproducción semiautomática, ya que, aplicadas a las tareas realizadas por los trabajadores más expertos se ahorraba un 20% en costos y reducían el tiempo en la realización de éstas en un 25%. Frente a esta situación, los ingenieros de Ford se opusieron al proyecto apoyándose en la situación laboral de la empresa, ya que el sistema de control numérico era muy ahorrador de trabajo y su implementación debilitaba el poder del sindicato, que años atrás había sido capaz de bloquear la empresa con sus huelgas, por lo que se obligó a Kuhn abandonar el proyecto. Esto expresa la preocupación de una posible agudización de la contradicción entre empresa/trabajador por lo que la automatización no se extendería rápidamente. Cambios que se aceleraron a partir de la crisis de los setenta⁷⁵.

3.2.- Las Empresas Automotrices.

En este contexto, las empresas transnacionales estadounidenses entrarían en una etapa de gran expansión y prosperidad, disfrutando una posición de hegemonía que convirtió a su país en el principal exportador neto de capital. La estrategia de estas empresas varía según el sector. En líneas generales mantienen una posición competitiva gracias a su inversión en I&D, la innovación, el diseño, el marketing, etc., caso de la industria química, farmacéutica y automotriz.

Así, en un contexto de barreras proteccionistas y regulaciones, las empresas automotrices, llevarían a cabo la instalación de grandes plantas ensambladoras en diversos países europeos y de América Latina en los que, al mismo tiempo que

⁷⁵ Valdaliso, Jesús Ma.[2000-

adaptaban sus métodos de organización de la producción y el trabajo, se fueron integrando a las condiciones específicas de cada país, través de procesos de hibridación, aprovechando las ventajas comparativas y/o competitivas que éstos ofrecían mediante mercados internos protegidos y en crecimiento.

Junto a la superioridad económica y tecnológica, un factor que subrayaba la supremacía de las empresas automotrices estadounidenses era su forma de organización empresarial diversificada en múltiples divisiones, desarrollada en función de las necesidades de apoyo a las cadenas de ensamble de las subsidiarias y filiales ubicadas en cada país las cuales, a su vez, se encontraban controladas desde sus oficinas centrales de Detroit.

Los diagramas de la organización de cada planta ensambladora representaban gráficamente jerarquías internas de control establecidas en base a las cadenas de mando sustentadas en la habilidad de gestión cuya tarea consistía en equilibrar las necesidades de todos los agentes económicos sobre los que influía la corporación como una forma de mantener el equilibrio entre las demandas de accionistas, empleados, trabajadores, proveedores y consumidores en general. La pirámide gerencial comprendía al director general ejecutivo, gerentes de división, jefes operativos de área (de producción, distribución, comercialización y financiamiento), etc., cuyas funciones se definían por anticipado, mediante rutinas y responsabilidades preestablecidas. Se daba énfasis en el mantenimiento del control absoluto mediante la disciplina, lealtad y la obediencia de directivos y mandos medios: los planes tenían que realizarse con el mayor cuidado a fin de lograr rendimientos de gran escala a partir del volumen de producción definido por la empresa al que estaban sujetos numerosos trabajadores locales en los distintos países.

Como parte del proceso de hibridación, las empresas ensambladoras estadounidenses, si bien mantenían el control de la dirección, funcionarios y gerentes de mediano y alto nivel por lo general, eran de origen local y se ubicaban en áreas administrativas con cierto nivel de influencia, como una forma de aprovechar su conocimiento y experiencia en sus respectivos países, elementos básicos para la aplicación de las estrategias corporativas en las diversas comunidades locales. Ejemplo, General Motors habitualmente proporcionaba a sus gerentes en el extranjero un manual de 300 páginas en el cual se detallaban los procedimientos operativos de la empresa⁷⁶.

⁷⁶ Robert B Reich [1993- 72]

En el período de postguerra, las innovaciones al producto salían de los laboratorios ubicados en EUA, para ser adaptados a las líneas de ensamble de las diversas plantas ensambladoras, en donde la calidad era secundaria; si se introducían modificaciones a los mismos, todo el proceso de producción debía ser alterado. La preparación minuciosa era fundamental para la producción en masa, procurando sincronizar cada paso en la misma plataforma, de lo contrario se tenía que volver a configurar la líneas de montaje, nueva planeación, recurrir a nuevos proveedores, nuevas campañas publicitarias y de marketing. Gran parte de las ganancias se invertía en I&D, nueva maquinaria y equipo, inversión que se concentraba en países desarrollados. En tanto a países subdesarrollados por lo general se enviaba maquinaria y tecnología obsoleta, pero funcional a sus necesidades.

El Plan Marshall (1947), además de proporcionar una generosa ayuda a los países europeos para su reconstrucción e impulso al crecimiento, favoreció la expansión de filiales estadounidenses en la región, cuyo número creció en forma espectacular en base a nuevas tecnologías, métodos de gestión y métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, factores ante los cuales y de acuerdo a las condiciones específicas cada país, las empresas automotrices estadounidenses mostrarían gran sutileza y facilidad de adaptación asimilando las condiciones locales en función de aprovechar las ventajas comparativas y competitivas que le ofrecían los diversos países europeos para su expansión: a) relacionarse con las principales empresas automotrices de la región, reconocidas mundialmente por sus vehículos de calidad, elaborados con métodos y técnicas de organización tradicional, 2) aprovechar la existencia de una fuerza de trabajo muy capacitada y organizada⁷⁷ y 3) conocer mejor los antecedentes sobre las decisiones políticas tomadas a la escala del mercado europeo, con el objetivo de planear su producción regional, especializar países en base a ciertas fases del proceso productivo, o en la producción de ciertos modelos de vehículo en el mercado europeo.

La llegada de las empresas estadounidenses a Europa, enfrentaría un contexto diferenciado de países en el que el Estado jugaría un papel fundamental. Tras la 2ª. guerra, los Gobiernos de Europa occidental pusieron en marcha, de forma concertada, una economía mixta de corte keynesiano, tendiente a promover el crecimiento económico, en donde la relación Estado-empresa-sindicato, marcaba ciertas

⁷⁷ Para instalar sus plantas subsidiarias y llevar a cabo la hibridación, las empresas automotrices estadounidenses toman en cuenta la historia, tradiciones, cultura, educación, salarios, conocimiento, organización empresarial y de trabajadores de cada país.

características distintivas que había que tomar en cuenta. En general, el Estado a través de las políticas de carácter anticíclico en materia fiscal, monetaria y de gasto, contribuiría a promover la estabilidad y el crecimiento económico, aumentando el gasto público en todos los países donde, a principios de los setenta, ya rebasaba el 40% del PIB. Otra medida fue la nacionalización de empresas, especialmente en los sectores de energía, transportes y comunicaciones⁷⁸.

Dentro de sus variantes nacionales, un rasgo distintivo de la política económica europea fue la expansión del sector público/empresarial y el uso creciente de mecanismos de planificación económica: Francia, Gran Bretaña e Italia fueron los países donde las nacionalizaciones y la aplicación de políticas keynesianas y los sistemas de planificación fueron más intensos, seguidos por la Rep. Fed. Alemana; en tanto en Suecia, Holanda Bélgica y Austria la aplicación de políticas keynesianas de carácter social en beneficio de los trabajadores se compaginó con una defensa de la libre competencia y un sector público empresarial mucho más reducido.

La americanización de la empresa europea no supuso un trasplante automático de los métodos de dirección y de producción en masa a la industria regional europea y enfrentó serias resistencias, ya que, en los diversos países, la organización del trabajo y las tradiciones artesanales en la producción estaban muy arraigadas, como para permitir cambios sustanciales en su forma de producir, los cuales se fueron aceptando en forma paulatina.

Para los empresarios locales la expansión de las empresas estadounidenses era tomada con recelo, dado su riqueza, formas de organización empresarial, amplio poder de decisión, particularmente la facilidad con que las empresas americanas modificaban sus estructuras para aprovechar todas las posibilidades para integrarse y obtener cuotas del mercado regional sin tener en cuenta las barreras nacionales y para las cuales ningún arancel valía contra el ingenio estadounidense, es así cómo General Motors compró la empresa automotriz británica Vauxhall y la Opel alemana para saltarse las aduanas. Se trataba de empresas que, en base en la distinción de sus productos por la marca, conquistaban las preferencias del consumidor en su propio mercado.⁷⁹ Sin embargo, para los fabricantes europeos, también representaban la oportunidad de cambiar sus métodos tradicionales de organización de la producción y estaban decididos a aprender

⁷⁸ Valdalizo, Jesús Ma., [2000, p428]

⁷⁹ Servan-Schreiber Jean-Jacques [1973] 16-20)

los sistemas organizativos de las empresas estadounidenses, para lo cual procederían primero a seleccionar aquellas técnicas y métodos de organización de la producción y empresariales, que creían más adecuados para adaptarlos a las características de sus empresas.

Las empresas estadounidenses desarrollaron departamentos de ventas en el extranjero para enfrentar a la demanda espontánea de sus productos y, una vez que penetraban esos mercados se vieron reforzadas, irónicamente por críticos de esos países que querían establecer barreras para dejarlas fuera. No obstante, las empresas seguían estableciendo filiales en Europa y sus mercancías llegaban al mercado donde eran adaptados al gusto local. Además, al momento en que una compañía como Ford o GM, salía al extranjero, sus competidores y proveedores se sentían obligados a seguirla.

En el Reino Unido, la convergencia entre la gestión empresarial tradicional y la gerencial competitiva de EUA se acentuó desde sus inicios en los casos de las industrias automotriz, siderurgia, construcción naval y aeronáutica. En especial en el sector automotriz, el sistema de producción en masa se introdujo en 1913 con la instalación de la planta de Ford Motors en Trafford Park, Manchester, para llevar a cabo el ensamble de vehículos con piezas importadas, en donde 5 años después, se convertiría en el mayor productor de automóviles en Gran Bretaña. El resto de las empresas locales tardaría en poner en práctica las técnicas de planificación, control financiero e investigación de mercados.

En 1947, el gobierno británico, tomó el control de la producción de acero, el cual puso a disposición de aquellas empresas que exportaran más del 75% de su producción, ésto, como medida extrema para “inyectar” dólares a la economía, seriamente afectada por la guerra. En esta situación, con una industria automotriz europea en recuperación, que no alcanzaba a cubrir una creciente demanda por parte de EUA y Australia, hicieron que Gran Bretaña se transformara en 1950 en el primer exportador de vehículos a nivel mundial: el 52% de los vehículos exportados provenía de Gran Bretaña.

Para 1952 las plantas ensambladoras de Ford Motors y Vauxhall de GM, instaladas en Gran Bretaña, concentraban el 29% del mercado local, producción que superaba la de cada uno de los mayores fabricantes de origen británico. Esta situación llevó a las empresas Morris y Austin a fusionarse formando la British Motor Corporation (BMC) la cual concentraba el 40% del mercado británico, a través de las

marcas Austin, Morris, MG, Riley y Wolseley. En 1955 Ford Motors y Vauxhall, junto a BMC, Rootes y Standard-Triumph producían el 90% de los vehículos en Gran Bretaña; el 10% restante se dividía entre Rover y Jaguar, productoras de vehículos de gran lujo.

Para 1956 cambia el panorama de la industria automotriz británica al ser superada por la alemana. En 1960 las técnicas de producción automotriz, caracterizadas por la utilización intensiva de la fuerza de trabajo para la producción de cierta variedad de modelos, hicieron subir los costos de producción ingleses, en comparación con los de otros países europeos, Japón y EUA. Además, la Standard-Triumph caería al borde de la quiebra en un intento por modernizarse y sería adquirida por Leyland Motors. En 1966 BMC adquiere a Jaguar y se transforma en British Motor Holding (BMH), en tanto que Leyland Motors compra a la Rover, año en que la producción de vehículos británica cae al cuarto lugar a nivel mundial.

En 1967, debido a la importancia de la industria automotriz para la economía inglesa, el gobierno negocia la fusión de Leyland Triumph- Rover con la British Motor Holding (BMH) en dificultades, para formar el cuarto productor de vehículos europeos: la British Leyland Motor Corporation (BLMC), anunciando nuevos modelos y grandes inversiones para su modernización.

La nueva organización de la producción y del trabajo, en lo sustancial, tardaría en adaptarse en las empresas automotrices inglesas, ya que por un buen tiempo permanecieron apegadas a su estrategia de especialización tradicional, estableciendo un sistema de sueldos y salarios por resultados para incentivar esfuerzos del trabajador, cuyos organizaciones sindicales continuarían participando en cierto control del proceso de producción y trabajo. A diferencia de lo que sucedió en EUA, los encargados de planta permanecían más alineados con los trabajadores y sus sindicatos que con la dirección, lo que obstaculizaba la adopción de los nuevos métodos y técnicas de la producción en masa, ocasionando una pérdida de competitividad respecto a las estadounidenses. Por su parte, la Ford en Inglaterra mantendría su estrategia producción en masa, salarios por hora y control directo por medio de capataces y encargados de planta dependientes de la dirección.

En Alemania Occidental, la influencia política de EUA se tradujo en la adopción por parte del Estado de una política económica liberal en el exterior, una

defensa de la competencia en el interior, y en la difusión de las técnicas estadounidenses en gestión empresarial, frecuentemente gracias a firmas de consultoría de EUA como McKinsey. Como característica de esta fase se presenta una especie de capitalismo gerencial cooperativo expresada tanto por las estrechas relaciones interempresariales banca e industria -en la mayoría de los casos los bancos formaban parte de los consejos de dirección estratégica de las empresas y los préstamos bancarios, junto a recursos propios, eran mecanismos fundamentales de financiación-, como por la relación empresa-trabajador, en la que los sindicatos formaban parte de los consejos de administración. Las empresas alemanas tendieron a especializarse en mercados diferenciados, pero complementarios y, en ciertos casos crearon empresas mixtas (*joint ventures*), intercambio de licencias y patentes y participaciones accionarias⁸⁰.

En lo que respecta a la estrategia y estructura multidivisional y diversificadora de las empresas estadounidenses, en el caso alemán fue el mantenimiento de una empresa especializada en un solo negocio, o como negocio dominante, con una estructura funcional. La mayor parte de ellas se encuentra en la industria pesada con elevados requerimientos de capital, o en sectores con oportunidades de diversificación limitada. En siderurgia, Thyssen y Krupp abandonaron la estrategia de integración vertical y optaron por la concentración horizontal, adquiriendo pequeñas empresas para diversificarse hacia nuevos productos. En la industria química (tras la disolución de la IG Farben), Hoechst, Bayer y BASF reconquistaron su posición de liderazgo internacional a través de I&D, y se repartieron el mercado interno especializándose cada una en segmentos de mercados y productos diferentes. En la industria automotriz, VW, Daimler-Benz y BMW, basadas en su calidad y con un número variable de filiales y asociadas, mantuvieron su posición de liderazgo competitivo. En la industria de maquinaria y equipo eléctrico Siemens retuvo su condición de empresa dominante seguida por AEG y las nuevas empresas Bosch y Grundig.

En Alemania se puso en marcha un sistema de colaboración entre trabajadores y directivos en las empresas a través de la creación de consejos del trabajo, la representación de los trabajadores en los consejos de administración y su participación en los beneficios de las empresas. La capacidad de intervención de los trabajadores en la organización del trabajo y la marcha de la empresa era mucho mayor que en otros países, pero también lo fue su compromiso con la empresa y su disposición de colaborar

⁸⁰ Valdaliso, Jesús Ma.,[2000, 406-407]

con los directivos. La VW, siguiendo los principios de la Ford, pero menos integrada que ésta, recurrió también a un método de red de proveedores dependientes a sus pedidos, alcanzando un ritmo de producción de un automóvil por minuto. Para ello también desarrolló una red de ventas y distribución muy efectiva: La estrategia de VW no supuso el control total del trabajo por parte de la dirección basada en la cooperación entre la empresa y el sindicato, visible por el desarrollo de una cultura corporativa, asumida por los trabajadores y la participación de éstos en los beneficios de la empresa.

En el caso alemán encontramos también formas de organización empresarial basadas en distritos regionales, como es el caso del distrito industrial de Baden-Wurttemberg, surgido a principios del siglo XX, compuesto por un conjunto de pequeñas y medianas empresas tipo familiar, con elevado porcentaje de fuerza de trabajo calificada en el que se combina la producción artesanal con nueva tecnología. Se trata de un orden industrial descentralizado que adquiriría un papel importante a partir de mediados del siglo, en donde el gobierno, empresarios, bancos, trabajadores y el sistema educativo conformarían un centro regional de producción en maquinaria, componentes automotrices, textiles, electrónica y productos ópticos para las grandes empresas, como es el caso de Bosch y Daimler-Benz que entretejerían una red regional de empresas subcontratistas o proveedoras que a largo plazo se volvería global.

Otra empresa europea que intentó introducir el sistema fordista en los años 50' es la firma sueca Volvo, la cual, además de originar graves protestas obreras, la producción en masa no era compatible con la especialización de la empresa en autos de calidad. Desde finales de los sesenta se establecieron conjuntos de pequeños comités de trabajadores –el kalmarismo-, forma de organización que basada en regular la intensidad del trabajo, mejorar la calidad y la eficiencia, así como las condiciones salariales, retomó la especialización creando grupos de trabajo autónomos.

Por su parte, la gran empresa francesa presenta una experiencia peculiar; por un lado hay tendencias de convergencia con la gran empresa multidivisional, pero menos diversificada que en otros países (EUA o Japón). No obstante, impulsarían la entrada de inversión de empresas del exterior, ocasionando, en cierta medida, la pérdida de importancia de la empresa familiar en gestión y propiedad. En general las grandes empresas francesas continuarían dominando sus respectivos sectores industriales desde antes de la guerra, cuya diversificación se llevaría a cabo mediante fusiones y

adquisiciones de sectores relacionados y no relacionados, sometiéndose a un proceso de reestructuración entre 1970 y 1980, apoyadas por el Estado.

Entre los principales rasgos de la empresa francesa se encuentra su estrecha relación con el Estado que, entre los sesenta y principios de los setenta, se tradujo en la nacionalización de empresas privadas, creación de empresas públicas o bien en la promoción de fusiones de las grandes empresas privadas en sectores como la siderurgia (Unsinor y Sacilor), química (Rhone Poulenc, Pechiney-Ugine-Kuhlman), materiales de construcción (Pont-á-Mousson), automotriz (Renault y Peugeot⁸¹), industria aeronáutica (Aerospatiale) o la banca (Banca Nacional Paribas). La intervención del Estado es particularmente acusada en siderurgia y petróleo, además de sectores de alta tecnología, como la electricidad, química, informática, aeronáutica.

En Francia fueron Gobierno y empresarios los que montaron un nuevo sistema de relaciones laborales, teniendo los sindicatos un papel bastante secundario. El Estado controlaba los salarios de dos maneras: mediante salario mínimo y mediante convenios colectivos en las empresas públicas, aplicables al resto. Las empresas automotrices continuarían por un tiempo con sus sistemas de producción tradicional combinados con la producción en masa, sacrificando la calidad por el volumen.

Tanto Italia como España presentan como característica la acusada intervención del Estado en la actividad económica y la gran relevancia del sector público empresarial. En ambos países la política de intervencionismo estatal y creación de empresas públicas respondió a principios de la militarización de la actividad económica en los años treinta.

En Italia sobresalen las grandes empresas dominadas por familias empresariales como es el caso de los Agnelli (Fiat), Pirelli, Olivetti, Benedetti, Ferruzzi, Benetton y Ferrioni, expresión de la continuidad del poder de las familias, con limitada intervención de la banca en el financiamiento de la industria. Al igual que Alemania, otra forma de organización peculiar fueron los distritos industriales, algunos de los cuales datan del siglo XIX y otros surgen con la posguerra, teniendo como protagonista el sector del automóvil y los subsectores relacionados a éste, producto de un gran número de trabajadores despedidos de esta industria los cuales establecieron pequeñas y medianas empresas que, caracterizadas por su automatización y especialización, eran

⁸¹ Peugeot absorbe a Citroen.

capaces de producir desde máquinas herramientas hasta equipos complejos, dando lugar a un importante desarrollo económico regional donde las pequeñas y medianas empresas jugarían un papel fundamental en ciertos sectores y regiones, como es el caso de Emilia Romagna, basados en una estructura industrial flexible y especializada, con un elevado grado de subcontratación horizontal y vertical, y una intensa cooperación interempresarial en financiamiento, distribución, I&D y formación de fuerza de trabajo, tipo de organización empresarial que sería un ejemplo a seguir en los siguientes años en la conformación de redes integradas de producción, producto de la división del trabajo, donde cada empresa se especializaba en una o varias fases del proceso que dependían de economías de escala, conformando verdaderos polos de desarrollo.

En Italia, gobierno y empresas fijaban las condiciones laborales, como es el caso de la Fiat S.p.A, al querer aplicar los métodos fordistas de producción lo que dio origen a grandes huelgas que se iniciaron en 1969 y que implicarían el despido de gran número de trabajadores calificados así como la derrota del movimiento sindical en su búsqueda por ganar el Referendum de 1984 cuya finalidad era preservar la indexación de los salarios con la inflación. Tras la derrota del sindicato, Fiat llevaría a cabo su reestructuración basada en la aplicación de las nuevas formas de organización tendientes a lograr mayor flexibilidad, a partir de la creación de sus propias redes de producción para atenuar sus costos laborales, comenzando por descentralizar la producción a través de la subcontratación de pequeñas y medianas empresas de los distritos industriales regionales, creadas por muchos de sus antiguos trabajadores cualificados y/o directivos medios.

No sería sino hasta los noventa, que el gobierno italiano alentó la integración de la región de Emilia Romagna al resto de Europa con objeto de convertirla en una fuente de subcontratación atractiva para las grandes empresas europeas que buscaban localizaciones donde ubicarse. Así la Fiat expande la producción hacia el sur de Italia, compra parte de la Ferrari y la totalidad de la Lancia y posteriormente iniciaría la producción en el extranjero con una planta en la Unión Soviética en la cual produjo más de un millón vehículos.

En un principio, la producción en masa triunfó en la Fiat, sobre todo, en la fabricación de modelos más pequeños; en los sesenta comenzó la de autos medianos, coexistiendo con la producción en pequeños lotes de modelos especiales. Sin embargo, a fines de esa década la conflictividad laboral se incrementó, ante lo cual la empresa

intentó introducir el sistema de relaciones humanas y nuevas técnicas de dirección de personal de las empresas estadounidenses.⁸²

Hay que recordar que la década de los 60' fueron años cumbre para las Empresas Transnacionales estadounidenses. Se trata de un período en que las ET estadounidenses tenderían a especializar la producción de sus filiales en regiones geográficas determinadas, intentando aprovechar las economías de escala en producción y distribución, así como desarrollar líneas de productos específicos a nivel regional, como es el caso de ciertos países europeos, aprovechando el comercio intrafirma en la zona euro. Ejemplo, Ford diseñó en los años setenta los modelos Escort y Fiesta para el mercado europeo en su conjunto; el montaje se llevaba a cabo en Reino Unido, Alemania y España, el bloque del motor se producía en Inglaterra, los carburadores en Irlanda del Norte y el resto de los componentes era fabricado por diversos proveedores locales en cada país⁸³.

La expansión de la inversión estadounidense se efectuó hacia los más diversos países, en cada uno de los cuales operó dentro de sus contextos particulares.⁸⁴ Probablemente a excepción de Japón, la superioridad productiva, tecnológica y de gestión de las grandes empresas estadounidenses amplió los alcances del capitalismo de ese país: empresas como GM, Ford, Chrysler, junto a Coca Cola, Heinz, Sears, IBM y muchas más exportaban no sólo sus productos, sino su *know how* y su *marketing* bajo la forma de equipos de fabricación, agencias de distribución, y propaganda por todo el mundo, para ganar la preferencias y capacidad de compra del consumidor a favor de sus productos fabricados en sus propios países, en tanto Estados Unidos disfrutaba el flujo constante de dividendos y regalías desde todos los rincones del planeta.

⁸² Valdaliso, Jesus Ma.,[2000, 452]

⁸³ Valdaliso Jesús Ma. y López Santiago [2000- 417]

⁸⁴ En España la política estatal, a través del Instituto Nacional de Industria (INI), jugó un papel muy importante tanto en el subsidio a la iniciativa privada como, a partir de los sesenta, con la apertura del mercado a la inversión extranjera que crecería de manera espectacular. En el caso de los países latinoamericanos -como son los casos de México y Brasil, el Estado nacional se convertiría en el eje del proceso de desarrollo económico y llevaría a cabo una estrategia de grandes inversiones en obras de infraestructura, con las cuales se ampliaría el mercado interno y se establecerían mecanismos de regulación para fortalecer el capital, definiendo ramas y sectores económicos en función de la propiedad del mismo –estatal o privado, nacional o extranjero-. Durante la 2ª. guerra, afectados por la falta de bienes de equipo europeos y estadounidenses, el Estado iniciaría la política de sustitución de importaciones, a fin de crear las condiciones para impulsar el desarrollo económico y favorecer el sector industrial, el cual, en el caso del sector automotriz filiales de empresas de la rama, algunas de las cuales se encontraban desde los años veinte, y que orientaban su producción hacia el mercado nacional, fueron afectadas ante la caída de las importaciones por causa del conflicto bélico, factor que, a su vez favoreció el surgimiento de pequeñas y medianas empresas relativas al sector automotor, como proveedoras locales.

Por lo anterior, los europeos asistían horrorizados al incremento de IED estadounidense en la región, la cual se incrementó de 1.700 millones de dls en 1950 a 24,500 millones en 1970 y fueron testigos de un ejército invasor penetrando a Europa. La capacidad administrativa superior de los estadounidenses para dirigir empresas en grandes espacios geográficos hacía imposible que las empresas europeas pudieran competir.⁸⁵

La reorganización de las empresas europeas, que comenzó en 1967, corresponde ya a una empresa divisional clásica que tiene tres características del modelo canónico: gran tamaño, diversificación estratégica hacia diferentes productos y áreas, e importantes elementos tecnológicos comunes. La gran complejidad de estas empresas, sin embargo, no hizo inmediatas las ventajas antes señaladas. Estas se obtendrían sólo si la dirección corporativa orientara bien las carreras profesionales y el comportamiento de la dirección de las divisiones, de ello dependería el aprovechamiento de la experiencia y el crecimiento de las habilidades y el conocimiento. El capital físico o la escala de producción constituye un elemento importante para el desarrollo de los intangibles del capital intelectual (y su complementariedad es indispensable para las grandes empresas) pero su encaje no es automático, sino que debía ser facilitado por la forma de gestión empresarial.

Es así como, durante los setentas, al interior de los países europeos se profundizaría la urgente necesidad de integrarse, productiva y comercialmente, como una forma de enfrentar, conjuntamente, la competencia que implicaba la llegada a la región de las empresas estadounidenses con sus nuevas formas de organización de la producción y del trabajo. En el eje de esta problemática se encuentra la integración del Mercado Común Europeo, basado en la especialización regional apoyada en los Estados miembros, que con el tiempo evolucionaría a la conformación de la Unión Europea.

En el caso de Japón el análisis es diferente dada su propia estructura de desarrollo. Si bien fue favorecido por el Plan McArthur para reestructurar su economía asolada por la 2ª. Guerra, el Estado japonés apoyaría una nueva forma de organización de la producción y del trabajo bajo el principio de la producción en función de la demanda ya que, en ese momento las empresas japonesas operaban en un mercado nacional que no contaba con la renta suficiente por habitante para crear un mercado de consumo de masas abastecido por empresas con una lógica de producción a gran escala,

⁸⁵ Micklethwait John y Wooldridge Adrian [2003 -197]

lo que determinó la necesidad de crear sistemas productivos flexibles y en base a pequeños lotes para atender una demanda menor y más fragmentada⁸⁶.

A nivel empresarial, el gobierno japonés decretó, a finales de los cincuenta, la reestructuración de los *zaibatsus* -Mitsui, Sumitomo y Mitsubishi-, apoyó la formación de otros tres -Fuyo, Sanwa y Dai-ichi Kangin- entre 1960 y 1970 e impulsó el desarrollo de una nueva generación de empresas organizadas en *keiretsu*, - Matsushita, Toyota, Nissan y Hitachi- conformados por una casa matriz, sus filiales y proveedores o subcontratistas, englobando con ello grupos de empresas integradas en una compleja red de estructura jerárquica, que tiende a crear canales de financiamiento, comercialización y distribución propios.

Con el apoyo del Estado y una fuerte inversión en capital físico y humano estas empresas, basadas en la flexibilidad mediante un sistema de red jerárquica, los *keiretsu* otorgaron a la industria nipona unas ventajas competitivas que le permitieron incrementar su cuota de mercado internacional en sectores muy relacionados como son la industria automotriz, la maquinaria industrial o la electrónica de consumo. Así pues, la estrecha relación interempresarial del *keiretsu*, junto con el importante papel del Estado, calificarían al capitalismo japonés como capitalismo gerencial cooperativo, en el que se estimula al mismo tiempo la competencia entre diferentes empresas.

De acuerdo con las grandes empresas integradas en los llamados *keiretsu*, el Estado japonés establecería planes estratégicos de desarrollo y modernización de sectores completos de su economía para lo cual, entre otras políticas, aplicaría medidas proteccionistas a su industria, imponiendo medidas restrictivas a la inversión extranjera. Así se llevaría a cabo una reestructuración total de ciertos sectores industriales y financieros, favoreciendo, sobre todo, la producción de bienes de alto valor agregado mediante grandes inversiones en investigación y desarrollo que redundaron en un aumento de la productividad de sus empresas lo que les permitiría estar en mejores condiciones de competir en el ámbito mundial, como fue el caso de su industria automotriz y de sus cambios en la organización de la producción y del trabajo orientada a un mercado que demandaba una mayor variedad de vehículos.

Además, el Estado japonés, a través de la dirección del Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI en inglés),⁸⁷ regularía los cambios de moneda, la

⁸⁶ Algo similar a lo que sucedía en ciertos circuitos europeos en donde parte de la producción era de procedencia artesanal y que operaban en forma integrada en base a la especialización de ciertos productos

importación de tecnología, la concesión de ayudas fiscales y crediticias a las empresas, la protección del mercado interno y otra serie de medidas *ad hoc* destinadas a proteger o favorecer la industria nacional. La política del MITI, claramente cooperativa con los empresarios japoneses, facilitó la transferencia de tecnología, impulsó el desarrollo de nuevas industrias como la electrónica y la informática, así como protegió y estimuló a las industrias maduras, e impulsó la internacionalización de las grandes empresas japonesas.

Es así cómo en la década de los cincuenta, el ingeniero en jefe de producción de Toyota, Taiichi Ohno, en base a los principios básicos del Fordismo, desarrolló innovaciones en la cadena de montaje a través de técnicas que flexibilizaron la producción automotriz como una forma de bajar costos al manufacturar, a partir de la demanda efectiva, el cambio frecuente de matrices para producir diversos modelos bajo una plataforma común⁸⁸, lo que permitió el establecimiento de la producción en pequeños lotes de productos variados⁸⁹ en base a los métodos y técnicas de organización de la producción como son el sistema de flujo inverso continuo, el *Jit, kan ban*⁹⁰, *Kaisen, poka Yoke*, para producir justo lo necesario en el tiempo y lugar adecuados, condiciones que requerían de una fuerza de trabajo flexible y polivalente, donde un trabajador pudiera atender más de una máquina. La polivalencia y la flexibilidad conducen a que la productividad sea medida colectivamente ya que conlleva la integración de tareas a través del trabajo en equipo. Ello implicó una nueva forma de organización técnica del trabajo. Al que se agrega el sistema de financiamiento organizado en base al *keiretsu*.

En Japón el sistema toyotista basado en la racionalización del proceso del trabajo, mediante un análisis detallado de cada una de las tareas que realiza el trabajador, como una forma de incrementar su productividad, eliminar tiempos muertos y condicionar el ritmo de trabajo y el número de trabajadores en función de la demanda efectiva, generó un gran movimiento de resistencia por parte de la fuerza de trabajo que,

⁸⁷ El MITI desempeña un papel fundamental para que el capital japonés adopte las decisiones sobre en cuál país invertir y en que rama hacerlo.

⁸⁸ Hacia finales de los 50' había reducido el tiempo necesario de cambio de las matrices, de 1 a 3 minutos, en lugar de cada 3 meses.

⁸⁹ Cuesta realmente menos por pieza efectuar pequeños lotes. De esta manera se elimina el coste de transporte de grandes existencias de piezas terminadas que la producción en masa requería. El fabricar el número estrictamente necesario de piezas mediante el JIT permite reducir inventarios, elevar la calidad y disminuir desperdicios ya que los errores salen a la luz casi inmediatamente.

⁹⁰ Resultado del análisis del sistema de reabastecimiento de los supermercados estadounidenses se establece el flujo inverso de información para la producción

organizada en sindicatos, buscaba estabilidad y mejores condiciones de vida y trabajo, originándose grandes huelgas que fueron derrotadas⁹¹.

Estos movimientos, en el caso de la empresa Toyota, significaron el fin del sindicalismo de industria y el surgimiento del sindicato de empresa corporativista, el cual evolucionó a un sindicato cooperativo, en el que las reivindicaciones de los trabajadores quedaron condicionadas a la competitividad de la empresa, de acuerdo a su lema “proteger nuestra empresa para defender la vida”⁹². En el fondo la formación de este tipo de sindicato implicó la corresponsabilidad del trabajador en el buen funcionamiento de la empresa, así como la pérdida de su autonomía y disminución en su capacidad de negociación. A cambio se otorgaría, a un cierto segmento de los trabajadores, el empleo vitalicio y el salario por antigüedad. La transformación del sindicato fue un elemento fundamental para la reorganización del proceso de trabajo e intensificación del mismo.

A diferencia de las empresas automotrices occidentales, que operaban como unidades cuyos sistemas de financiamiento dependía en gran medida de instituciones bancarias independientes a plazos cortos, así como de la bolsa de valores, las empresas japonesas con una estructura organizativa en base al *keiretsu*, financiaban su expansión con préstamos de su mismo banco dentro de una relación interempresas de largo plazo donde la gran empresa, mediante el *equity method*, participa de manera accionaria en sus proveedoras; sobre estas bases las japonesas observan una estrategia en la que privilegia incrementar su cuota de mercado aun cuando sus beneficios sean menores.

Toda esta estructura flexible de organización de la empresa japonesa, que produce en función de la demanda, vendría a corto plazo, a cuestionar la estructura de organización de las empresas transnacionales estadounidenses que producían en función de la oferta, caracterizadas por su estructura jerárquica, vertical y rígida, estructura que, a su vez, reproducían en cada país o región donde instalaban sus plantas filiales y subsidiarias, lo que terminó por convertirlas en burocráticas y pesadas. Las empresas estadounidenses concentraban al interior de sus grandes plantas, numerosas

⁹¹ Lo anterior tuvo como consecuencia la resistencia de los trabajadores que se concretó en la huelga de 1950 que terminó con la destitución del presidente de Toyota Kiichiro Toyoda, el despido de más de 1,500 trabajadores y la derrota del sindicato.

⁹² Coriat, Benjamin [1992] p. 36-38.

fases del proceso⁹³ que implicaban duplicidad de puestos, elevado volumen de capital invertido en grandes y costosos inventarios, tiempos muertos y cuellos de botella, como parte de un proceso en el que la calidad era secundaria y se medía al final, ocasionando fallas, reprocesos y desperdicios, factores que, conforme la empresa crecía y se expandía -mediante fusiones, adquisiciones, nuevas plantas, mercados y variedad en sus productos-, sujetas a las diversas condiciones específicas de cada país, se volvió cada vez más compleja la coordinación de toda esta estructura empresarial cuya verticalidad y rigidez se convertiría en un verdadero obstáculo que limitaba seriamente su capacidad de competencia y, con ello, reducía su rentabilidad.

En pocas palabras, si bien la superioridad competitiva de las empresas transnacionales automotrices estadounidenses las había llevado a concentrar, hacia fines de los sesenta, parte importante de la inversión mundial, el auge de esta inversión se debilitaría posteriormente. A mediados de los sesenta comienza a caer la productividad y rentabilidad de las corporaciones estadounidenses, lo que significó un problema fiscal para EU y el inicio del deterioro del valor del dólar como moneda de referencia. Por un lado el arribo de las empresas japonesas al propio Estados Unidos, basadas en una nueva estructura de organización empresarial más flexible y métodos de organización de la producción y el trabajo más eficientes, pondría en evidencia la ineficiencia de sus métodos y técnicas de organización y, por otro, dependientes de una oferta masiva de bienes de consumo, producidos en el menor tiempo posible, para satisfacer la demanda de mercados internos estables y el hecho de que la producción estandarizada en gran escala estuviera cada vez más al alcance de un mayor número de grandes empresas del exterior y que éstas pudieran satisfacer la demanda de productos automotores de los diversos mercados internos, profundizó la competencia en la lucha por la ganancia.

A lo anterior se agregaba, el gran número de trabajadores concentrados en cada planta, organizados acorde a la división técnica y rígida de la producción, con un proceso de trabajo basado en el puesto fijo, mediante tareas bien definidas, simples y repetitivas, que, fueron provocando demandas y formas de resistencia de parte de los trabajadores, como una forma de dar respuesta a sus condiciones específicas de explotación.

⁹³ En el caso de las automotrices no sólo eran propietarias de sus plantas de ensamblado final sino también de materias primas, acerías y laminadoras además de flotas de transporte y distribuidoras. Esto era posible ya que un Ford Modelo T durante la 1ª. y 2ª. década del siglo XX tenía menos de 1,000 componentes que podían ser fabricados por la misma empresa.

En respuesta a esta situación, hacia fines de la década de los sesentas las 3 grandes estadounidenses, sometidas a una competencia cada vez más aguda, se verían obligadas a reestructurarse y establecer acuerdos con el mayor número de empresas competidoras para fijar el precio y establecer cuotas de mercado, así como de acelerar su desplazamiento hacia nuevos mercados en busca de incrementar su tasa de ganancia, lo que contribuyó a su expansión, como son los casos de algunos países de América Latina y del Sudeste Asiático donde las exigencias del contrato social de las fuerzas de trabajo eran mucho más débiles, como una forma de incrementar su rentabilidad.

4.- El Período de Transición y la Empresa Transnacional Automotriz: 1970–1990

4.1.- Contexto General

Durante los setenta se establece el proyecto de un Nuevo Orden Económico Internacional en el que la reacción de EEUU se aplicaría en el ámbito financiero y en el militar. La gestión del déficit de la balanza comercial norteamericana llevó a liberalizar los mercados financieros con los cuales compensar su déficit comercial (efecto colateral sería la crisis de la deuda de los países latinoamericanos que tuvo inicio en México en 1982). Otra salida para EEUU fue el lanzamiento de la economía de guerra, seguida por varios países de la Unión Europea mediante la OTAN, a través de la cual se intenta sostener la demanda a través de gastos militares, haciendo crecer la producción de empresas bélicas y de todo el soporte productivo vinculado a la Defensa, la inteligencia, la seguridad⁹⁴.

A partir de la década de los setenta, se interrumpe el proceso de crecimiento de la postguerra al entrar en crisis el modelo de acumulación cuya rigidez obstaculizaba una mayor libertad al capital en un contexto de desarrollo económico y que veía tanto el surgimiento de nuevos métodos de organización de la producción y del trabajo, como a la innovación tecnológica como una forma de enfrentar la competencia internacional. La expansión de las ET japonesas bajo nuevos sistemas de organización de la producción flexible hizo ver las limitaciones de las estadounidenses y europeas basadas en el Fordismo y su sistema rígido de producción en masa y donde, en cierta medida las mismas políticas keynesianas les obstruían la posibilidad de incrementar su rentabilidad. Había problemas de rigideces en los mercados de la fuerza de trabajo, así como

⁹⁴ Un elemento de la crisis fue la caída del sistema soviético en 1985.

dificultades para llevar a cabo mayor inversión de capital fijo e introducir innovaciones tanto en el diseño del producto, como en la organización de la producción y del trabajo.

Este proceso, expresaba la necesidad del capital de realizar su ciclo de reproducción, –producción, distribución, comercialización y servicios-, de modo diferente, dado las nuevas formas y dinámicas espaciales –nacionales, regionales y/o internacionales-, que intervienen para acelerar la realización de este ciclo a nivel global, como por las nuevas condiciones en que se lleva a cabo la relación capital/trabajo.

De acuerdo a Harvey⁹⁵, la política keynesiana aparecía como inflacionaria con el crecimiento de las obligaciones del Estado y el estancamiento de la capacidad fiscal, en la medida en que la misma reducción del crecimiento significaba inevitablemente un problema para el Estado del bienestar y para el salario social. Apenas se vio que las opciones políticas eran compromisos entre el crecimiento o la equidad, no hubo dudas para abandonar paulatinamente las políticas keynesianas y la concepción del Estado del bienestar, iniciándose los ataques al salario real y al poder sindical organizado los cuales representaban un obstáculo a su necesidad de reestructuración para recuperar su rentabilidad para paliar la crisis, lo que se tradujo en políticas de ajuste para sanear y restablecer la capacidad económica de las economías. De allí que fuera necesario un cambio en el papel del Estado, tanto como transmisor de una nueva ideología que justificara esta reestructuración del capital en búsqueda de una mayor rentabilidad, mediante nuevos sistemas de acumulación que exigían, a su vez, mayor apertura y flexibilidad para su expansión y, de esta manera, recuperar su objetivo: evitar la desvalorización del capital

Por un lado, se identificaba la crisis con la inflexibilidad en las inversiones y en la rigidez de los mercados de consumo y de trabajo. La estructura de una empresa transnacional vertical y rígida, basada en procesos de organización de la producción y el trabajo fordista, se ligaba a la rigidez del mercado de trabajo que obstaculizaba la introducción de innovaciones tecnológicas, además de que las fronteras representaban una barrera a su internacionalización. Esta *rigidez* en el modelo económico hacía que, por parte del Estado, ya no fuera posible el apoyo de la demanda a través del gasto público a causa de una restricción de la base fiscal. La respuesta fue entonces la de una política monetaria y fiscal. En lo sucesivo, producto de procesos de privatización y

⁹⁵ Harvey, David, [1990]

endeudamiento por parte de los Estados, ya no se podría hablar de la defensa de los sectores estratégicos de una nación en un mercado global.

Es así cómo en el marco de profundos cambios en la economía mundial y en un contexto de desarrollo económico que veía la aparición de nuevos procesos de acumulación internacional basados en la competitividad e internacionalización de las grandes empresas, los principios del *Fordismo* serían puestos en discusión por el creciente antagonismo de los agentes sociales, precisamente cuando el liderazgo del Estado keynesiano, que operaba en un contexto general de mediación y regulación de la contradicción social capital/trabajo, sería obligado a reducir su intervención en la economía en medio de un proceso de desregulación, privatizaciones y apertura creciente, para fortalecer la posición del capital, proceso en el cual, empresas estatales o paraestatales, creadas como base fundamental para impulsar el desarrollo nacional, serían privatizadas y, con ello, cambiarían su razón social de ser, lo que lo conduciría a optar por el endeudamiento como una forma de continuar algunas de las políticas propias del Estado del Bienestar: generación de empleo, salud, seguridad social, educación, vivienda, etc., como una condición para, de alguna manera, seguir dando cause a esta contradicción. Políticas que, a mediano plazo, generarían costos sociales crecientes con fuertes tensiones en los ámbitos de los respectivos Gobiernos.

En el caso de la industria estadounidense, los grandes sindicatos, como el de la industria automotriz, se organizaban de acuerdo a la estructura de las grandes corporaciones. En Estados Unidos, los dirigentes sindicales formaban parte del *establishment*, eran figuras públicas y disfrutaban de posición privilegiada en la sociedad. La cede central albergaba a los máximos dirigentes, debajo de los cuales se encontraban el staff, compuesto de auxiliares de mediano nivel, una variedad de especialistas y los delegados de fábrica. Burócratas y especialistas de empresa y sindicato se reunían a puerta cerrada, cotejaban cifras y datos financieros, y llegaban a un acuerdo. Esta adaptación era posible porque los sindicatos estaban organizados por industrias –automotriz, de aviación, metalúrgica, astilleros, del caucho, del papel, del vidrio, química y de equipos eléctricos–, por eso se concedía automáticamente cualquier mejora en los salarios y beneficios a los trabajadores de cada empresa de esta industria⁹⁶. Como las compañías centrales dentro de cada industria coordinaban los

⁹⁶ El poder de negociación los dirigentes sindicales estadounidenses se observa en el caso del establecimiento de la ley Talf-Hartley, aprobada en 1947, mediante la cual se acordaba contratar

precios era relativamente fácil para los negociadores de dichas empresas conceder generosos aumentos en los salarios y beneficios, y luego trasladarlos al consumidor a través del incremento de precios.

En esta forma, los trabajadores automotrices estadounidenses, gozaban de generosos acuerdos laborales reconocidos a nivel mundial por sus altos niveles salariales los cuales se incrementaban en forma sostenida: desde que finalizó la 2ª. Guerra mundial hasta 1973, el salario real de los trabajadores norteamericanos de la industria automotriz creció, en promedio un 2.5% a 3% cada año, y si bien para 1950, sólo el 10% de los convenios colectivos admitía jubilaciones, y únicamente el 30% incluía seguros sociales, cinco años más tarde, el 45% proporcionaba pensiones y el 70% ofrecía seguros de salud, de vida y contra accidentes, incluyendo hospitalización y atención por maternidad. Las vacaciones pagadas llegaron a ser una norma, así como los subsidios suplementarios por desempleo (por encima de los acordados por los estados) para los trabajadores que habían sido despedidos. Durante la misma década, los salarios fueron automáticamente ajustados por encima de cualquier incremento en el costo de vida causado por la inflación⁹⁷.

No obstante, el papel social del sindicato se redimensionó, ya que si bien para el trabajador significaba mejores condiciones de vida y trabajo –como son salarios y prestaciones-, y para la empresa significaba la posibilidad de incrementar la demanda, a largo plazo se fue convirtiendo en un obstáculo para que la empresa llevara a cabo los cambios que los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, así como el desarrollo tecnológico, le estaban exigiendo con el fin de incrementar su rentabilidad.

De esta manera, las nuevas necesidades del capital irían cambiando el papel del Estado como regulador del desarrollo –Estado Benefactor-, para concentrarse como Estado garante del crecimiento –Estado del Beneficio-, transmisor de una nueva ideología necesaria para la acumulación, adaptado a una nueva relación a través de un sistema institucional de mediación política, económica y social que iría imponiendo las nuevas reglas económicas, como una forma de dar respuesta a la problemática que

únicamente a trabajadores afiliados y prohibir toda huelga que comprometiera, el bienestar y la seguridad económica

⁹⁷ Reich, Robert [1993- 63]

enfrentaba el capital en un proceso de crisis recurrentes, con períodos cada vez más cortos de recuperación.

Se trata en una fase de transición caracterizada por un proceso de reestructuración del capital en un contexto de declive de una forma de organización del proceso de producción y del trabajo y el ascenso de otra forma de organización basada en la flexibilidad y en la que el acelerado desarrollo tecnológico marcaría un cambio cualitativo en toda la estructura social.

Todo esto se daría en un marco de profundos cambios en la economía mundial, en la búsqueda de una mayor rentabilidad para recuperar la tasa de ganancia, en el que sucedieron una serie de acontecimientos que fueron creando las condiciones para facilitar una mayor libertad al capital en su proceso de internacionalización: entre otros, el abandono en 1971 del patrón oro establecido en los Acuerdos de Bretton Woods y su sustitución por un régimen monetario flexible en donde el dólar se convierte en la moneda de referencia, la crisis del petróleo en 1973, la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC) que, junto a organismos como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, establecieron las normas básicas para abrir fronteras al capital necesarias para la internacionalización de la producción, comercio, banca y otros servicios impulsando, para ello, políticas orientadas a reducir al mínimo toda regulación por parte de los Estados nacionales,⁹⁸ los cuales aplicarían políticas de ajuste estructural mediante la apertura, privatización y desregulación establecidos en el Consenso de Washington, impuestas por estos organismos internacionales.

Ya desde los años sesenta, el eurodólar, en los mercados europeos creó las condiciones para flexibilizar las reglas en todas partes. En 1973 el alza de los precios del petróleo, el primer shock petrolífero y las políticas de control de la inflación, evidenciarían dificultades financieras y un excedente de capital productivo en los países con capitalismo avanzado. Parte importante de este excedente, fue canalizado, vía créditos baratos, a los países subdesarrollados, como México, provocando un gran endeudamiento, lo que en conjunto, sería un factor que, paulatinamente iría poniendo en crisis los procesos de acumulación capitalista. Por lo anterior se delinearían estrategias de supervivencia empresarial y capitalista en una situación de fuerte deflación (1973-75); la salida de la *stagflación* (situación inédita de estancamiento con aumento sistemático de precios) y se establecen procedimientos de desregulación de los mercados

⁹⁸ Esto no significa que el Estado se retire de la actividad económica, sino más bien de la productiva.

financieros, que convirtieron el mundo de las inversiones infinitamente complejo, al tiempo que pusieron fuertemente en discusión el compromiso fordista-keynesiano.

A principios de la década de los 80', el mundo occidental había integrado el mercado de divisas y, al menos para las grandes empresas, el mercado global de bonos, creciendo, con especial rapidez, los fondos de pensiones. Los matemáticos y economistas no tardaron en soñar formas aún más “ingeniosas” de trueque, como son los famosos derivados, fondos de inversión y otros papeles comerciales que desatarían, en lo sucesivo, una especulación gigantesca. Aparecieron los fondos protegidos, en tanto que frases como “obligaciones excluidas de la hoja de balance” adquirirían nuevo significado. Los gestores de fondos se desprendían de acciones rápidamente para aumentar las ganancias trimestrales; un método que hizo subir el volumen de ventas en la Bolsa de Nueva York, de 962 millones de acciones en 1962 a 262,000 millones en 2000.⁹⁹

Es en este período de fusiones y adquisiciones, donde las compras hostiles (OPA) se incrementaron. Sin embargo, las figuras de Wall Street que infundían más temor a los gerentes eran los “saqueadores de empresas”, particularmente aquellos que se dedicaban a adquirir empresas apalancadas para dismantelarlas aprovechando las deudas, reestructurarlas y luego revenderlas con grandes ganancias. De hecho, el éxito de las adquisiciones apalancadas dependía mucho del precio que se pagara. Los grandes ganadores solían ser los accionistas de la empresa comprada, que vendían compañías agotadas con primas tremendas. Por otra parte, las adquisiciones apalancadas a su vez, se apoyaban en los llamados “bonos basura”.¹⁰⁰

En esta situación la inestabilidad financiera, los problemas masivos de endeudamiento interno y externo forzarían la intervención periódica de los Estados, dando paso a que instituciones como el FMI y el BM fueran designados como la autoridad central para ejercer el poder colectivo de los Estados nacionales sobre las negociaciones financieras internacionales. Este poder se instrumenta para obligar a bajar el gasto público, recortar salarios reales y poner en práctica políticas fiscales y

⁹⁹ Por ejemplo, el juego accionario de las grandes entidades de inversión creció sin descanso: en 1980 poseían un tercio de las acciones cotizadas en Wall Street y en 2000 más del 60%. Los fondos de pensiones crecieron con especial rapidez, del 0.8% del mercado en 1950 a más del 30% a fin de siglo. Tal crecimiento daría muchísimo poder a entidades como los Sistemas de Jubilación cuya influencia era decisiva en los fondos de inversión colectivos que crecieron de prisa (del 2% del mercado en 1950 al 12% en 1994). [Macklethwait y Wooldrige Adrian (2003), 167-168]

¹⁰⁰ Macklethwait y Wooldrige Adrian (2003)

monetarias austeras.¹⁰¹ Sin embargo, esto no significa que la intervención estatal haya disminuido, sino que cambian estas formas de intervención en base a la aplicación de políticas centradas en lograr el equilibrio económico: inflación, tasas de interés, tipos de cambio etc., y sobre todo cuando se trata de controlar las fuerzas del trabajo donde la intervención del Estado se vuelve crucial.

4.2.- Las Empresas Automotrices

En este período las empresas transnacionales automotrices entrarían en un proceso de sistemática reestructuración del capital, basado en la racionalización interna de la empresa, a través de adquisiciones, fusiones, alianzas estratégicas, relocalización productiva, apertura, modernización y/o cierre de plantas y sobre todo, aplicación de innovaciones tecnológicas y de modelos de automatización, etc., todo ello en la búsqueda desesperada por adquirir nuevos sistemas de organización de la producción y del trabajo en el marco de una nueva proyección global para reducir costos, incrementar su rentabilidad y acelerar los tiempos de rotación del capital a nivel mundial. En esta racionalización se encuentra implícita la contradicción capital/trabajo, ya que cada una de las políticas empresariales conlleva la utilización de sinergias como una forma de evitar duplicidades, generando con ello desempleo y precariedad.

El período de transición se vería potenciado por la aplicación de nuevas tecnologías de la información, comunicación, robótica, automatización, etc., que acelerarían la libertad de circulación del capital en forma global. Es en este contexto que el gobierno estadounidense, a través del Departamento de Defensa, llevaría a cabo grandes inversiones en investigación y desarrollo que redundarían en un gran avance tecnológico e implicaron innovaciones sistemáticas que tendrían múltiples aplicaciones para la orientación del futuro desarrollo: los transistores, fibras ópticas, los láseres, las computadoras, los motores de reacción, los calibradores de precisión, los aparatos de sensor y una serie de dispositivos electrónicos, muchos de los cuales darían ventaja comercial a las grandes empresas estadounidenses, en especial aquellas comprometidas en las industrias de telecomunicaciones y aeroespacial.

Con la aplicación de sistemas de cómputo, pasó a primer plano un nuevo concepto en el valor del conocimiento y de la información. Su aplicación a sistemas administrativos y productivos constituyó un elemento fundamental para modificar las formas y métodos de organización de las empresas, la producción y el trabajo, factor

¹⁰¹ Las famosas “Cartas de Intención”

decisivo en el incremento de la productividad y elemento determinante para el crecimiento económico de las empresas de los países industrializados. Producto de lo anterior es el surgimiento de distritos industriales en EUA, los cuales han derivado en redes de innovación, como es el caso de Silicon Valley en California y la ruta 128 de Boston, Mass., asociados a los cambios experimentados principalmente en la industria electrónica e informática, en particular con la aparición en los años 70' de los microordenadores y semiconductores que impulsaron el crecimiento de las grandes empresas estadounidenses. Estos centros industriales representaban una alternativa a las redes locales de terminales que las grandes empresas estadounidenses, como IBM, montaban alrededor de un ordenador central.

En especial, para las grandes empresas automotrices la utilización de la computadora, se convertiría en un factor de vital importancia en su transformación estructural en la medida que les inyectó más poder para la coordinación y control estratégico aplicado, cada vez en mayor medida, a su red de producción. El desarrollo acelerado del Internet les permitiría una mayor eficiencia en todas plantas filiales y subsidiarias dispersas en distintas regiones y, con ello incrementar sus economías de escala, al tiempo que reducía el costo de las operaciones aplicadas a ciertas fases del proceso productivo, factor que, en conjunto contribuyó a cambiar sus métodos de organización.

El acelerado desarrollo tecnológico, junto al nuevo sistema de organización del capital, la producción y el trabajo basado en la flexibilidad de las empresas transnacionales japonesas, se presentarían como la mejor alternativa de las empresas automotrices estadounidenses para recuperar su rentabilidad, sujetas a una feroz competencia en su lucha por la ganancia. Es así cómo las empresas estadounidenses acelerarían su proceso reestructuración sistemática en la búsqueda de la eficiencia para disminuir costos y acelerar el ciclo de rotación del capital. Las empresas japonesas, caracterizadas por producir en función de la demanda, su gran eficiencia y productividad, utilización de los nuevos métodos y técnicas flexibles de organización de la producción y el trabajo, como son el justo a tiempo (*JIT*), el cliente proveedor (*Kanban*), la mejora continua (*kaisen*), la tendencia a cero inventarios, la importancia de la calidad, el mantenimiento preventivo (*poka-yoke*) y la integración de equipos empleando el número justo de trabajadores, representaban la solución para las

estadounidenses de cómo enfrentar sus propias rigideces. En esta evolución las empresas buscarían un mayor equilibrio entre la producción y la demanda.

Es así cómo, a partir de los setentas, los principios de organización toyotista fueron siendo aceptados y adaptados, de manera desigual, por las grandes empresas automotrices, ante la presión de una gran competencia, el gran avance tecnológico (telecomunicaciones, computación, robotización, etc.) y las limitaciones que el fordismo representaba para garantizarles una mayor rentabilidad. Principios que, al generalizarse, se irían perfeccionando, en la medida en que las diferentes empresas irían aportando innovaciones, tanto de técnicas de producción, como de organización del trabajo, que fueron dando lugar a una nueva estructura empresarial en búsqueda de la eficiencia y disminución de costos.

Dado la complejidad en estos cambios, el paso del fordismo al Toyotismo y a un sistema más flexible, no se presenta por igual entre todas las empresas. Ya que mientras las japonesas lo asimilaron prácticamente desde los inicios de Toyota, para las estadounidenses y europeas representó un salto de gran dificultad. Para estas últimas la entrada de las automotrices japonesas a los mercados estadounidense y europeo fue de gran impacto. Los métodos de organización empresarial de la producción y el trabajo, si bien resultaron limitados, cambiaron la concepción de los negocios en todo el mundo, sobre todo porque representaba una alternativa coherente al modelo occidental. Toyota y su sistema integrado de producción, considera todas las fases del sistema productivo como un proceso continuo, basado en la calidad, cero defectos, mejora continua y justo a tiempo por el que las piezas deben llegar a la planta de ensamble en la cantidad necesaria, lugar y tiempo precisos; organizó a los trabajadores en equipos y aumentó el contacto con los proveedores¹⁰². Además de estar integradas en una organización tipo *keiretsu* y estar fuertemente respaldadas por su gobierno,

Estas ideas de momento horrorizaron a los gerentes estadounidenses: para ellos el control de calidad era sólo un departamento; el hecho de que un trabajador pudiera parar la cadena de montaje sonaba a herejía; factores que no entendían los estadounidenses ya que ellos atribuían el éxito japonés a la tecnología. General Motors,

¹⁰² Durante la 2ª. postguerra, los jefes de Toyota visitaron las fábricas de EUA y se obsesionaron con la cantidad de *muda* o esfuerzo inútil. De allí que acudieran a las ideas de Peter Drucker sobre la corporación, así como al pensamiento de W. Edwards Deming quien se centra en la importancia fundamental que tiene la calidad durante todo el proceso de producción. Otro ejemplo de organización empresarial es el sistema *chaebol* de Corea del Sur, basado a grandes rasgos en el *keiretsu*, lo que se consideró una nueva amenaza para la industria automotriz..

por ejemplo, gastó miles de millones de dólares en robots, sin modificar la organización de los procesos de producción y trabajo, en un intento desesperado por alcanzar a los japoneses, lo que lo llevó a un gran fracaso. Es por ello que, a través de alianzas estratégicas, las automotrices estadounidenses fueron aprendiendo poco a poco los nuevos métodos y técnicas de organización. Las empresas estadounidenses de alta tecnología descubrieron que siguiendo los métodos japoneses podían competir en innovación y diseño.

La transformación no fue simple. En un contexto de acelerado desarrollo tecnológico, las principales empresas automotrices, organizadas en función de la oferta, para producir en masa y generar ganancias en base a economías de escala como una forma de reducir los costos de producción, llevarían a cabo un complejo proceso de reestructuración en sus formas de organización de la producción y del trabajo y, por lo mismo, de toda la estructura de la empresa, en donde el gran tamaño, lejos de ser una ventaja, se había convertido en símbolo de burocracia e inflexibilidad que les impedía enfrentar la competencia japonesa, incluso en su propio territorio. Las japonesas, organizadas para producir en función de la demanda una gran variedad de productos, abatían costos y aceleraban el ciclo de reproducción del capital

De esta manera, conservando los principios básicos del Fordismo como son: la cadena de montaje, la producción en serie y en masa (para obtener economías de escala), la estandarización de procesos y productos, control de tiempos y movimientos, diferenciación de modelos mediante la innovación sistemática del producto (generalmente cosmética) y una estructura centralizada en la matriz con divisiones especializadas en diferentes áreas de producción y servicios, las grandes empresas automotrices estadounidenses llevarían a cabo un acelerado proceso de reorganización de la producción y del trabajo adaptados a los nuevos métodos toyotistas a través de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, principalmente con las empresas japonesas, con el objetivo de asimilar estos métodos de organización técnica del trabajo en base a la flexibilidad, como una forma de ser más competitivas¹⁰³.

Por ejemplo, en 1971 General Motor adquirió más del 40% de Isuzu Motors que le proveyó con más de 300,000 automóviles pequeños por año y adquirió la mitad de

¹⁰³ De esta manera se fue familiarizando a sus directivos y trabajadores de la cadena de producción en temas de organización como *JIT*, *Kaisen*, *Kanban*, *Poke yoke*, equipos de trabajo y relación con proveedores en la concepción del *keiretsu*

Daewoo Motors de Corea del Sur, que le suministró otras 800,000 unidades, En 1981 compró acciones de Suzuki y finalmente estableció una coinversión al 50% con Toyota a través del proyecto New United Motors Manufacturing Inc. (Nummi) para producir el auto mundial denominado Saturno. En 1982 estableció la empresa GMF -una coinversión con la japonesa FANUC especializada en robots industriales para tareas repetitivas y estandarizadas-, con el objeto de aplicar la robótica a su cadena de producción en ensamble, pintura y soldadura de puntos. En 1986 GM adquiere al fabricante británico de autos deportivos Lotus (el cual vende en 1993) y, en 1990, adquiere el 50% en la sueca Saab (y la mitad restante una década más tarde).

Por su parte Ford Motor, a principios de la década de los 80', incrementó sus inversiones en Europa en cerca del 37% mientras las redujo al 17% en EUA. Posteriormente, a fines de la década, llevó a cabo una participación minoritaria de la Volvo sueca, así como adquirió las inglesas Aston Martin y Jaguar -símbolo de la industria británica- y obtuvo una participación minoritaria en TAG McLaren de ese mismo país, como de Westfalia Werke y Adtranz de Alemania y Tomassini Style de Italia. Los planes de Ford eran diseñar, fabricar y armar automóviles pequeños en Europa para exportarlos por todo el mundo. Su estrategia también contemplaba los países asiáticos y, de esta manera, se asoció en un 25% con Mazda, empresa con la que adquirió acciones de Kia Motors de Corea del Sur. Mazda y Kia proveyeron a Ford de pequeños automóviles y componentes. Ford también adquirió componentes de Yamaha Motor de Japón.

A diferencia de la estructura empresarial de Ford Motor y General Motors, el sistema flexible, implantado con éxito por Toyota, permitió que entre 1960 y 1987 el crecimiento de la escala de producción y de la productividad fuera mucho más rápido en Toyota y Nissan que en las tres grandes empresas automotrices estadounidenses. La Toyota coordinó la producción de todas sus filiales de ensamblaje con el objeto de adecuar mejor la producción a la demanda del mercado, tarea que una estructura como las de las estadounidenses no se hubiera podido llevar a cabo. Las empresas japonesas establecieron una relación muy estrecha de largo plazo con los proveedores fabricantes en los que se delegaba cada vez más un mayor número de fases del proceso, se trata de un contacto personal especializado muy estrecho, mediante contratos flexibles basados principalmente en la aplicación del justo a tiempo y en el costo. La calidad pasa a primer plano lo que permitió que el número de errores por automóvil se redujera

significativamente y la rentabilidad se incrementara. El sistema de producción de Toyota, desde la perspectiva de la constitución de la red fue un proceso complejo: la propia organización de la empresa implicó la creación de una red de un pequeño grupo de empresas filiales encargadas del ensamblaje de una parte de sus vehículos (cerca del 50% de su producción total) que le permitieron ajustar con más flexibilidad su producción a los cambios del mercado. Cada una de las filiales era organizada para producir varios modelos al mismo tiempo, cuya distribución se mantenía concentrada en su centro de dirección de la producción en su país de origen. De esta manera, en los años 80' Toyota se situó por detrás de GM y Ford, convirtiendo a Japón en uno de los principales países productores de automóviles a nivel mundial.

Sin embargo, la estrategia japonesa tenía un límite, si bien la cercanía de sus plantas ensambladoras hacia sus proveedores especializados nacionales ubicados en su mayor parte dentro de Japón, le permitía desarrollar al máximo el sistema JIT, reduciendo las necesidades de inventario a horas e, incluso, minutos, al expandirse al exterior, esta estrategia en base al *JIT* y el *Kanban* se complicó respecto a cómo llevar a cabo relaciones de integración, coordinación y control con proveedores situados a mayores distancias, como era el caso de los países de la región asiática. Este problema posteriormente sería superado con la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y los nuevos sistemas de transporte que le facilitaron la integración de redes globales mediante la reducción de tiempos y distancias permitiendo una relación estrecha y eficiente tanto entre sus respectivos centros de investigación, desarrollo y diseño, vinculados con sus plantas ensambladoras y éstas con los proveedores especializados. Además, la gran variedad de sus modelos automotrices y su rápido reemplazo incrementaría la presión sobre sus proveedores para responder, con mayor rapidez, a sus necesidades de demanda. En pocas palabras, a nivel regional era necesario llevar a cabo una gran integración productiva territorial de la industria automotriz, con una gran diversidad de la oferta, distribuida mediante un gran bloque regional.

En este proceso de reorganización y racionalización de la empresa transnacional automotriz, el acelerado desarrollo tecnológico en telecomunicaciones, informática, robótica, nuevos materiales, etc., tendría un papel fundamental en la planeación y control de toda la estructura empresarial a nivel global. Esto, a su vez, sería facilitado por la apertura de fronteras y las políticas de ajuste y desregulación por parte del Estado

en esta fase de transición hacia la globalización en una búsqueda por bajar costos, reestructurarse y racionalizarse, modernizarse y/o cerrar plantas ineficientes, tendiendo a contratar el número exacto de trabajadores.

Dentro de estas estrategias de reestructuración de la empresa automotriz tendría un gran peso la relocalización de su producción hacia regiones y países que le ofrecían una mayor rentabilidad. En este caso, se presenta tanto el traslado de ciertas fases del proceso productivo especializadas en la elaboración de insumos de bajo valor agregado y caracterizadas por utilizar intensivamente fuerza de trabajo -como es el caso de las plantas maquiladoras de exportación ubicadas en la frontera norte de México¹⁰⁴-, así como también se presenta el cierre de viejas plantas y su traslado y apertura hacia nuevas regiones, tanto en el mismo país como en el extranjero, caracterizadas algunas por ser semirurales -*green fields*- y contar con una fuerza de trabajo joven, con poca o ninguna tradición industrial, a la que se iría aplicando las nuevas tecnologías y formas de organización de la producción y del trabajo que empresas japonesas estaban introduciendo en el mercado como una forma de bajar costos e incrementar su rentabilidad. Así se iniciaría un complejo proceso de reestructuración sistemática, en donde en una misma empresa, como General Motors, Ford y Chrysler, coexistirían viejas plantas fordistas, con las nuevas plantas en proceso de modernización en donde la tecnología y los métodos de organización toyotistas irían predominando. En el caso de EUA se presenta el cierre de ciertas plantas en el norte del país y apertura de nuevas hacia el sur. En tanto que en México cierran las viejas plantas ubicadas en la ciudad de México para abrirse nuevas plantas en el norte y centro del país, con nuevas condiciones laborales y menor salario. Con el tiempo estas últimas regiones vivirían un proceso de industrialización y urbanización al convertirse en centros industriales.

Otro elemento que, en lo sucesivo estaría presente en la expansión de la empresa transnacional son los llamados distritos industriales, presentes, de una u otra manera, en un gran número de países, conformados por el conjunto de pequeñas y medianas empresas interrelacionadas especializadas en determinadas ramas y sectores productivos y que, sobre todo a partir de finales de los años setenta, adquirirían gran importancia, aplicados inicialmente a los modelos regionales de Alemania y el norte y noreste de

¹⁰⁴ La segmentación de la producción manufacturera automotriz estadounidense tuvo sus inicios, a mediados de la década de los sesenta, con la instalación de plantas maquiladoras en México y el Sudeste Asiático, caracterizadas por utilizar fuerza de trabajo intensiva, con poca calificación y de bajo costo y que abastecían de insumos intermedios de poco valor agregado -como eran la producción de arneses y asientos-, a las 3 grandes automotrices, como una forma de aumentar su competitividad

Italia, conocidas como “la tercer Italia” donde grandes empresas como la Fiat, integraban redes de pequeñas empresas de los distritos especializados en una o varias fases del proceso completo de fabricación, presentándose como una alternativa para la gran empresa.¹⁰⁵ Un ejemplo especial en EUA es el caso de Silicon Valley para el desarrollo de nuevas tecnologías en la región de California.

A partir de la década de los setenta, una estrategia de competitividad que siempre estaría presente en las empresas transnacionales automotrices, sería, en lo sucesivo, mantener el nivel de ganancias mediante la utilización de tácticas financieras con el propósito de manejar eficientemente los activos empresariales. Entre las décadas sesenta y setenta se presentan alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, así como maniobras mediante intercambio de acciones y compra de deuda¹⁰⁶, lo que tendió a converger en la idea de la sociedad anónima cotizada en bolsa para obtener mayores ganancias. Así comenzaría a desarrollarse una fase de creciente especulación financiera mediante la creación de una serie de instrumentos financieros y contables fiscales de lo más diverso.

Sin embargo, para las empresas transnacionales estadounidenses y europeas el conflicto se agudizaría al enfrentar la competencia en su propio territorio. Las empresas automotrices japonesas caracterizadas por su eficiencia y productividad se irían instalando en diversos países y regiones no sólo para ampliar sus mercados y obtener economías de escala, sino sobre todo, en función de dos principales vertientes en las que el conocimiento y la experiencia juegan un gran papel dentro de la competitividad: a) búsqueda selectiva, en los países desarrollados, de una fuerza de trabajo de alto nivel de calificación para integrarla, principalmente, a las fases del proceso de producción

¹⁰⁵ En este caso distrito industrial es una red de productores similares entre los que entretengan una serie de alianzas dentro de una región, las que generan la red distrital, en base a jerarquías, especialmente en el caso de las cooperativas. La clave para distinguir los diferentes tipos de distritos es el grado de integración de la coordinación. Cuando existen grandes economías de escala y altos costos de transacción, los distritos evolucionan hacia el establecimiento de redes nucleares si los conocimientos tecnológicos implicados son altos, o hacia su integración hacia grandes empresas en red jerarquizada controlada por la empresa transnacional, como la automotriz, que es la que concentra el montaje final

¹⁰⁶ Absorbiendo incluso, mediante compras hostiles y/o acciones sobrevaloradas, empresas de diverso tamaño y origen que, a largo plazo, pese a una expansión en base a la compra/venta desenfadada, no producían la rentabilidad que sus accionistas esperaban. La consecuencia fue que la propiedad de las grandes empresas comenzaran a manejarse entre grupos de accionistas financieros, presentándose de una compra-venta febril de activos por empresarios extranjeros.[John Micklethwait y Adrian Woodridge, 2003, 151]

orientadas a la investigación y desarrollo, innovación y diseño y b) búsqueda de una fuerza de trabajo polivalente, de diverso nivel de calificación, pero de menor costo, para integrarla como trabajadores funcionales a lo largo del proceso de producción, como observamos a través de los dos siguientes casos en los que se advierte una adquisición y participación extranjera cada vez mayor de los activos productivos de los EUA y Gran Bretaña:

1.- En 1977 las inversiones extranjeras en EUA equivalían al 2% del capital total neto (por valor contable) de todas las empresas no financieras de los EUA; en 1988 las mismas se incrementaron a 9% y para 1995 alcanzaban el 15%. Hacia 1987 las empresas extranjeras eran responsables de sólo un 5% de la manufactura estadounidense y del 3% de la ocupación industrial; en 1990 las empresas extranjeras poseían más del 13% de los activos industriales (incluyendo la mitad de las firmas fabricantes de artículos electrónicos y de consumo) y empleaban más del 8% de los trabajadores manufactureros –lo cual comprendía a unos 3 millones de norteamericanos-. En esta forma, “hacia 1990, los extranjeros ejercían un control efectivo sobre casi el 11% de la producción norteamericana y empleaban a más del 10% de la mano de obra local”.¹⁰⁷

Mientras las 3 grandes automotrices estadounidenses buscaban relocalizar su producción hacia nuevos mercados en busca de bajar costos, las automotrices japonesas llenaban rápidamente el vacío: entre 1987 y 1990 la industria automotriz estadounidense despidió 9,063 trabajadores, mientras los japoneses, en el mismo rubro, emplearon a 11,050; éstas no eran simples operaciones de montaje. Incluso en 1992 las empresas japonesas planearon fabricar o comprar dentro de EUA por lo menos el 75% del contenido local de sus automóviles “americanos” –un porcentaje más alto que el de los mismos fabricantes estadounidenses.

Indudablemente las empresas extranjeras llevaron a EUA nuevas formas de organización de la producción y el trabajo así como una cantidad creciente de diseños y de I&D de alto valor. En los años 80’ las firmas extranjeras invirtieron en EUA más recursos en I&D que las grandes empresas locales. En 1990 más de 500 científicos e ingenieros estadounidenses trabajaban para la Honda Motors en Torrance, California; otros 200 trabajaban en Ohio. En el centro de I&D de Mazda en Irvine, California, centenares de proyectistas e ingenieros estadounidenses emprendieron investigaciones industriales de largo plazo. Nissan empleó 400 ingenieros estadounidenses en su centro

¹⁰⁷ Reich, Robert B. [1993-131]

de proyectos de Plymouth, Michigan; Toyota, 140 en su centros de investigación técnica en Ann Arbor.¹⁰⁸

Desde luego, las empresas extranjeras pagaban a los trabajadores estadounidenses salarios más altos que los de las firmas locales en la misma industria: en 1986 el trabajador promedio norteamericano en una empresa industrial extranjera ganaba \$ 32,887, mientras que el trabajador promedio de una empresa norteamericana ganaba \$28,945. Además, los japoneses invertían cerca de 1,000 dls más en el entrenamiento de cada trabajador de lo que invertían los empleadores americanos en la misma industria. Desde luego, las empresas extranjeras cuyas habilidades de gestión para la intermediación estratégica eran superiores a las de los estadounidenses podían obtener cuantiosos beneficios en los EUA, sin necesidad de adquirir compañías americanas o instalar sus propias fábricas en ese país.¹⁰⁹

De esta manera las empresas japonesas fueron capaces de utilizar a los trabajadores estadounidenses para fabricar automóviles de mayor calidad, en menos tiempo del que invertían los fabricantes estadounidenses. Al final de la década de los 80', John Krafcik, investigador del Programa Internacional *Motor Vehicles* del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) descubrió que los trabajadores norteamericanos que trabajaban en las plantas japonesas podían armar un automóvil en casi 19,5 horas – sólo un poco más que las 19,1 alcanzadas por los trabajadores japoneses, pero mucho menos que las 26,1 horas empleadas por los trabajadores estadounidenses en las compañías del mismo origen. Después que Toyota asumió la gerencia de la planta de General Motors en Fremont, California en 1984, la productividad subió un 50% sobre lo que había alcanzado bajo la gestión de GM. El ausentismo había llegado hasta el 25% con la gestión estadounidense; con Toyota dicho ausentismo bajó al 3% ó 4%. Una transformación similar ocurrió cuando la firma japonesa Bridgestone se hizo cargo de las ociosas plantas de Firestone en EUA. En ambos casos la dotación de personal siguió siendo la misma, la única diferencia fue el cambio de gestión y de capital.¹¹⁰

Este mismo proceso se observa en otros sectores industriales estadounidenses: En 1990 Mitsubishi empleaba a más de 3,000 trabajadores estadounidenses distribuidos en sus plantas de montaje de televisores en Santa Ana, California, en la prueba y

¹⁰⁸ Reich, Robert B. [1993-132]

¹⁰⁹ Reich, Robert B. [1993-138]

¹¹⁰ Reich, Robert B. [1993-147-148]

montaje de semiconductores en Durham, Carolina del Norte, en la fabricación de piezas en Cincinnati, Ohio, y en el montaje de televisores y teléfonos celulares móviles en Braselton, Georgia. En ese mismo año Sony exportó cintas grabadoras para audio y TV (videotapes) hacia Europa desde su planta instalada en Dothan, Alabama; Sharp exportó 100,000 hornos microondas desde su planta en Memphis, Tennessee; la holandesa Philips exportó 30,000 televisores desde su planta en Greenville, Tennessee hacia Japón; Toshiba America exportó televisores desde Wayne, Nueva Jersey. En total hacia 1990 más de un cuarto del total de las exportaciones estadounidenses llevaban el sello de las empresas extranjeras. Dentro de las cuales solamente las japonesas representaban más del 10% del total.¹¹¹

Las compañías extranjeras financian investigaciones en las Universidades y laboratorios de EUA. En 1988, 496 firmas extranjeras financiaron investigaciones académicas mediante las cuales obtuvieron una visión anticipada de los descubrimientos inéditos y la posibilidad de adquirir las patentes de las universidades. Tan sólo en el Instituto Tecnológico de Massachusetts se reunieron 130 grandes empresas extranjeras con 161 empresas nacionales, para invertir más de 4 millones de dólares anuales destinados a la I&D. En los principales laboratorios de investigación de los EUA, como el Battelle Memorial Institute y el SRI International, la mayor parte de las investigaciones fueron financiadas por firmas extranjeras.¹¹²

Dado lo anterior Robert Reich se pregunta: ¿Cuál es la diferencia entre una ET estadounidense que fabrica o compra en el extranjero gran parte de lo que vende en todo el mundo, y una ET extranjera que produce o compra en EUA gran parte de lo que vende?. En 1991 la japonesa Mazda producía el Ford Probe en su planta de Flat Rock, en Michigan. Algunos de esos automóviles los exportaba a Japón donde se vendían bajo la marca Ford. Además, el vehículo utilitario diseñado por Mazda que se fabricaba en la planta de Ford en Louisville, Kentucky, luego era vendido a las concesionarias de Mazda en EUA. Mientras tanto, Nissan diseñaba un nuevo camión liviano en su centro de diseño de San Diego, California, unidades que luego eran armadas en la planta de camiones de Ford en Ohio, utilizando partes de los tableros fabricados por Nissan en su planta de Tennessee, para después ser vendidos por ambas empresas en EUA y Japón.¹¹³

¹¹¹ Reich, Robert B. [1993-131]

¹¹² Reich, Robert B. [1993-132-133]

¹¹³ Reich, Robert B. [1993- 133-134]

2.- En el caso de la industria automotriz inglesa, la cual en otro momento había sido la principal exportadora de vehículos a nivel mundial, su reacción frente a la competencia del exterior respondió a situaciones locales y estrategias propias que la llevaron a perder el control de su industria automotriz. En 1968 la producción de vehículos británicos estaba dominada por cuatro grandes empresas: la inglesa BLMC, y las 3 estadounidenses: Ford, Vauxhall (GM) y Chrysler -esta última unos años antes había comprado la inglesa Rooters Group-, las cuales durante la postguerra habían llegado a Gran Bretaña en búsqueda de ampliar sus mercados y aprovechar la fuerza de trabajo calificada de ese país. Debido a rivalidades internas, los intentos de modernización de la inglesa BLMC fracasaron, esto junto a modelos antiguos y poco atractivos, disputas laborales, problemas de calidad y con proveedores, además de la baja de aranceles entre los países europeos que hicieron disminuir sus utilidades y complicar sus planes de inversión. De esta manera BLMC redujo su participación en el mercado británico de un 40% en 1971 a un 32% en 1973.

En 1978 la producción británica de vehículos a nivel mundial bajó a sexto lugar. Ese mismo año BLMC y la planta de Chrysler solicitaron ayuda económica al gobierno inglés con la idea de llevar a cabo una fusión; sin embargo, el gobierno sólo decidió otorgar un préstamo a la Chrysler, en tanto realizaba una serie de estudios para determinar la viabilidad del futuro de BLMC. Si bien los estudios indicaban que la estrategia de reestructuración de la empresa inglesa era la correcta, el hecho de requerir de una gran inversión por parte del gobierno para modernizarse, mejorar su productividad y dar solución a sus problemas laborales, derivó en la nacionalización de la empresa en el año 1975 para conformar la British Leyland (BL), acción que nunca se tradujo en su recuperación. En tanto que la Chrysler en 1977 vendería todos sus intereses en Europa a Peugeot la cual en Gran Bretaña pasaría a llamarse Peugeot-Talbot.

A fines de los años setenta, mientras la Ford, la Peugeot-Talbot y la Vauxhall (GM) se integraban a sus plantas hermanas en el resto de Europa, la British Leyland (BL) permanecería sola como actor de segunda línea. Su plan de modernización lo llevaría a cabo a través de un acuerdo con la Honda -primera empresa japonesa que se instala en Europa-, para desarrollar algunos modelos en conjunto, para lo cual redujo tanto su número de trabajadores, como de plantas, concentrando su producción en Longbridge y Cowley. No obstante, en Gran Bretaña, aún cuando el escenario político

cambió en el año 1979 con la llegada de Margaret Thatcher, el gobierno continuaría un tiempo ayudando a BL. En 1986 BL se transforma en Rover Group para luego, en 1988, ser finalmente privatizada y adquirida por la British Aerospace.

La llegada de las japonesas continuaría y en 1986 Nissan inaugura una nueva planta en Sunderland, Gran Bretaña. Luego Toyota se instala cerca de Dervy en 1992. Honda continuaría asociada a BL, y luego a Rover Group, sin embargo esta colaboración llegó a su fin cuando British Aerospace vende Rover Group a la alemana BMW en 1994, negocio que significó que, por primera vez en más de 100 años, Gran Bretaña no contara con un fabricante de vehículos de consumo masivo propio.

4.3.- Reflexión

Como se observa, la famosa “mano invisible” del mercado de Adam Smith nunca ha sido suficiente para garantizar la viabilidad del sistema económico capitalista, aún cuando las instituciones que lo sustentan traten de responder, lo más adecuadamente posible, a las presiones que, directa o indirectamente ejerce el capital para compensar los fracasos del mercado.

En cada fase del desarrollo capitalista, nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y el trabajo son inseparables de cambios en los modos sociales específicos de vivir, pensar, producir y consumir. En el nuevo sistema de acumulación que estaba emergiendo, el proceso de producción, distribución, comercialización y consumo se iría caracterizando por una cada vez mayor flexibilidad, movilidad geográfica, mercados laborales flexibles y desplazamientos rápidos en las prácticas de consumo, en donde el Estado asume nuevos papeles para asegurar la rentabilidad del capital que, en las condiciones de la fase de transición se relacionaron con el intento de socializar el trabajo adecuado al naciente sistema flexible de organización de la producción, aplicando un conjunto de condiciones y políticas de regulación orientadas a su aceptación paulatina, tanto en la organización del trabajo como en la sociedad, mediante la transformación de políticas salariales, fiscales, laborales, educativas, etc. en un intento por forjar un nuevo tipo de trabajador adecuado al tipo de organización que se estaba generando.

En esta fase de transición la negociación salarial se confina básicamente a las cúpulas empresariales y del Estado donde, en función de lograr la competitividad las grandes empresas definen salarios y precios en forma global, al mismo tiempo que otros sectores de la producción, ligados desde siempre a bajos salarios y escasa seguridad

laboral y social, junto al creciente ejército industrial de reserva, facilitan al capital establecer las bases para presionar a la baja los salarios a través de las nuevas formas de organización de la producción y del trabajo en donde de la subcontratación y el *outsourcing* tienden a generalizarse.

A partir del período de transición, toda empresa transnacional automotriz en su reorganización, tomaría cada vez más en cuenta aquellos países –desarrollados y subdesarrollados- donde encuentre tanto la fuerza de trabajo calificada, como aquella otra funcional a sus necesidades, con los conocimientos, experiencia y habilidades requeridas por determinadas fases del proceso de producción, servicios, comercialización y distribución. A lo anterior se agregan todas aquellas facilidades e incentivos –infraestructura, exenciones fiscales, desregulación, salarios, etc.- que los respectivos gobiernos les ofrecen para atraer su inversión.

Cuando la rentabilidad exige que la producción deba desplazarse de un país a otro que ofrece los mejores incentivos, las empresas no vacilan en hacerlo, su objetivo es incrementar sus ganancias, no perseguir metas de interés público. A partir de la fase de transición las innovaciones y avances tecnológicos se difunden de manera más rápida por todo el mundo lo que facilita a las empresas el traslado de ciertas fases de su proceso productivo hacia cualquier parte del planeta, sean países desarrollados¹¹⁴ o subdesarrollados, donde puedan producir de manera más eficiente y a menor costo, además de orientar la producción de determinados modelos de vehículos de acuerdo a la demanda de cada mercado. Así es cómo, en esta fase, se contratan diseñadores en Italia, ingenieros proyectistas en Francia, desarrolladores de *software* en la India, ensamblaje en Hong Kong y México, *marketing* en Londres, *calls centers* en la India y América Latina, maquila de confección en China, Afganistán y Pakistán, etc.

¹¹⁴ Como es el caso de las empresas automotrices japonesas que se instalaron tanto en Estados Unidos como en Inglaterra, países en los que controlan una buena parte del mercado, lo que hace ver que son mucho más que sólo los bajos salarios, los factores que influyen en las decisiones de inversión para la instalación de plantas en los diversos países.

CAPITULO. III.- LA EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ FLEXIBLE: PERIODO 1990... ¿ ?

1.- Marco General en el que se desenvuelve la empresa transnacional automotriz a partir de los noventa

El estudio de la empresa transnacional automotriz en la fase actual de competencia, debe contemplar, en lo posible, el análisis de la organización del ciclo productivo a nivel nacional, regional e internacionalmente, tomando en cuenta las características de los principales actores que en ella participan: empresas, trabajadores y el Estado, en su nuevo papel de “Estado-Beneficio” o “Estado-Mercado”.

A lo largo de este trabajo hemos observado el esfuerzo constante de las grandes empresas transnacionales por acortar los tiempos del ciclo de rotación del capital, apoyadas en el desarrollo tecnológico y la utilización de nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo a toda la cadena de producción, distribución, comercialización y servicios, reduciendo el tiempo en la toma de decisiones y entrega del producto para su consumo.

A partir de los noventa la crisis sistémica del sistema capitalista se agudiza y, con ello se intensifica la competencia por la ganancia entre las grandes empresas transnacionales que, en su necesidad por incrementar su rentabilidad, acentúan la relocalización de su producción a nivel global, aplican modernas tecnologías basadas en el acelerado desarrollo tecnológico y la innovación constante y utilizan nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, racionalizando cada vez más los costos, como una forma de acelerar el ciclo de rotación del capital, lo cual tiene un impacto severo en los trabajadores. A lo anterior se agrega la obsolescencia planificada del producto y la exacerbación del consumismo, mediante la publicidad, la ideología y el fuerte incremento en los sistemas de crédito al consumo.

Sin embargo, esta tendencia no se presenta de manera uniforme para todas las empresas y países, ya que depende de las condiciones de cómo empresas y países, enfrentan la crisis.

Como observamos en el capítulo anterior, en el período de transición se llevaron a cabo una serie de cambios, transformaciones y choques en la estructura socioeconómica mundial, resultado del declive de una fase, cuya forma de organización rígida de la producción y del trabajo -al burocratizarse-, provocaba una serie obstáculos

y trabas para lograr mayor flexibilidad al capital. Entre los obstáculos encontramos aquellos vinculados a la rigidez de los métodos de organización de la producción y a las capacitaciones laborales, como al capital fijo que debe ser amortizado en forma más rápida, y a las fricciones que provoca el retraso en el flujo y circulación de bienes entre producción, distribución, comercialización y servicios, etc., situación que provocaba -entre otros-, cuellos de botella, costosos inventarios, etc. y, por lo mismo, retrasos en la realización del consumo, lo que en conjunto, generaba una baja generalizada en la rentabilidad.

Frente a lo anterior se definiría cada vez más la fase basada en la flexibilidad, en confrontación directa a las rigideces del fordismo. En esta nueva fase se trata de flexibilizar prácticamente todos los ámbitos: procesos productivos, mercados de trabajo, productos, modelos de consumo y, sobre todo, dar mayor libertad al capital. Es el nacimiento de nuevos sectores de producción, nuevas maneras de organizar mercados de bienes y servicios, en los que está implícito el acelerado desarrollo tecnológico, la sistemática innovación productiva, comercial y organizativa de la estructura de la gran empresa transnacional, así como mayor apertura al capital financiero. En ello está presente tanto la modernización y el surgimiento de nuevos sectores productivos, como la desaparición de otros. Todo dentro de un proceso de renovación de métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo en el que la competencia juega un papel fundamental en todos los ámbitos, con todas las repercusiones económicas, políticas y sociales que ello conlleva, como es la mayor desigualdad.

1.1.- Contexto Internacional

A partir de los noventa se consolida la fase del sistema capitalista basada en la flexibilidad, la apertura creciente, privatización y la desregulación económica, situación que se desarrolla dentro de un complejo y cambiante tejido productivo, económico y social, en el que resaltan los intereses de expansión y dominio del capital en un contexto de conformación de un nuevo mapa productivo global, con cambios en las relaciones económicas, políticas, sociales y comerciales entre países y regiones.

Se trata de una coyuntura extremadamente inestable, caracterizada por sobresaltos monetarios y financieros; aumento de inversiones, en particular de carácter financiero, que se unen a la reestructuración de las empresas, en la que está presente la aplicación de la flexibilidad en toda su estructura organizativa empresarial, sustentada en sistemas de redes y subredes de producción, distribución, comercialización y servicios a nivel

local, regional y global, basadas en el acelerado desarrollo tecnológico –en especial las TICs, robotización, nuevos materiales y la búsqueda de nuevos elementos generadores de energía sustentable-, necesarios para la aplicación de los modernos sistemas de gestión y métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo a nivel global.

A su vez, esta transformación se ve inserta en un acelerado proceso de fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, apertura y/o cierre de plantas, relocalización productiva, desarrollo de nuevos puestos de trabajo profesional necesarios para el manejo de la nueva tecnología –usualmente de mayor calificación, pero en menor número-, lo que también conlleva ocupación en ciertas regiones y desocupación en otras, conjugado con tendencias globales de informalidad en el empleo, trabajo por hora, desempleo, precariedad y contención de salarios reales, elementos que profundizarán, cada vez más, la gran desigualdad social producto de la concentración y centralización de la riqueza y de la renta mundial en pocas manos, en tanto la pobreza y la miseria se generalizan en forma alarmante.

La estrategia de reestructuración de la empresa transnacional automotriz, que pasa de concentrar todas las fases de su proceso productivo, a convertirse en la gran empresa flexible y en red conformada por cadenas y subcadenas de valor a nivel global a las que, directa o indirectamente, integra un gran número de empresas de diferentes países y regiones en los ámbitos de la producción, distribución, comercialización y servicios, conlleva la modificación de sus métodos de gestión para continuar internalizando su control, así como sus costos evitando los costos del mercado abierto a lo largo de toda su estructura, a través de alianzas y acuerdos contractuales tanto a nivel internacional, regional o local. Todo ello dentro de un marco de eliminación creciente de obstáculos y rigideces, apertura de barreras espaciales y geográficas, reducción -al máximo-, de espacios y distancias, así como del tiempo que conlleva el traslado de capital, información, insumos, productos intermedios y finales, mediante la utilización de nuevas tecnologías de la información y comunicación, robotización y sistemas computacionales, así como de técnicas de organización en la producción y el trabajo – como son el *JIT*, el *Kanban*, y *kaizen*-, que contribuyen a reducir tiempos de rotación en muchos sectores de la producción, además de reducir inventarios y tiempos muertos articulando mediante a las nuevas tecnologías de control electrónico, los cambios en la organización del sistema.

Lo anterior incentiva a esta gran empresa a racionalizar su organización espacial en configuraciones de producción eficientes, operar prácticamente en tiempo real sin importar distancias ya sea tanto a nivel global o al interior de cada planta. Parte importante de esta estrategia es la reorganización de la línea de montaje a nivel global, la configuración de una red de redes de producción, distribución, comercialización y servicios, a la que son integrados un conjunto de proveedores de los más diversos países y regiones cuyos insumos, en flujo continuo, deben llegar en la cantidad, calidad, momento y lugar precisos, a la cadena correspondiente de valor, factor que vuelve a la logística como instrumento indispensable para operar JIT.

De esta manera, en su reestructuración, la gran empresa automotriz profundiza el proceso de relocalización de plantas filiales y subsidiarias de ensamble final hacia países y regiones que compiten por atraer la inversión extranjera directa (IED) y por lo mismo, ofrecen los mejores incentivos para incrementar su rentabilidad, como son: apertura y desregulación, fuerza de trabajo funcional a sus necesidades, infraestructura, incentivos fiscales, leyes ambientales menos restrictivas, sindicatos más condescendientes, etc. A través de esta relocalización de la empresa es cómo ésta va integrando cadenas y subcadenas de valor en la que participan grandes, medianas o pequeñas empresas proveedoras de diversos países y regiones que, bajo el compromiso contractual de cumplimiento de los estándares de calidad que ella determina, pueden llevar a cabo diversas fases de la cadena productiva, de manera eficiente y de menor costo. Es así como sus plantas filiales y subsidiarias de ensamble final van integrando mediante módulos, las distintas partes, componentes, equipos y servicios, esto es, los activos tangibles e intangibles necesarios para la fabricación automovil mundial.¹¹⁵.

Lo anterior provoca cambios acelerados en la conformación de un nuevo mapa productivo en la división internacional del trabajo automotriz, crecimiento del comercio internacional y búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo, entre las que resalta la búsqueda de fuerza de trabajo funcional a sus necesidades, que puede ser de mayor o menor formación y capacitación, pero de menor costo. De esta manera, el complejo

¹¹⁵ Las empresas proveedoras especializadas pueden ser desde otras empresas transnacionales hasta pequeñas empresas locales de diversos países y regiones y estar integradas a la cadena global como proveedoras de materias primas, bienes e insumos intermedios y servicios diversos. La inserción de una empresa proveedora a la cadena de valor tiene doble lectura: a) puede estar integrada como proveedora de bienes intermedios, servicios, conocimiento o “tarefas”, o bien puede estar integrada como compradora y/o vendedora de mercancías. Su inserción está ligada a la búsqueda de reducir costos. (SELA 9)

sistema de producción en red, supone una nueva organización espacial en el intercambio global de bienes y servicios -materias primas, insumos, autopartes, etc., que deben llegar al lugar exacto en la cantidad y momento preciso

Por su parte, la integración de múltiples cadenas de producción local y regional, a la red internacional de producción de la empresa transnacional automotriz, tiene un gran impacto sobre los vínculos inter-industriales y comerciales de los países.¹¹⁶ Se trata de una compleja relación comercial intrafirma e interfirma, que afecta directamente al comercio internacional ya que, si bien se incrementa el volumen de insumos y bienes intermedios, en gran medida se trata de una relación comercial entre las empresas integrantes de la misma cadena de producción, que facilitan a la empresa transnacional promediar costos, lo que vuelve sumamente complejo el control fiscal sobre estas transacciones. Más si se trata de regiones completas como es el caso de los llamados bloques regionales.

De acuerdo a Robert Reich, cuando la empresa dentro de su gestión lleva a cabo acuerdos con los demás agentes económicos que intervienen en la cadena internacional de producción, se trata de un intercambio de servicios que tienen un precio, no en el mercado abierto, sino entre las divisiones de la misma empresa transnacional y dentro de un complejo sistema de contratación inter-empresarial y laboral, en los que están implícitos acuerdos de participación de ganancias, estructuras salariales, así como convenios de abastecimiento a largo plazo. Determinar lo que un país paga a otro puede ser no más que una ligera aproximación. Por eso las estadísticas comerciales son considerablemente imprecisas, sujetas a amplias oscilaciones y a correcciones inexplicables: “En estos días nadie sabe a ciencia cierta si en un momento dado el comercio internacional de los países está dentro o fuera de balance, cual es su desequilibrio o que significado puede tener un desequilibrio semejante”.¹¹⁷

Por lo anterior, ha llegado a ser imposible determinar con precisión qué partes de un producto se han fabricado en un lugar y qué partes en otro. Los gobiernos nacionales que tratan de recaudar el impuesto sobre la renta o los ingresos en algunas partes de las redes mundiales, a menudo quedan desconcertados ¿cuáles son las recaudaciones por el

¹¹⁶ El enfoque de la cadena de valor es de gran importancia para que los encargados de la política industrial puedan entender mejor la complejidad y heterogeneidad de las actividades que intervienen en el proceso de añadir valor a lo largo de la cadena de producción de un bien o servicio. En particular, el centro generador de valor se desplaza desde la elaboración del producto hacia las actividades de servicios, como la innovación y el diseño, marketing, logística y financiamiento.

¹¹⁷ Robert Reich [1993 - 118]

trabajo efectuado dentro de un país? Además, como las empresas transnacionales, a partir de la red mundial, asientan en sus transferencias o transacciones de bienes y servicios relativos, las fuentes de ingresos y las ganancias pueden surgir de todas partes (a menudo no incidentalmente, donde los impuestos son más bajos), ¿quién gana qué y donde? ¿Cómo regular a las ET?, ¿Cómo establecer el contenido nacional de origen del producto?¹¹⁸

En lo sucesivo, la ganancia global de la empresa transnacional se deriva del conjunto de precios y salarios correspondientes a empresas proveedoras y trabajadores de los más diversos países y regiones –desarrollados y subdesarrollados- que, directa o indirectamente, producen o realizan determinadas funciones para contribuir a la agregación de valor de cierto insumo y su entrega a un tercero que se ubica en la siguiente fase conformando economías de escala, a las que se incluye el conjunto de incentivos que les ofrecen dichos países y regiones integrados a la cadena transnacional de producción, como una forma de disminuir costos e incrementar su competitividad, condición fundamental para alcanzar una mayor rentabilidad a nivel global.

En esta fase, el marco internacional en que se lleva a cabo la reestructuración del capital, la producción y el trabajo presenta las 4 siguientes características:

- 1).- Cambios sistemáticos en el papel del Estado hacia el llamado “Estado Beneficio”,
- 2).- Conformación de grandes Bloques Regionales y alianzas entre países basados en el libre comercio, que llevan a cabo determinados países en búsqueda de una mayor integración productiva y comercial que impulse su desarrollo y los proteja de la competencia internacional donde las empresas transnacionales juegan un papel importante.
- 3).- Desarrollo de procesos de financiarización, como expresión de la necesidad del capital para alcanzar un mayor beneficio en un contexto especulativo y de gran competencia global donde, el capital financiero concentraría -sin importar fronteras-, el mayor excedente de capital: es así cómo la riqueza social se dirige cada vez menos al factor trabajo, para orientarse hacia el factor capital en forma de excedente financiero y
- 4).- Reestructuración de la empresa transnacional que se transforma en la gran empresa flexible global en red, la que, en base al acelerado desarrollo tecnológico y la aplicación de nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, relocaliza

¹¹⁸ Robert Reich [1993- 118–119]

su producción hacia países y regiones que le ofrecen mejores alternativas de rentabilidad, con independencia de su pertenencia o no, a un bloque determinado.

1.2.- Cambios en el Papel del Estado.

A partir de los noventa, siguiendo las directrices del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional el Estado, tanto de países desarrollados como subdesarrollados, profundiza su papel acoplado al nuevo sistema institucional de mediación político-social, como transmisor de una nueva ideología que justifique la acumulación del capital, en base a la máxima apertura y desregulación de procesos productivos y del trabajo y, sobre todo, del sistema financiero.

De esta manera, se acelera la sustitución de las políticas públicas keynesianas por otras políticas, partidarias de una mayor reducción en el peso de la intervención del Estado en la actividad económica, mediante la aplicación de políticas de ajuste estructural, privatizaciones, desregulación, apertura creciente, reducción del gasto social, endeudamiento público sin precedente y aplicación de políticas que profundizan en forma alarmante, la desigualdad social a través del desempleo masivo y los bajos salarios, entre otros.

En lo sucesivo, la discusión acerca de las virtudes o defectos de las empresas públicas –creadas desde sus orígenes con el objeto de favorecer el desarrollo socioeconómico de los países-, se plantearían desde la perspectiva de la eficiencia y la rentabilidad. Todo esto tiende a profundizar el grado de conflictividad social, la cual se expresa en un número cada vez mayor de movimientos sociales que surgen en relación a la creciente concentración y centralización de capital; de allí la necesidad del Estado de controlarlos y regularlos.

Se trata de una fase en la que la privatización de buena parte de las empresas del sector público sería un aspecto relevante en la reducción del papel del Estado a nivel global. Por regla general, los procesos de privatización no responden a políticas y objetivos preconcebidos y aplicados de forma sistemática, sino que cada vez con mayor frecuencia, se ejecuta la orden de forma pragmática –como es incrementar el endeudamiento del Estado en forma estratosférica y la reducción del déficit público restringiendo el gasto social en educación, salud, seguridad social y vivienda- lo que, posteriormente, se justifica invocando consideraciones “teóricas” acerca de una supuesta mayor eficiencia de las empresas privadas.

1.3.- Conformación de Bloques Regionales

En este contexto también se vienen agudizando los conflictos de intereses económicos, políticos y sociales sobre todo entre los países desarrollados que, como una forma de proteger sus empresas y mercados, impulsan la conformación de bloques regionales integrando zonas de influencia con países y regiones, como una forma de establecer cierta protección frente a la creciente competencia del exterior creando, a su vez, las mejores condiciones para producir y competir internacionalmente.

Esta conformación de bloques regionales no impide que, a su vez, se presente una interrelación entre los propios bloques regionales en los que se entretejen cadenas de producción global a través de las cuales fluyen insumos, partes y componentes de los más diversos países. No se trata de bloques herméticos sino de bloques con cierta flexibilidad definida por los diversos Estados que los conforman en función de sus políticas estratégicas. Por su parte, dependiendo de estas políticas, es cómo en ellos se instalan grandes empresas las que, en función de sus propias estrategias de competencia, llegan atraídas por los diversos mercados.

Es así como, a partir de los noventa, el mundo se enfrenta a la era de los acuerdos regionales de comercio¹¹⁹ a los que se atribuye el poder para impulsar el crecimiento global mediante el establecimiento de una serie de tratados bilaterales y multilaterales de carácter comercial entre países¹²⁰. Entre los tratados de libre comercio destacan: a) la integración de Estados Unidos, México y Canadá mediante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en donde Estados Unidos es el país eje al cual se irían integrado, en mayor o menor medida, el resto de los países de América Latina¹²¹, b) se consolida la Unión Europea (UE), con Alemania y Francia a la

¹¹⁹ A julio de 2013 la OMC notifica 575 acuerdos comerciales de libre comercio bajo cuyo amparo se realizan más de dos terceras partes del comercio mundial.

¹²⁰ Debemos mencionar a la Organización Mundial de Comercio (OMC), órgano para dirimir disputas y negociar las reglas comerciales entre sus 159 miembros. El campo de la política comercial es más amplio que el simple manejo de las restricciones a través de aranceles y tiene que ver con las regulaciones al intercambio de servicios, tratamiento a las inversiones con la propiedad intelectual, compras gubernamentales, procedimientos aduanales, prácticas desleales y medidas compensatorias. También hay que mencionar a la Ronda de Doha dependiente de la OMC y que se inicia en el año 2000, a 6 años del nacimiento de la OMC en el que el Grupo de los 20 (G20) pone a prueba la capacidad y la voluntad de los países más influyentes en el escenario global para darle una nueva orientación al comercio y, con ella, al conjunto de la economía mundial, en especial sobre la mejor forma de inserción y participación de las naciones menos desarrolladas.

¹²¹ Si bien el TLCAN se concibió como primer paso de una estrategia hemisférica que culminaría con el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA), esta visión fue descarrilada por el bloque latinoamericano progresista (ALBA) encabezado por Venezuela, Brasil y Argentina, lo que fue una de las

cabeza y a la que se irían integrando los países de Europa del Este, c) El Acuerdo Regional de Cooperación Económica (RCEP) conformado por 18 economías de la región Asia-Pacífico: China, Japón, República de Corea, Hong Kong, Taiwán, India, Australia, Nueva Zelanda y los 10 países que conforman la Asociación de Naciones del Sureste de Asia (ASEAN): Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur, Tailandia, Vietnam, Laos, Myanmar, Camboya y Brunei, cuyos acuerdos comerciales son determinantes para la gran comunidad asiática de libre comercio.

En base a los acuerdos anteriores, a partir de la primera década del 2000, se entraría a la era del mega-regionalismo, como es el caso de la iniciativa del Acuerdo Transpacífico, cuyos orígenes datan a partir del marco de la Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) en 2005, integrado por ciertos países latinoamericanos -como Chile, Perú y Colombia- así como de otros países de la región Asia-Pacífico -Nueva Zelanda, Brunei y Singapur-, al cual se sumaron, a partir de 2008, Vietnam, Australia, Malasia y los 3 miembros del TLCAN. Japón se incorpora hasta 2013 como el duodécimo miembro, para conformar la Asociación Transpacífica (TPP). Otro acuerdo comercial a tomar en cuenta es la reciente Asociación Transatlántica para el Comercio y la Inversión entre Estados Unidos y la Unión Europea, iniciada en junio de 2013.

Sin embargo, no se trata de bloques cerrados, la integración de países conforman grandes mercados regionales los cuales garantizan, a las empresas transnacionales y a los grandes grupos financieros, mayores facilidades de elección de los distintos elementos que constituyen una producción integrada en el ámbito internacional, respondiendo a las exigencias de las estrategias de diferenciación de la oferta y la demanda, exigencias propias de la competencia oligopólica, en una situación en la que paulatinamente se iría estableciendo una fuerte flexibilidad del mercado laboral¹²².

En la configuración de bloques, no todos los países responden a la integración de manera igual e inmediata, como lo observamos en los siguientes ejemplos:

1.- El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre Estados Unidos, Canadá y México es un acuerdo regional firmado en noviembre de 1993 y que entró en vigencia el 1º. de enero de 1994, con el cual estos países allanaban el camino para el desarrollo de acuerdos regionales e internacionales de inversión y comercio

mayores derrotas de la agenda del capital internacional y la política económica de Washington en tiempos recientes.

¹²² Este es uno de los elementos que ha conducido a fenómenos de desindustrialización e industrialización en las regiones con la consecuente precarización del empleo.

transfronterizo. Dentro de los principales objetivos del Tratado están, entre otros: crear un mercado extenso y seguro para los bienes y servicios producidos en sus territorios; fortalecer la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales; alentar el comercio de bienes y servicios que estén protegidos por derechos de propiedad intelectual; eliminar las barreras al comercio y la inversión, mediante una progresiva desgravación arancelaria establecida en 5 etapas que finalizaron en 2008. En la conformación del bloque productivo cada país asume roles distintos según las características y ventajas comparativas, pero donde se busca abastecer la demanda (o parte de ésta) del mercado más grande del bloque: los EUA, el cual importa energía de los otros dos países y además, la pertenencia al grupo le facilita la expansión de sus empresas transnacionales por todo el territorio, así como el ingreso de sus productos a estos mercados¹²³.

El TLCAN abrió los mercados he hizo que subsidiaras y filiales de empresas transnacionales estadounidenses, ubicadas en estos países, tuvieran un mejor acceso a materias primas, insumos intermedios, fuentes de capital y una fuerza de trabajo *ad hoc* a sus necesidades provenientes de toda la región. A su vez, en el caso de México, cuyas políticas públicas son de apertura, desregulación e incentivos crecientes a la IED, aunadas a las condiciones impuestas por el propio TLCAN, convierten al país en gran atracción para la IED, especialmente como plataforma de exportación al mercado del exterior. Ejemplo, la industria automotriz y de electro-domésticos.

2.- En el caso de los países europeos, a principios de los noventa se presenta la firma del Tratado de Maastricht, nace el Euro como una moneda común y se crea el Banco Central Europeo (BCE) como una forma de consolidar la Unión Europea, mediante el establecimiento de medidas de integración como son: la tendencia a la libre circulación de mercancías, personas y unificación monetaria, condicionando la política de todos los países miembros –sin importar sus condiciones de desigualdad-, en su búsqueda por crear un polo a contrapelo de EUA y, de esta manera, poder influir, en mejor forma, en los organismos internacionales como el G-7, el FMI y BM, que tienen en su poder el futuro del planeta. El bloque se fortalecería con la caída de la Unión

¹²³ Hoy, Canadá, Estados Unidos y México conforman un mercado que incluye más de 460 millones de consumidores, mercado que representa un cuarto de la economía mundial, en donde la mitad de las exportaciones e importaciones de EUA desde y hacia Canadá y México sucede entre empresas relacionadas.

Soviética y el Muro de Berlín, factores que facilitaron la integración de algunos países de Europa Central.

La liberalización de los intercambios, la desregulación y el desmantelamiento de legislaciones (laboral, comercial, financiera, etc) de los países que conforman la Unión Europea, facilitaría, a las plantas filiales y subsidiarias de empresas transnacionales ubicadas en la región, aprovechar tanto las ventajas de la libre circulación de flujos de capital, mercancías y fuerza de trabajo al interior de la Unión Europea, como las fuertes disparidades entre los países, regiones y lugares situados al interior del propio mercado europeo para llevar a cabo su relocalización productiva¹²⁴.

En algunos países europeos, como Alemania, el Estado promovió la creación de “núcleos duros” para evitar la entrada de grupos extranjeros y mantener cierto control sobre sus empresas. En Francia se promovió la formación de grupos empresariales con numerosas participaciones cruzadas entre las empresas constituyentes. Una estrategia similar, pero basada en un gran endeudamiento público, se llevó a cabo en España¹²⁵, Italia, Portugal, Irlanda y Grecia, situación que, a partir de la crisis de 2008 agudizó su problemática económica, política y social, en medio de una gran recesión, debido a la enorme deuda que excede, con creces, la producción económica anual y arriesga una “década perdida” con un crecimiento cada vez menor y un elevado desempleo, a medida que aplica duras políticas de ajuste para salir adelante, con el argumento de que la disciplina fiscal y el recorte a los programas de bienestar social, la reducción salarial y el desempleo, constituyen el único camino de salvación.¹²⁶

Gran Bretaña, si bien forma parte de la UE, no pertenece a la zona del euro y ha tomado medidas para proteger la libra esterlina y su sistema financiero. Las políticas de ajuste al gasto social y privatización de empresas estatales, que se iniciaron durante el gobierno de Margaret Thatcher, continúan operando.

¹²⁴ La reestructuración económica y las disposiciones de la Unión Monetaria Europea determinaron la sustitución de las políticas de regulación que funcionaban en cada país y en su lugar se aplicó un tipo de política económica monetarista restrictiva que fue conduciendo a una desastrosa situación ocupacional y social en toda Europa que, con la actual crisis y recesión, se ve agudizada.

¹²⁵ En España fue mayor la entrada de IED

¹²⁶ La relación de la deuda sobre el PIB en la Unión Europea (UE) si bien es 95% menor que la de EUA y Japón, es peligrosamente alta para sociedades envejecidas que no pueden imprimir ni devaluar su moneda. La postura de la UE es que cada país debe encargarse de su propio descalabro, a excepción de Grecia que fue declarada caso especial.

3.- En el caso de la región Asia Pacífico: el Acuerdo Regional de Cooperación Económica (RCEP), constituye la culminación de las relaciones comerciales entre las 18 economías de la región: China, Japón, República de Corea, Hong Kong, Taiwán, India, Australia, Nueva Zelanda y las 10 economías que integran la ASEAN¹²⁷, lo cual evidencia una vasta diversidad a lo largo de sus economías, con niveles disímiles en términos demográficos, económicos y políticos¹²⁸. El RCEP pretende consolidarse en un acuerdo de cooperación económica moderno, amplio y de beneficio mutuo para sus miembros, a través del aumento de las cadenas globales y regionales de valor, el libre comercio e inversión y un incremento en el crecimiento económico que se traduzca en mayor desarrollo, especialmente entre los miembros menos desarrollados de la ASEAN¹²⁹.

Entre los principales factores que impulsaron la nueva dinámica de comercio intraindustrial en Asia y el Pacífico se encuentran los siguientes: 1.- la expansión de las empresas transnacionales japonesas, estadounidenses y europeas, así como la expansión de los llamados “tigres asiáticos” (República de Corea, Hong Kong, Singapur y Taiwán); 2.- el atractivo de Asia-Pacífico como plataforma productiva y de inversión gracias al espectacular desarrollo de China; el bajo costo en mano de obra; la fragmentación del proceso productivo en la región así como su integración vertical y horizontal de cadenas de producción, comercialización, distribución y servicios, lo cual determina una nueva división del trabajo regional.

A pesar de las dificultades, a nivel de integración económica y monetaria, en Asia y el Pacífico, el rol de la ASEAN después de la crisis financiera de 1997 y la apertura de China al mundo, han sido fundamentales para fortalecer la identidad asiática y ejercer medidas de contrapeso a los choques externos que afectan a la región Asia-Pacífico, donde las fuerzas del mercado lideran el proceso de integración regional, a partir de dar continuidad al creciente comercio intrarregional e intraindustrial.

¹²⁷ En el Este de Asia el proceso de integración regional tuvo como primera iniciativa la creación de la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN) mediante la Declaración de Bangkok el 8 de agosto de 1967, considerada como el nacimiento de los acuerdos regionales y de integración en Asia. La ASEAN inicialmente fue conformada por 5 países: Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia. Posteriormente se unieron Brunei (1984), Vietnam (1995), Laos y Myanmar (1997) y Camboya en 1999.

¹²⁸ Para 2011 el tamaño total del mercado de las 18 economías asiáticas ascendía a 3,400 millones de habitantes, con un PIB total de \$20.47 billones de dólares y en promedio, un PIB per Capita de \$18 978 dls.

¹²⁹ Las negociaciones se iniciaron en el 2013 y se espera concluyan a finales de 2015.

Dentro de la dinámica comercial de integración regional Asia-Pacífico es interesante resaltar el papel que juegan las principales economías en esta región, en las que el Estado viene definiendo formas de cooperación y beneficio mutuo entre los países de la región:

a).- **China** es a la vez una economía emergente y desarrollada. A partir de la década de los ochenta China inicia un proceso de cambios profundos en la estructura económica del país: lleva a cabo grandes inversiones en infraestructura, fortalecimiento de la educación, y a la investigación y desarrollo¹³⁰, etc., que le permitirían, a mediano plazo formar una fuerza de trabajo cada vez más calificada y, con ello, estar en condiciones de gran competencia para participar en el escenario internacional. Fomenta el ingreso de la IED bajo condiciones de regulación muy estrictas como son: la ubicación de ésta en las llamadas zonas especiales y bajo el criterio de su asociación con empresas nacionales. De esta manera fortalecería su desarrollo como polo productivo regional y global posicionándose como la segunda economía mundial a finales del siglo XX. El ímpetu de su desarrollo económico y liderazgo virtual, se sustenta en el papel unificador del Estado Chino en la región Asia-Pacífico, a través de la búsqueda de un mundo multipolar y su injerencia en las iniciativas de cooperación y beneficios mutuos de carácter regional.¹³¹ La transformación de su industria -en sus inicios caracterizada por ser intensiva en fuerza de trabajo-, ha evolucionado rápidamente a la utilización de alta tecnología mediante fuerza de trabajo de mayor formación, así como equipo electrónico e insumos intermedios de todo tipo, lo que constituye un factor de gran importancia en el crecimiento de las exportaciones de los países del sureste asiático¹³².

b).- **Japón**: a pesar de su estancamiento económico desde la década del noventa y durante la recesión económica en el 2008, continúa siendo actor importante en materia

¹³⁰ A partir de 1988 China puso en marcha el programa “Antorcha” para la innovación y desarrollo de las industrias de alta y nueva tecnología. Para 2003 existían 53 parques industriales de ciencia y tecnología que generaron más de 3.5 millones de empleos y 200,000 millones de dls. (18% del PIB chino) y funcionaban 465 incubadoras tecnológicas orientadas al desarrollo sustentable. [Ted Y. Li [2007- 251]

¹³¹ China se ha constituido en un firme eslabón de comercio intraindustrial de la región asiática. China importa de los países de la ASEAN una gran parte de insumos manufactureros, de los cuales alrededor del 20% son de alta tecnología. Por su parte más del 8% de las exportaciones manufactureras chinas constituyen productos de alta tecnología hacia esos países. Rosales, Oswaldo, [2007- 35-36]

¹³² Las políticas educativas chinas tienden a asegurar una oferta adecuada de científicos, ingenieros y técnicos en los campos de alta y baja tecnología. En 2005 el número de egresados universitarios superó los 3.2 millones y el número de posgraduados superó los 300,000. Para 2010 probablemente alcanzó los 5 millones de egresados universitarios, acercándose a los 500,000 posgraduados. En 2015 se incorporarán a la fuerza de trabajo 8 millones de egresados universitarios. Xingmin Yin, [2007 – 65]

de integración regional en Asia y el Pacífico. Sus intenciones por resurgir en el ámbito regional e internacional impulsaron el liderazgo del país asiático dentro de las iniciativas regionales y su modelo económico, especialmente el de la fragmentación productiva de las empresas transnacionales japonesas de la rama automotriz y la electrónica, lo que ha servido de ejemplo para otras economías en Asia y el Pacífico, rescatando el aporte que realizó Japón a la construcción de encadenamientos productivos en el Este de Asia¹³³. En este país, si bien las políticas de privatización afectaron sobre todo, a los transportes y comunicaciones, este fenómeno no fue acompañado de una disminución significativa del papel del Estado en la economía. Al igual que Corea y Taiwán el crecimiento japonés ha sido impulsado por el desarrollo de la industria manufacturera

c).- India, comenzó a crecer con rapidez desde los años ochenta y desde fines de los años noventa ha demostrado su gran fortaleza en las tecnologías de información y comunicación y el desarrollo de una fuerza de trabajo calificada, lo cual estimuló a la gran demanda de las empresas estadounidenses por subcontratar procesos administrativos en lugares donde estos servicios se ofrecieran a bajo costo. Asimismo, el efecto de desborde o *spillover* se vio reflejado en los demás sectores de la economía india, con tasas de crecimiento del orden del 7% entre 1997 y 2007.

d).- República de Corea, inicia su auge económico desde mediados de los sesenta bajo el liderazgo del gobierno coreano, mediante préstamos directos provenientes de créditos extranjeros y la promoción de las exportaciones, lo cual propició el crecimiento económico en base a la inversión en investigación y desarrollo, formación de fuerza de trabajo e impulso a sus grandes empresas o *chaebols*.

Un factor que explica la importancia y la estructura de los *chaebols* es la política de desarrollo económico llevada a cabo por el Estado. Para contrarrestar la desventaja del un mercado doméstico reducido, el Estado promueve a sus grandes empresas desde sus orígenes y aplica una política laboral favorable a éstas pero, al mismo tiempo, las obliga a llevar a cabo planes de formación de la mano de obra. Al mismo tiempo que protege el mercado interno, obliga a las empresas a desarrollar una estrategia exportadora, premiada con incentivos crediticios y fiscales. El Estado también favorece la importación de tecnología extranjera.

¹³³ Roldán Pérez Adriana, Castro Lara Sofia y Eusse Giraldo Melissa [2013-10]

En 1988 los 6 grandes *chaebols* coreanos: Hyundai, Samsung, Daewoo, Lucky Goldstar y Sunkyung, grupos empresariales de carácter familiar que abarcan una gama muy diversificada de negocios. Participaban con el 61% en el conjunto de la economía nacional. Cada una de las empresas que pertenece a un *chaebol* es legalmente independiente y muchas de ellas cotizan en bolsa, pero su capital está controlado mayoritariamente por el grupo familiar a través de su participación accionaria propia y de la compleja red de participaciones cruzadas de las empresas que componen el grupo. En el caso de la empresa automotriz Hyundai, ésta surge de la industria pesada como la construcción, reparación y fabricación de automóviles, así como en la construcción naval, pero desde finales de los 70' se diversificó en torno a la maquinaria de precisión, maquinaria eléctrica, la robótica y la electrónica¹³⁴. En 2010 Hyundai se encontraba dentro de las 10 primeras empresas transnacionales de la industria automotriz.

Actualmente la República de Corea cuenta con gran liderazgo comercial en el sector de tecnologías de información y comunicación (TICs). En el caso de este país, la participación que juega el Estado en el desarrollo del país es muy importante, bajo el amparo de un trato diferenciado especial en el GATT, merced al cual se aplicaron aranceles y barreras comerciales, bajo la cláusula de nación más favorecida.

e).- Hong Kong y Singapur, se constituyen en líderes dentro de la región gracias a su posición como centros neurálgicos en la dinámica financiera y comercial.

En la región Asia Pacífico, los Estados juegan un papel fundamental en apoyo del desarrollo económico de sus países, cuyo dinamismo económico y comercial como región, los ha posicionado como uno de los centros, productivo y logístico, de gran importancia. “En el año 2011, la región representó el 32.21% del comercio mundial, impulsado principalmente por economías como China y Japón, las cuales participan dentro del comercio mundial con el 10.3% y con el 4.7% respectivamente. Es interesante anotar que Singapur y la Región Administrativa Especial China de Hong Kong, siendo economías de poblaciones muy pequeñas representan respectivamente el 2.2% y el 2.7% del comercio mundial. Los mayores exportadores de la región hacia el

¹³⁴ A diferencia de los *zaibatsu* japoneses, en el *chaebol* la familia no suele agrupar sus participaciones a través de una sociedad mercantil tipo holding y dispone de oficinas corporativas divididas en departamentos funcionales a través de las que dirige sus negocios. Además, en este caso, los *chaebols* no poseen sus propios bancos, función que ha sido realizada por parte del Estado. En 1991 el gobierno coreano estableció un plan de orientación de inversiones para aumentar la especialización y la capacidad tecnológica de los *chaebol*. Para lograrlo se sirvió de los incentivos crediticios utilizando, incluso, capitales extranjeros captados por los canales oficiales.

mundo son China, Japón y la República de Corea, quienes a su vez son los principales exportadores hacia la región con una participación respectiva del 32.7%, 14.2% y 9.6% dentro del comercio intrarregional de Asia y el Pacífico. Asimismo, los mayores importadores de la región desde el mundo, también son China, Japón y la República de Corea, con una participación dentro del comercio intrarregional del 31.1%, 15.2% y 9.4% respectivamente”¹³⁵.

El importante desarrollo regional Asia-Pacífico y la cada vez mayor integración socioeconómica de sus países generó gran interés, por parte de las empresas transnacionales estadounidenses y europeas, por instalar también sus plantas filiales y subsidiarias, así sea en asociación con las asiáticas, a fin de aprovechar tanto una fuerza de trabajo calificada, como tener acceso a un enorme mercado de consumo para sus productos. Hay que acotar que el ingreso al mercado de estos países, en especial China, Japón y Corea se lleva a cabo bajo las reglas y condiciones que imponen los respectivos gobiernos.

En su conjunto, la redistribución territorial del dominio mundial –de acuerdo a Arriola y Vasapollo¹³⁶-, no está determinada por una simple descentralización del capital, o producida exclusivamente por la valorización de los recursos locales. Es debida sobre todo a los intensos procesos de reestructuración del capitalismo que, en la búsqueda de la competitividad en el ámbito internacional, determina mejoras de la eficiencia a partir fundamentalmente de la imposición de una fuerte movilidad espacial y sectorial de la fuerza de trabajo, de la diversificación de los proyectos de flexibilidad laboral y salarial y de la libre circulación de los capitales con características especulativas fuertes.

Es así cómo, la empresa transnacional automotriz, aprovecha la conformación de bloques comerciales para restablece sus plantas filiales y subsidiarias de ensamble final, alrededor de las cuales se van integrando empresas proveedoras locales especializadas interesadas por integrarse a la cadena internacional de producción, distribución, comercialización o servicios de la gran empresa, lo que a su vez crea las mejores condiciones para que, esta última, se expanda con mayor facilidad en todo el bloque comercial.

¹³⁵ Roldán Pérez Adriana, Castro Lara Sofia y Eusse Giraldo Melissa [2013-23]

¹³⁶ Arriola y Vasapollo [2003- 51]

Con la conformación de bloques, a partir de los noventa, se viene acelerando un fuerte conflicto por la disputa en torno a las áreas de influencia capitalista; se trata de una guerra económico-financiera que se ha desencadenado entre el área de influencia del dólar, del yen y del cada vez más decaído euro. En el interior de este conflicto se redefinen los roles entre países y los modelos de organización productiva. Las tendencias que se observan constituyen un indicio de la maduración de un gran sistema de acumulación mundial, de carácter flexible, cuyo funcionamiento está sometido a las exigencias y prioridades del capital, altamente concentrado.

1.4.- La Desregulación Financiera¹³⁷

A partir de los noventa las políticas de desregulación implicaron la reorganización del sistema financiero en forma global a través de una acelerada proliferación y descentralización de instrumentos de innovación financiera cada vez más complejos, dentro de un mercado de valores global, de acciones, fondos de inversión, de futuros, de deuda, de divisas, de tipos de interés, productos derivados y titulación de hipotecas, los cuales descuentan el tiempo futuro en el tiempo presente, dando lugar a la formación de poderosos conglomerados e intermediarios financieros dentro de un sistema global altamente integrado, coordinado a través de las telecomunicaciones instantáneas. Lo anterior, dentro de la formación de un único mercado mundial de dinero y crédito que funciona las 24 horas y en donde las fronteras nacionales para distintas operaciones bancarias son porosas y tienden a diluirse. Por ello cada vez son más indiferentes los límites de tiempo, de lugar y de dinero.

El mundo de las finanzas se fue expandiendo fuera de todo control a nivel global, en el que empresas calificadoras se constituyeron en poderosas entes cuyos juicios son irrefutables, incluso por parte de los estados capitalistas más poderosos. Comprende una gran diversidad de actividades cruzadas en las que los bancos piden préstamos masivos de corto plazo a otros bancos, las aseguradoras fusionadas con fondos de pensión, constituyen poderosas asociaciones de fondos de inversión, en tanto el capital industrial, comercial y de servicios se integra de tal forma en operaciones y estructuras financieras haciendo cada vez más difícil discernir dónde empiezan sus intereses y dónde terminan los estrictamente financieros. Mientras, los Estados Nacionales –cada vez con menores recursos propios debido a las reformas estructurales-

¹³⁷ Por la complejidad y el dinamismo del problema financiero, que rebasa el objetivo de este trabajo, sólo se señala como uno de los mecanismos importantes con que las empresas transnacionales compensan la caída de su tasa de ganancia.

se financian mediante deudas que crecen en forma exponencial, lo que se expresaría en profundas crisis financieras cada vez más frecuentes. El propósito es siempre obtener ganancias financieras, sin preocuparse por la economía real, provocando una etapa de riesgos financieros sin precedente¹³⁸.

En el ámbito estrictamente financiero se asiste a fuertes oscilaciones de los índices bolsísticos estadounidenses y europeos, nuevo modo de relanzar los mecanismos de acumulación basados en connotaciones financieras. De esta manera, se consolida no sólo un nuevo sistema productivo, sino también de un nuevo sistema financiero que tiende a predominar como una nueva forma de acumulación de capital basada en la flexibilidad, donde los procesos de decisión sobre la inversión, constituyen un objetivo fundamental y estratégico de acumulación para el sistema empresa y, por lo tanto, también para los sistemas-países de economía de mercado.

2.- El Desarrollo Tecnológico y su Impacto en los procesos de Producción y de Trabajo de la Industria Automotriz

La reestructuración sistemática en las formas de organización de la producción y del trabajo de la empresa transnacional y la rapidez con que suceden los cambios tecnológicos, conllevan nuevas formas en la relación capital/trabajo.

Con la aplicación de nuevas tecnologías de la información, la comunicación, la computación, la robotización, automatización, etc., así como de nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, la creación de valor no se funda, como antes, en la explotación del trabajador fordista, sino que ahora la valorización del capital y la apropiación del excedente se efectúa en la fábrica social generalizada a través de modos diversos de apropiación del valor que se extrae de cada actividad o fase del proceso de la empresa global, donde la electrónica, la computación y economía de la información controlan y potencian la acumulación flexible, sometiendo no sólo al trabajador, sino al conjunto de empresas de los diversos países y regiones que, directa o indirectamente, forman parte de la cadena de valor y, por lo mismo, están sujetos a los dictados de la producción y de la acumulación de la empresa transnacional. La economía de la informática controla y potencia la acumulación

¹³⁸ El capital ficticio se define como un capital que tiene un valor en dinero nominal y existe sobre documentos, pero que, en un momento dado, carece de respaldo en términos de la actividad productiva real o de activos físicos colaterales (derivados, títulos, papel comercial, fondos de inversión, fondos de riesgo).

flexible sometiendo la interpretación subjetiva social a la capacidad de la tecnología de la información y de la comunicación que ahora, además, dominan el tiempo de trabajo directo necesario y, con ello, del tiempo de vida social.¹³⁹

En este ámbito, las TICs entran a formar parte del nuevo proceso productivo; de hecho las nuevas formas de comunicación informática obligan a una mayor flexibilidad e interdependencia entre las plantas, filiales, subsidiarias y proveedoras, integradas en las nuevas cadenas de producción, distribución, comercialización y servicios sujetas al justo a tiempo. De esta manera, el ingreso de las tecnologías de la comunicación en los procesos de producción, aumenta el rendimiento sin aumentar la cantidad de trabajadores.

A finales de los 80' la sustitución generalizada del cable de cobre por la fibra óptica, incrementaría la comunicación por ondas, permitiendo la interconexión global utilizando sistemas de cómputo para ofrecer servicios informáticos a través de las redes de telecomunicación. La fibra óptica rompió el monopolio del sector de las telecomunicaciones, permitiendo que nuevas empresas fueran capaces de sustituir, con mayor eficiencia y en poco tiempo, todo el servicio que hasta ese momento ofrecía la antigua instalación de redes de cable de cobre. Ante la evidencia del cambio tecnológico, los gobiernos de los Estados se apresuraron a liberalizar estos sectores. La competencia aumentó y nuevas iniciativas empresariales plantearon rápidamente una fuerte competencia entre las empresas de telecomunicaciones.

Entre los cambios tecnológicos claves para entender la producción flexible están: utilización de sistemas de cómputo en prácticamente todas las tareas relacionadas con el manejo y procesamiento de información y automatización del proceso de producción y reorganización del trabajo, mediante la transmisión instantánea de datos bajo cualquier formato (texto, voz e imagen) a cualquier punto del planeta. Estos cambios tienen como protagonistas: la computadora, el robot, comunicación satelital y la red de cable óptico, en base a nuevos materiales como el silicio, fibra óptica, láser y compuestos avanzados cuyo denominador común es el circuito integrado de cálculo y control llamado *chip*. Los *Chips* son pequeños dispositivos que concentran gran cantidad de información y programas de *software* (códigos, protocolos, programas y lenguajes) que facilitan a la empresa transnacional la concentración y control de la

¹³⁹ Arriola y Vasapollo [2003- 114]

información –a través de su centro corporativo- de todo el ciclo productivo a nivel global, desarrollado mediante la integración en red de plantas subsidiarias, filiales, proveedoras, así como del conjunto de trabajadores, maquinaria y equipo automatizado -como los robots-, interconectados a una multitud de terminales de redes y subredes de información y comunicación que le permiten operar, justo a tiempo, de acuerdo a la demanda.

2.1.- La Tecnología y su Impacto en el Proceso de Producción y Trabajo de la Empresa Transnacional Automotriz.

Si bien en la década de los ochenta, la vida media de un plan de producción en las plantas automotrices robotizadas, tenía un promedio de tres años; en los años noventa, con la sistemática mejora tecnológica y organizativa su ciclo de vida se reduce, lo que alteró el ciclo del proceso productivo.

La aplicación de modernas tecnologías basadas en la robotización, automatización, microelectrónica y hoy la nanotecnología, han venido revolucionando aceleradamente la esencia del sistema de producción basado en métodos toyotistas, que aceleran el ciclo de rotación de capital dentro de una nueva proyección general de competencia, a través de un modo diferente de producir e interpretar las dinámicas espaciales relativas al ciclo de reproducción del capital –producción, comercialización, distribución y servicios- a nivel mundial y, sobre todo, de nuevas formas en la relación capital/trabajo en las que empresas y trabajadores de los más diversos países, son integrados, mediante la subcontratación, en la cadena internacional de producción.

De acuerdo a la Comisión Económica de Naciones Unidas para Europa (CEE-ONU), la utilización de robots industriales en el mundo, va en aumento, lo cual se explica tanto por la mejora constante de estas tecnologías, como porque el precio de éstos es más barato que el costo de los trabajadores.¹⁴⁰ La industria automotriz es una de las ramas industriales con mayor densidad de robots. Ya para fines de 2003 esta

¹⁴⁰ De 1990 a 2003 en EUA mientras el costo de los robots industriales bajó en promedio 66%, el costo global de la mano de obra en la industria aumento 63%. Durante el período 1990 a 2003 los países más robotizados del mundo fueron: Japón con 322 robots por cada 10,000 trabajadores, Alemania con 148, Corea del Sur con 138, Italia 116, Francia 71, EUA 63 y Reino Unido 39. La CEE-ONU estimaba que para 2007 estarían instalados en la industria mundial 997,000 robots, de los cuales 350,000 estarían en Japón, 326,000 en Europa y 145,100 en EUA. (<http://www.rebellion.org/noticia.php?id=6480>)

industria utilizaba un robot por cada 10 trabajadores,¹⁴¹ cifra que actualmente se ha quedado corta frente a la utilización generalizada de la automatización.

Inicialmente las tareas más afectadas por las modernas tecnologías fueron las áreas administrativa y de producción. En el primer caso el creciente desarrollo de la informática y la gestión por computadora, generó la necesidad de crear nuevos puestos laborales y/o capacitar o contratar nuevo tipo de trabajador, especializado en gestión y familiarizado en el manejo y programación de los sistemas de cómputo. Sin embargo, no tardaron en aparecer la maquinaria y herramienta de control numérico así como los robots en la línea de ensamble, implicando grandes cambios en la manufactura a finales de los setenta.

En el Fordismo el sistema de producción automotriz se basaba en la cadena de ensamble, caracterizada por un mundo de tareas y movimientos simples y repetitivos, que el trabajador llevaba a cabo en base al puesto fijo, algunas de las cuales -como son el caso de las fases de fundición, estampado y pintura-, las realizaba un gran número de trabajadores de baja calificación, que laboraban en ambientes peligrosos, sucios y bajo tensión. A su lado se encontraba personal de cierta calificación -como algunos técnicos y supervisores-, con gran experiencia empírica dentro de la línea, pero sin formación adecuada para la utilización de las nuevas tecnologías. La llegada de la automatización, robotización y sistemas computacionales a la cadena de ensamble simplificaría al máximo ciertas tareas de diferentes tipos de trabajadores, lo que provocó la urgente necesidad de modificar la organización del proceso de producción y trabajo.

Al interior de cada planta filial o subsidiaria de la empresa transnacional, la cadena de ensamble fue reorganizada y se reprogramó en una forma cada vez más automatizada para operar en función de la demanda. Respecto al capital fijo, los robots irían cubriendo, cada vez más, los requerimientos más intensivos en trabajo, como son el estampado, la soldadura y pintura, en tanto que sistemas electrónicos, aplicados a la automatización, controlarían el avance, retrocesos o cambios precisos en la línea de producción, en donde se van integrando materias primas, insumos intermedios, autopartes, módulos, etc., bajo el mantenimiento, vigilancia y control de una fuerza de trabajo cada vez más calificada.

¹⁴¹ La utilización de robots no implica cambios esenciales en la división técnica del trabajo ya que éstos realizan operaciones simples y repetitivas. Lo que si se modifica es la organización sociotécnica de los trabajadores.

Desde 1989 la robotización estuvo dominada por Japón, el cual controlaba un parque de robots de cerca de las tres cuartas partes de los robots instalados a nivel mundial; le seguía de lejos la Comunidad Económica Europea, situación que si bien alarmó a las empresas estadounidenses, estos mecanismos son nada sin el *software*, mercado dominado por empresas de EUA; Microsoft, en particular, controlaba el 85% del mercado. Parte de la ventaja estadounidense es que el *software* funciona con lenguajes basados en inglés, además de EUA, como principal mercado de computadoras personales-, es el que ejerce la mayor demanda¹⁴².

Algunas de las principales tareas de un robot, como es el traslado de piezas, montaje, pintura, soldadura y ensamblaje, así como la regularidad de sus movimientos en estas actividades, en base a su centro de precisión microscópica, hicieron que los acabados robotizados fueran muy superiores a los de cualquier mano humana y a una velocidad incomparable.

La aplicación de los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo toyotista, en paralelo al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, presentaban, para la gran empresa, la disyuntiva de reestructurarse en base a la naturaleza de la informática, unida a la automatización y robotización como una forma de disminuir costos e incrementar su rentabilidad. La razón que presentaban las empresas transnacionales automotrices era que la sustitución de trabajadores por máquinas no sólo se trataba de una cuestión de trabajo por capital, sino de trabajo no calificado por capital y trabajo más calificado.

La dinámica contradictoria, capital/trabajo, tendría como resultado que cada vez fueran menos los trabajadores formales que directamente participaban en las plantas de ensamble final, en tanto crecía el número de trabajadores indirectos, eventuales, ó contratados mediante *outsourcing*, informales y eventuales cuyo aumento o disminución depende del comportamiento de la demanda, lo que en gran medida explica el incremento del desempleo y la mayor precariedad laboral.

Si bien hace todavía pocos años existía, al interior de las plantas de ensamble final, una sección especial muy protegida dedicada a la operación de robots de gran

¹⁴² El sector automotriz es el mayor consumidor de robots en el mundo. Durante 2012 se vendieron 150,000 máquinas automatizadas (según la Federación Internacional de Robótica (IFR por sus siglas en inglés). En 2011 más de un tercio de las máquinas autómatas fueron adquiridas por las empresas transnacionales del sector automotriz para realizar acciones como aplicar puntos de soldadura, levantar y apilar insumos y productos diversos para ensamblar, o ayudar a mover mercancías a lo largo y ancho de la planta

tamaño como una forma de evitar accidentes en su contacto con los trabajadores, hoy, gracias a los avances científicos y tecnológicos –ligados a la nanotecnología y la automatización-, los robots se presentan hoy en los más diversos tamaños, pueden realizar una cantidad inimaginable de tareas e, incluso, comienzan a interactuar con los propios trabajadores mediante comandos verbales¹⁴³. Sin ellos, el montaje de los componentes electrónicos miniaturizados sería imposible, así como el propio sistema automático del robot.

El robot cuenta con un *software* adaptado que puede ser reprogramado. Esta característica en su diseño le permite imitar los movimientos que antes realizaba un gran número de trabajadores para ejecutar tareas repetitivas -como son el estampado, soldadura y pintura-, y que hoy el robot lleva a cabo con mayor eficiencia, precisión y rapidez. La utilización de sistemas de cómputo y la cada vez mayor facilidad para reprogramar la cadena de ensamble de acuerdo a las necesidades de la demanda, significa un cambio profundo en la organización del proceso de trabajo, en el que la maquinaria y el *software*, en los que se condensa el trabajo intelectual, crean las condiciones para que cada vez se requiera de un menor número de trabajadores en un gran número de fases de la cadena de ensamble. La utilización de software informático conlleva la reestructuración de la organización del proceso de trabajo, lo que impone la necesidad de un nuevo tipo de trabajador, con mayor formación y capacitación, para poder llevar a cabo su tarea e interpretar las tarjetas y códigos que implica la utilización de la informática en la cadena automatizada, con lo cual su responsabilidad es mayor¹⁴⁴

Es así cómo, al interior de las plantas subsidiarias y filiales de ensamble final, el proceso de trabajo pasaría a operar de forma más eficiente y rápida. Con la aplicación de los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo toyotista, en base al *just in time*, el *kan ban* y el *kaizen*, así como la integración de pequeños equipos de trabajo ubicados a lo largo de la cadena de ensamble, estos últimos pasarían a estar sujetos a la precisión de tiempos y movimientos de trabajo intensivo,

¹⁴³ Un ejemplo se observa en la planta de ensamble de la Nissan I, ubicada en Aguascalientes, donde pequeños robots denominados AGV (Automatic Guide Vehicle), se mueven entre los equipos de trabajo llevando y trayendo piezas en el momento y cantidad precisa, de manera que el trabajador correspondiente evite cualquier movimiento de más.

¹⁴⁴ Así como miles de millones de personas interactúan información, en tiempo real, también los robots pueden usar el ciberespacio como canal de comunicación; de esta manera obtiene órdenes y, a su vez, envía datos sobre su funcionamiento. Hoy cada vez más se busca que el software adaptado permita que el robot se autoprograme directamente, sin necesidad de recurrir a personal especializado.

impuestos por la automatización, robotización y la transmisión de datos mediante la informática en todo el proceso de producción, sujeto a la demanda.

En cada planta, y dependiendo de la fase del proceso que se realiza, corresponde, a un reducido número de trabajadores conformados en equipos de trabajo, realizar su tarea correspondiente con los movimientos precisos dentro del espacio y tiempo determinado por la empresa y, enviar mensajes y datos por computadora, especificando las condiciones en que se encuentra cada unidad, que va pasando frente a ellos a lo largo de la cadena de ensamble automatizada, datos e información que son necesarios para la realización de las tareas del siguiente equipo de trabajo, ubicado a corta distancia; lo anterior constituye una forma de la relación cliente/proveedor, básica para la producción con calidad.

Para llevar a cabo las tareas correspondientes, cada equipo de trabajo dispone de un área limitada organizada de manera ergonómica -ya sea dotada de bancos, herramientas, dispositivos electrónicos o mecánicos-, que les permiten llevar a cabo su tarea en tiempos y movimientos precisos, los cuales están previamente determinados por la empresa¹⁴⁵.

Este proceso de reestructuración y modernización de la empresa transnacional automotriz, tendría también gran impacto en la modernización del conjunto de proveedores especializados que integran la cadena internacional de producción, distribución, comercialización y servicios y que, directa o indirectamente, participan en la producción del automóvil, como observamos en el caso de las empresas siderúrgicas cuya rentabilidad y desarrollo ya no dependería de enormes plantas integradas por más de 5,000 operarios para producir barras de acero en gran escala, sino que la producción se llevaría a cabo a partir de la producción, en serie y nicho de mercado, de láminas de acero y aluminio destinadas a la producción de la carrocería de determinados modelos automotrices: aceros resistentes a la corrosión (galvanizados o electrolgalvanizados), producidos para ciertos automóviles, camiones y artefactos; acero pulverizado que puede ser compactado y fraguado para la fabricación de componentes extralivianos, utilizados en cigüeñales y otros elementos de alta resistencia para motores de

¹⁴⁵ Se trata de un trabajo donde interactúa tanto el trabajo físico como el trabajo intelectual, en especial el conocimiento empírico de los trabajadores. Cada movimiento que esté de más, o que pueda ser mejorado, así sea en centésimas de minuto, el mismo trabajador o trabajadores del equipo, lo reportan en las reuniones periódicas de discusión que tienen los equipos de trabajo y que la empresa transnacional toma en cuenta para ponerlo en práctica, en la fase correspondiente de toda la cadena de producción, en cualquier parte del mundo.

combustión. Así también están los minitalleres de laminación que utilizan hornos de arco voltaico y recortan metales para satisfacer la demanda de clientes especiales.

Transformación similar se observó en las industrias proveedoras de textiles y plásticos: fibras de nuevo material resistente para asientos, así como producción de polímeros especiales creados mediante la combinación de moléculas que resisten a diversos niveles de presión y temperatura necesarios en la producción de computadoras, sistemas electrónicos, semiconductores, microprocesadores y chips adaptados a necesidades particulares del cliente.

Lo anterior dio origen a una revolución en los métodos y técnicas de organización de la producción y el trabajo de toda la cadena global, donde la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación permite la coordinación de las diversas fases de esta cadena internacional automotriz. La introducción de sistemas computacionales así como de redes internas y externas de transmisión de datos, en poco tiempo, fueron permitiendo aumentar la escala de transmisión de operaciones en tiempo real -de información, capital, imagen, voz, etc.-, mediante redes entre las diferentes plantas filiales, subsidiarias y proveedoras ubicadas en diversos países, profundizando con ello un cambio en la propia organización del trabajo hacia la flexibilidad y descentralización del mismo, en un mundo globalizado¹⁴⁶.

Toda esta forma de organización de la empresa ha creado las condiciones para que la homologación de puestos de trabajo, la estandarización de insumos intermedios y autopartes, así como la aplicación de *software* y programas de trabajo, contribuyan al logro de una mayor eficiencia y menor costo a lo largo de la cadena de producción, facilitando, a su vez operar con mayor flexibilidad, no sólo en la producción, sino en la administración.

Al interior de las plantas subsidiarias y filiales de ensamble final, oficinas, departamentos, puestos, equipos y componentes, se homologan y estandarizan. En el caso del personal administrativo –secretarías, operadores de computadoras, contadores y

¹⁴⁶ Si bien, son las grandes empresas transnacionales fabricantes de robots, como la sueca ABB, las alemanas KUKA y FESTO, así como la estadounidense FANUC, las cuales tienen ventas millonarias y emplean a miles de ingenieros a nivel mundial, a medida que la tecnología en robótica se viene generalizando, acompañado por el avance en los sistemas educativos de las universidades, la producción de robots se ha vuelto más económica y accesible, comenzando a figurar competidores más pequeños en los países subdesarrollados, como es el caso de México donde el Politécnico Nacional, La Universidad Nacional Autónoma de México y el Tecnológico de Monterrey, entre otras, han incorporado carreras universitarias como la ingeniería en mecatrónica, cuyos alumnos participan anualmente con estudiantes universitarios de otros países.

empleados en general que estaban ubicados en puestos estables y salarios fijos, hoy se pueden contratar temporalmente mediante *outsourcing*.¹⁴⁷

Hoy, la microelectrónica y la nanotecnología están invadiendo todas las actividades del proceso de trabajo automotriz, al surgir puntos de conexión y convergencia entre la utilización de robots en el ámbito de la producción y los sistemas computacionales en el ámbito de la gestión, llegándose así a la automatización integrada por computadora de toda la cadena internacional de producción. De esta manera, se expande la producción gestionada mediante sistemas informáticos que, al integrarse en red, facilitan a la empresa contar con toda la información, en tiempo real, del flujo continuo de materias primas, insumos y bienes -pieza por pieza-, a través de sistemas de tarjetas de identificación, códigos de barras y lectura láser, que permiten, un mayor control en el seguimiento del proceso productivo, desde el stock de piezas e insumos almacenados, como de los que circulan en ese momento en cualquier punto de la cadena internacional –ya sea al interior de cada planta filial o subsidiaria, como a través del intercambio internacional de los distintos bienes y servicios mediante el comercio inter e intrafirma -regional o global-.

Así, la gran empresa automotriz, mediante una red de redes de información y comunicación mundial, se encuentra en condiciones de conocer el número de unidades producidas en cada planta, país o región, determinar fallas y reprocesos, volumen de piezas, módulos o unidades afectadas o no, lugar y fecha en que fueron producidas, tipo de cliente, consumidor, etc.

Dentro de los cambios más espectaculares que, durante la década de los noventa, impactan los métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo en la empresa transnacional automotriz se sucederían en dos ámbitos del proceso productivo:

a) En el diseño de prototipos concebidos para una determinada plataforma común de producción, que permite la elaboración de modelos diferenciados en la misma plataforma, basados en programas estandarizados de diseño asistidos por computadora y apoyados por la robotización y la automatización. En esta situación, las empresas transnacionales automotrices, dependiendo de la ubicación y características de su planta, definen o no, la contratación de técnicos e ingenieros –nacionales o extranjeros-, expertos en el manejo de herramientas informáticas para el área de la producción, así

¹⁴⁷ Robert B. Reich 96

como de diseñadores y expertos en administración y gestión en todas las áreas. De esta manera la empresa transnacional automotriz se concentra en la contratación de una nueva fuerza laboral, caracterizada por su alta calificación, a los que sujeta a una capacitación sistemática; en tanto que, trabajadores de menor formación y salario, cada vez más tienden a ser subcontratados por empresas proveedoras de bienes y servicios.

b) Introducción del sistema modular en la cadena de ensamble.¹⁴⁸ La introducción de módulos completos o sistemas centrales para el funcionamiento del automóvil (motores, sistema de frenos, sistema eléctrico-electrónico, interiores, etc.) que proveedores especializados de 1er. nivel llevan a cabo, permite a la empresa tanto ahorrar tiempo en el ensamble del automotor, así como disminuir el número de proveedores y trabajadores que, en forma indirecta, forman parte de su sistema productivo.

Las empresas proveedoras de 1er nivel, garantizan la entrega justo a tiempo y con la calidad y en la cantidad necesaria, a la planta ensambladora. Convertidos estos últimos en una especie de filtro, al integrar en el módulo correspondiente, la materia prima, insumos, bienes intermedios, autopartes y componentes que proveedores, de diverso nivel, le suministran a lo largo de la cadena internacional de producción¹⁴⁹.

En base a lo anterior, la gran empresa se encuentra en condiciones de reducir el número de empresas proveedoras, así como de trabajadores que, a nivel global operan en forma directa o indirecta, lo que le permite, por un lado, reducir costos –en salarios, prestaciones, inventarios, etc.- y, por otro, reducir el tiempo de ensamble del vehículo. De esta manera se acelera el ciclo de reproducción del capital.

Por otra parte, las empresas proveedoras de 1er. nivel pueden participar en una o varias cadenas internacionales de producción de diferentes empresas automotrices, con las cuales participan, cada vez más, en el diseño, innovación y diversos requerimientos

¹⁴⁸ El sistema modular se aplicó por primera vez en la década de los 90' en las plantas alemanas de VW y Mercedes Benz ubicadas en Resende Brasil, Basblar en Checoslovaquia, Basel en Alemania del Este, Vence en USA y Hambach en Francia y se basa en cambios en la arquitectura de producción de vehículos, al pasar del ensamble de partes al de subsistemas o módulos como son: paneles de instrumentos, asientos e interiores, cajas de cambio, sistema eléctrico, sistema de frenado, etc. Posteriormente este sistema se generalizaría a toda la industria automotriz.

¹⁴⁹ De hecho, detrás de las armadoras comienzan a surgir empresas dedicadas a armar dispositivos electrónicos, adaptados a las necesidades específicas del cliente, como una forma de atender la demanda de equipos automáticos de diferentes sectores integrados a la cadena productiva.

del automotor¹⁵⁰ y así forman parte integral de distintos complejos industriales que se generan en torno a las plantas ensambladoras.

La facilidad con que la Empresa Transnacional se reestructura: cierra, abre, moderniza, o deslocaliza plantas filiales y subsidiarias hacia diversos países y regiones, relocaliza fases, funciones, departamentos o puestos de trabajo a su interior -o los delega mediante el *outsourcing* en empresas proveedoras especializadas-, se rige en base a los principios fundamentales de la cadena de ensamble como son: la estandarización de procesos, productos y servicios, así como la homologación de puestos de trabajo, factor que le permite emplear, a nivel mundial la fuerza de trabajo capacitada o de menor calificación, que reúna las condiciones para garantizar el funcionamiento eficiente de la cadena de producción. **No se trata de desplazar personas sino de exportar puestos de trabajo, no trabajadores.**

Hay que resaltar que cada reestructuración de la empresa implica racionalización del proceso de producción y trabajo, así como capacitación de la fuerza de trabajo que se ve inmersa en esos cambios en base a la flexibilidad en donde la utilización de nuevas tecnologías, la elasticidad salarial, y/o la tendencia a emplear el número estrictamente necesario de trabajadores, así como revocación y/o despido de la fuerza de trabajo constituyen una práctica cotidiana. Las viejas plantas se modernizan, se cierran o se relocalizan implicando mayor competencia entre los trabajadores en regiones tradicionales y la contratación de nuevo personal en otras, bajo nuevas condiciones de trabajo,¹⁵¹ caso concreto de la Ciudad de Detroit¹⁵².

Los intentos por lograr una mayor flexibilidad en la contratación de fuerza de trabajo incluyen la adopción de nuevas tecnologías que faciliten el rediseño de puestos estandarizados que, de acuerdo al país, pasan por el pago de bonos en función de las prestaciones personales o por la introducción de diferentes esquemas salariales, dependiendo de si se trata de plantas de ensamble final o de proveedoras o subcontratistas, así como del país o región de que se trate.

¹⁵⁰ Por ejemplo la división Powertrain de Delphi inventó en 2010 el inyector directo de gasolina denominado GDI Multec para lo cual, a su vez, requirió de 18 proveedores radicados en EUA, Asia y Europa. Este dispositivo es fabricado en México y enviado directamente a Corea, donde forma parte del riel de inyección de vehículos Hyundai (**El Financiero**, 30 de agosto 2012)

¹⁵¹ En especial aquellas regiones que no cuentan con tradición industrial, los llamados *green field*, tanto en países desarrollados, como subdesarrollados

¹⁵² Detroit, una vez orgullosa y próspera ciudad, considerada la capital de la industria automotriz que llegó a ser la 4ª. ciudad más importante de EUA por número de habitantes, enfrentaría, para 2013, una deuda por 18,000 millones de dls., -la mayor quiebra pública en la historia estadounidense, asestando un duro golpe a trabajadores, sindicatos y jubilados.

Otro factor que viene incidiendo en la transformación de los procesos de producción y trabajo, a nivel global, es el avance de ciencias como la nanotecnología, en especial aquellas relacionadas con la utilización de chips, dada su gran capacidad en el almacenamiento y velocidad en la transmisión de datos, información, sonido e imagen, investigación científica en la que se ha estado invirtiendo miles de millones de dls. Caso específico es el chip de grafeno, conformado por un átomo de carbono, material flexible de poco peso y bajo costo, de gran resistencia -200 veces más resistente que el acero-, alta conductividad térmica y eléctrica, ahorrador de energía, susceptible de combinación con otras sustancias y de innumerables aplicaciones en el ámbito de la industria como la eléctrico-electrónica, automotriz, textil, química y en los campos de la física, la medicina, etc. Ejemplo de ello es la producción de nuevos materiales, flexibles, resistentes, delgados y ahorradores de energía, básicos en el uso de computadoras, teléfonos, celdas solares, satélites, pantallas táctiles de cristal líquido, autopartes diversas, etc. Ejemplo: la automotriz BMW ya utiliza, en algunos de sus automóviles, el laminado de más de 500 capas nanométricas que absorben radiación infrarroja y evitan el calor, pero, al mismo tiempo dejan pasar las ondas para la utilización de los teléfonos.

2.2.- La Importancia de la Logística para la Empresa Transnacional Automotriz

Con la estructura actual de la gran empresa, la logística, adquiere un papel fundamental. El desarrollo de infraestructura, así como de sistemas y servicios de comunicación y transporte -como son los casos de la industria de telecomunicaciones y la infraestructura física en, carreteras, puertos, aeropuertos, vías férreas-, que los diversos países y regiones ofrecen como incentivos a la inversión son factores básicos para que ésta opere de la manera más eficiente y menor costo. No hay que olvidar la importancia que adquieren las TICs dentro de los servicios de larga distancia, factores que facilitan la transmisión en tiempo real de voz, video e información, (computadoras, teléfonos, fax, sistemas cerrados de telecomunicación, etc.), tanto en el ámbito de la producción y distribución como en la propia división financiera de la empresa transnacional que facilita una mayor eficiencia en la asignación de sus recursos financieros dentro de su red inter e intrafirma, en la cantidad necesaria y tiempo adecuado; además, mediante estrategias de inversión maximizan el rendimiento del capital, tanto en el área productiva, como en operaciones estrictamente financieras, con las cuales minimizan costos y riesgos

La modernización y reestructuración de los sistemas de transporte y comunicaciones, vitales para la aplicación de sistemas de logística a su vez, necesitan de la sistemática innovación en los sistemas de comunicación y telecomunicación y la mejora continua en infraestructura, tanto de centros de logística diseñados para almacenar y distribuir la carga, como de vías de comunicación -aéreas, marítimas y terrestres-, necesarias para cubrir los requisitos que las modernas flotas aéreas, navales, ferrocarriles y transporte carretero necesitan, para operar de manera eficiente, eliminando cuellos de botella que puedan obstruir el curso de la cadena internacional y entregar -la materia prima, autopartes, insumos o automotor correspondiente-, en la cantidad, lugar y momento preciso sin importar fronteras.

Como parte de la logística, empresas proveedoras especializadas en el transporte de bienes, crean nuevos sistemas de almacenamiento vertical donde la carga se homogeniza para ser trasladada y montada automatizadamente, mediante sistemas computacionales donde los robots de grandes brazos - transfers o actuadores-, llevan a cabo el traslado de la mercancía mediante contenedores estándar, en los cuales se acopla, en el orden correspondiente, la mercancía que debe ser entregada a la cadena de montaje respectiva. La utilización de la información satelital permite conocer en tiempo real, acerca de la escala y velocidad de las operaciones en las rutas de transporte, el tiempo de traslado de insumos, autopartes o unidades transportadas para atender la demanda en cualquier parte del globo¹⁵³; todo lo cual, en conjunto se lleva a cabo en menor tiempo y costos de transporte.

La globalización significa que el mercado mundial ha dejado de ser la suma de los mercados nacionales. Para acceder a éste, juega un papel muy importante la disminución en los costos de transporte. Ahora en cualquier parte del mundo, grupos de consumidores con gustos similares, se vuelven demandantes de un mercado globalizado. Estos demandantes son abastecidos cada vez más, por redes de empresas de logística asociadas en consorcios y/o alianzas estratégicas más o menos estables, capaces de servirse de las mejores combinaciones posibles de los recursos, allí donde otras empresas los ofrecen a precios más bajos”¹⁵⁴.

¹⁵³ Valdaliso Jesús Ma., y López Santiago [2000 – 478]

¹⁵⁴ Valdaliso Jesús Ma., y López Santiago [2000 – 480]

Los nuevos sistemas de comunicación e información, junto a la racionalización de técnicas de distribución (embalaje, control de inventarios, uso de contenedores, retroalimentación del mercado, etc.), contribuyen a acelerar el tiempo de rotación en la producción, lo que supone aceleraciones paralelas en la circulación de mercancías y en el consumo, proceso en el que las operaciones de banca electrónica y el dinero plástico aceleran el flujo inverso del dinero y, con ello de los servicios y mercados financieros.

En particular el desarrollo tecnológico y las nuevas técnicas de organización de la producción y del trabajo, en los que la logística -y la ergonomía- juegan un papel fundamental para que la empresa transnacional automotriz, al mismo tiempo que cuenta con la información detallada del curso que sigue la cadena, controla, mediante tiempos y movimientos, toda la cadena internacional de producción, distribución, comercialización y servicios.

Las tecnologías de la información y comunicación facilitan que el costo unitario y el tiempo de comunicación sean invariables con respecto a la distancia. La comunicación vía satélite cuesta lo mismo si es a 800 u 8,000 km., las tarifas de flete de mercancías ha disminuido, el sistema de contenedores han reducido el costo del transporte marítimo, aéreo, por carretera o ferrocarril. A través de la logística, hoy una ETA puede operar simultáneamente plantas en muchos países, tomando decisiones en tiempo real sobre flujos financieros, insumos, producción, distribución, comercialización, control de calidad o condiciones sobre el proceso de trabajo.

En conjunto, toda el reestructuración de la empresa transnacional viene provocando un sistemático aumento de la productividad del trabajo en la cadena internacional, apoyado por grandes inversiones tanto en capital fijo e investigación y desarrollo, como en la utilización de modernas tecnologías y la aplicación de nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo en busca de un funcionamiento cada vez más eficiente de la producción para incrementar su competitividad.

Es así como las empresas automotrices, impulsadas por la competencia y en busca de una mayor rentabilidad, adaptan los nuevos métodos y técnicas flexibles de organización de la producción y del trabajo, utilizando moderna maquinaria y procesos productivos, con algún componente informático o de control. De esta manera, los métodos productivos, basados en nuevas tecnologías -en particular la microelectrónica y

la informática y la comunicación-, así como el conocimiento, pasan a un primer plano, contribuyendo a dar un vuelco a muchas características de la propia organización toyotista de la producción y del trabajo, asociadas a la flexibilidad que le otorga el creciente nivel de automatización colectiva.

El acelerado desarrollo tecnológico, en especial las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y la aplicación a nivel mundial de nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo en base a la flexibilidad, incrementan la capacidad de gestión de la empresa transnacional automotriz que, a su vez, se volvería flexible a todo lo largo y ancho de su estructura corporativa, lo que le permite delegar fases de su proceso productivo en un cada vez mayor número de empresas proveedoras especializadas de diversos países y regiones que son integrados a su proceso de producción, distribución, comercialización y servicios, a través de una red de redes en línea. En este contexto, el tiempo y el espacio, toman una nueva connotación en la organización de la empresa transnacional, cuya expansión contribuiría a una nueva redistribución mundial de la ganancia y del poder económico y social.

Hoy cada decisión, gestión o actividad en la empresa transnacional automotriz, está sujeta a la red de información global, y es precisamente por esto, que la flexibilidad sea una condición imprescindible para los nuevos procesos de acumulación capitalista.

Ambos hacen posible que los precios de los vehículos automotores, elaborados a la medida, de mayor calidad y/o especializados, diseñados y producidos en función de demandas muy específicas, tiendan a equilibrarse con la producción en serie.

Lo anterior entraña, lo que Harvey llama compresión espacio-tiempo en el mundo capitalista que, apoyado en las nuevas tecnologías de la información y comunicación y de los nuevos métodos de organización de la producción y del trabajo, hacen posible la transmisión de información y flujos de capital en tiempo real, así como la reducción de movimientos, espacios, distancias y costo, como la mejor forma para que la empresa transnacional automotriz opere justo a tiempo, a todo lo largo de la cadena internacional de producción, distribución, comercialización y de servicios, incrementando su eficiencia y productividad, sin importar en dónde se produce o venda.

Si bien las plantas filiales y subsidiarias en ensamble final emplean a relativamente, un reducido número de trabajadores calificados en su proceso productivo,

en realidad, éstas empresas emplean gran número de trabajadores en forma indirecta, mediante el *outsourcing*, producto de la subrogación de distintas fases de su proceso productivo en proveedores que forman parte del mismo proceso. De aquí que cada vez sea más difícil precisar el importante papel que, como empleadoras, juegan las empresas transnacionales automotrices a nivel mundial¹⁵⁵.

3 - La Crisis de los años 2008-2009 y su Repercusión en la Reestructuración de la Empresa Transnacional Automotriz

3.1 El Contexto de la Crisis en Estados Unidos de América

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, la conformación de la Empresa Transnacional Automotriz Global, implica toda una compleja red de relaciones con los diversos países, áreas y sectores económicos, empresas y trabajadores que, directa o indirectamente, se encuentran integrados a la cadena internacional de producción automotriz, en cada momento histórico y, por lo mismo, cualquier cambio en la economía mundial repercute, en mayor o menor medida, en su estructura productiva, como se observó con la crisis del período 2008-2009.

Al detonar una crisis sin precedentes, los años 2008 y 2009 pasarían a la historia de la industria automotriz, con caídas en la producción y ventas en sus principales mercados de sus productos, entre otros factores, dado el aumento en el precio del petróleo, disminución del ingreso, desempleo, endeudamiento de la población e incremento en las tasas de interés. Esta crisis, que puso en primer plano problemas acumulados a lo largo del tiempo¹⁵⁶, detonó cuando cada vez más deudores estadounidenses dejaron de pagar regularmente sus hipotecas *subprime* debido al desempleo, baja de ingresos e incremento en las tasas de interés, así como en los precios de combustible y alimento. Lo anterior generó problemas de solvencia en los bancos y creó incertidumbre sobre su capacidad para pagar a los diversos fondos, aseguradoras y ahorradores lo que imprimió mayor amplitud a la inestabilidad y llevó a la explosión de la burbuja financiera, destruyendo una gran parte del capital y empleos.

¹⁵⁵ Ya para 1990 General Motors y la Ford, produjeron en forma directa, cerca de un 50% del valor de sus automóviles, en tanto que Chrysler Corporation la redujo a sólo el 30%, en tanto en resto fue mediante la subcontratación de proveedores tanto locales como del extranjero. Robert B Reich [1993-100]

¹⁵⁶ Las causas de la crisis que subyacen son, entre otras, la sobre capacidad de producción y subutilización de la capacidad instalada, así como la sobreacumulación de capital, lo que llevó a la desregulación de los mercados financieros a nivel global y permitió la especulación a gran escala a través de diversos mecanismos que afectaron a países, sectores económicos, empresas y trabajadores. Por otra parte está la fragmentación del proceso productivo a través de la relocalización de diversas fases de la producción, así como la utilización del *outsourcing*, lo que influyó en la inestabilidad en el empleo y la precariedad laboral.

Esta crisis que estalló en un país central, en este caso en EUA, repercutió y se generalizó a nivel mundial, debido a la interdependencia de las economías, internacionalización e integración de los mercados. En el caso de la industria automotriz, la crisis se reflejó en un desplome de la producción y ventas, al disminuir la demanda que obligó a las empresas a plantearse una reestructuración profunda en la búsqueda de adecuarse a las nuevas condiciones del mercado, a través de ventas de filiales, alianzas estratégicas, paros técnicos y cambios de directivos, que se registraron a escala mundial, todo enmarcado por un descenso en las ventas globales¹⁵⁷.

La profundización de la crisis automotriz, principalmente en EUA, sacudió la situación internacional a causa de las interdependencias que se establecieron con la internacionalización de los procesos productivos y comerciales de las firmas transnacionales. Dado la estructura de las cadenas internacionales de producción, la industria automotriz estadounidense en crisis, tuvo un efecto de arrastre sobre el tejido industrial mundial al repercutir tanto en todos los países productores integrados a esta rama, como en las cadenas productivas de proveedores de insumos a la misma, como son electrónicos, textiles, vidrio, metalmecánica, petroquímica, llantas e incluso proveedores de servicios de logística como el transporte, lo cual influyó en la reducción de la producción, ventas y empleo a nivel global.

La industria del automóvil, símbolo del *American way of life* en la cultura norteamericana, que llevó a los EUA a constituirse en el principal productor, consumidor e importador de vehículos a nivel mundial, al detonar la crisis global -a partir de 2008-, aceleró su proceso de reestructuración frente a la caída de la demanda, ajustando su producción a nivel internacional y disminuyendo drásticamente su fuerza de trabajo. En EUA la caída fue brutal y la propia existencia de dos de sus 3 mayores empresas –GM y Chrysler-, se vio amenazada¹⁵⁸.

¹⁵⁷ En 2008 se disolvió la alianza que por diez años tuvieron el grupo Daimler Chrysler, que fue comprada por la firma de fondos de inversión Cerberus Capital Management y en la que Daimler todavía poseía el 19.9% de las acciones. Ford Motor Co., vendió sus marcas Land Rover y Jaguar, al indio Gyoi Tata; así como vendió el 20% del 33% que tenía de las acciones en la japonesa Mazda. GM dejó de ser el mayor fabricante de vehículos del mundo, lugar que fue ocupado por el Grupo Toyota, justo cuando la estadounidense cumplió 100 años. GM vendió. 8.35 millones de vehículos y el japonés 8.97 millones.

¹⁵⁸ La proporción en el mercado estadounidense de las 3 grandes automotrices estadounidenses cayó del 65% en 2000, al 46.5% en 2008 a pesar de las campañas de promoción y de rebajas que se llevaron a cabo. En contraste los grupos japoneses –en particular Toyota-, se adueñaron en 2008 del 45% del mercado estadounidense, en tanto los grupos europeos se adueñaron del 9%.

Para el caso de las 3 grandes estadounidenses, dado el tipo de vehículos, dimensión del mercado y número de trabajadores que resultaron afectados, la crisis imprimió ciertas características específicas. Con la crisis estas 3 empresas se encontraron en serias dificultades financieras por la caída del mercado y su fuerte endeudamiento, por lo cual buscaron la intervención del Estado para su financiamiento y/o rescate lo que, junto a la competencia, les impuso reestructurarse aún más para adaptarse a la disminución de la demanda efectiva. Esto se expresó a través de despidos masivos, cierre y modernización de plantas, paros técnicos, así como en la necesidad de invertir en investigación y desarrollo para producir vehículos más eficientes y menos costosos, proceso que dependió de las condiciones específicas de cada empresa y de la estrategia que adoptaron.

Históricamente, las tres grandes estadounidenses habían estado concentradas en la zona de los Grandes Lagos que comprende Michigan, Ohio e Indiana en EUA, así como en Ontario, Canadá, zona de gran tradición industrial que concentraba el 80% de las plantas de las *Big Three*, así como la mitad de los empleos del sector automotriz del país y que en 2006, habían aportado cerca de la mitad del valor agregado de esta industria, por ejemplo, en Michigan la fabricación de vehículos y autopartes aportó 6% del PIB estatal, la mayor proporción en el país, seguido por Indiana con 4.4%¹⁵⁹. Sin embargo, a partir de las tres últimas décadas del siglo pasado, se había iniciado un proceso de instalación de nuevas plantas automotrices en las llamadas regiones *green fields*, tanto en países subdesarrollados -caso del norte y centro de México-, como al interior del propio EUA, por empresas automotrices asiáticas y europeas e incluso estadounidenses, en su región sudeste -como Tennessee, Mississippi, Kentucky, Alabama, las dos Carolinas, Georgia, etc.-, caracterizadas por menor tradición sindical e industrial, donde los salarios son más bajos y existían mejores incentivos estatales fiscales que les garantizaban una mayor rentabilidad. Así encontramos la BMW en Carolina del Norte, Hunday, Mercedes Benz y Honda en Alabama, Mitsubishi en Illinois, Toyota en Indiana y Texas, Subaru en Indiana y Nissan en Tennessee y Misisipi, lugares que fueron básicos para que estas empresas compitieran dentro del mercado estadounidense con las 3 grandes de Norteamérica y en condiciones de mayor rentabilidad del capital.

¹⁵⁹ No es coincidencia que a diciembre de 2008 con la crisis, la tasa de desempleo en Michigan fuera del 10.6%, la más alta del país.

Las empresas niponas se concentraron desde su inicio en esta última región en donde instalaron 17 nuevas plantas que empleaban a 75,000 asalariados directos. Se trata de plantas modernas con tecnología avanzada en donde aplicaban los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y el trabajo, empleaban fuerza de trabajo joven en la cantidad estrictamente necesaria donde está presente el empleo temporal¹⁶⁰. La producción de las asiáticas en suelo estadounidense alcanzó el 15% de la producción total, al crecer desde 296,000 vehículos en 1985 a 3.3 millones en 2007, desde entonces, 63% de los vehículos japoneses vendidos en EUA se producen en ese mismo país. Los grupos japoneses Toyota, Honda y Nissan obtenían en EUA entre el 60 y 70% de sus ganancias mundiales, además de que, en el mercado estadounidense absorbían, respectivamente, un tercio y la mitad de las exportaciones europeas y japonesas.

La relocalización de plantas ensambladoras automotrices en el sureste estadounidense conllevó la atracción de proveedores en torno a dichas instalaciones y, con ello, a la reestructuración del proceso de producción de automóviles en EUA. El objetivo del TLCAN era que la mayoría de los vehículos que se ensamblaran en la región de Norteamérica contuvieran cada vez más piezas y componentes fabricados en esta región que, en ese momento, se estimaba en cerca del 60% del valor agregado del vehículo.¹⁶¹ La mayor parte de las importaciones de autopartes en EUA, se componía por módulos y sistemas integrados como motores, transmisiones, equipo electrónico, etc., que se manufacturaban en el exterior, bajo el concepto del JIT y calidad asegurada. Los principales proveedores de autopartes en EUA se localizaban tanto en ese mismo país como en el extranjero: Canadá, México en primer lugar, seguidas por Japón y, en menor medida, China¹⁶². Ello explica la importancia creciente de los proveedores de autopartes.

Durante la década de los cincuentas, el estado de Michigan -donde se localizan los corporativos de las 3 grandes automotrices estadounidenses-, manufacturaba el 75% de las piezas que componen el automóvil. Para 1990 en este mismo Estado la ocupación en la industria de autopartes era de 191,000 trabajadores y, para 2007 se redujo a

¹⁶⁰ La presencia de nuevos trabajadores en los *green fields* crea objetivamente un sistema competitivo intertrabajadores a nivel internacional, nacional y de planta lo que fragmenta la estructura sindical.

¹⁶¹ Las importaciones de autopartes para vehículos nuevos ensamblados en EUA aumentaron de 63,000 mdd en 2002 a 87,000 mdd en 2007, y representaban el 56% del vehículo. Mientras que en el caso de las ensambladoras extranjeras era del 17%.

¹⁶² Es probable que, con el acelerado desarrollo automotriz que presentó China en esa década, la proporción varió a su favor

131,000. Entre 2008-2009, con la crisis, aún cuando Detroit Michigan continuaba siendo la capital del automóvil, sólo manufacturaba el 25% de las autopartes, afectando seriamente el empleo:

Sobre todo es en la primera década del 2000, que la crisis puso en primer plano las limitaciones de las grandes empresas estadounidenses para reestructurarse y modernizar su gama de modelos, reducir marcas e incorporar innovaciones; se trataba de empresas que básicamente habían concentrado su producción en vehículos grandes y de costoso mantenimiento: las llamadas SUV y vehículos 4X4 que, en 2006, representaban el 60% de sus ventas (en el caso de Chrysler ascendía al 90%). Las condiciones de desempleo, precariedad y endeudamiento de la población estadounidense influyeron en la tendencia del mercado hacia vehículos compactos más eficientes y de menor costo, lo que tuvo como consecuencia una caída en las ventas de las “tres grandes” y, con ello, mayores desequilibrios en sus finanzas, producción e inventarios, lo que reflejó su rezago frente a las empresas automotrices asiáticas –como Toyota, Honda y Nissan-, que producen vehículos compactos, más eficientes en el consumo de combustible y a bajo precio.

Si bien durante muchos años las 3 grandes estadounidenses se caracterizaban por sus relativamente elevados salarios y prestaciones, gracias al poder de sindicatos como la United Auto Workers –UAW-, (sindicato automotriz fundado en 1915), y que servían de parámetro de referencia a escala nacional e internacional, con la crisis fueron presionados a aceptar la racionalización del trabajo de acuerdo a condiciones, mucho menos favorables a los trabajadores, viéndose forzados a homologar a la baja los ingresos y prestaciones, sobre todo las de cobertura social –salarios, jubilaciones y salud-, al tiempo que se vieron obligados a aceptar despidos masivos y paros técnicos, lo que significó, a corto plazo, un grave retroceso a las conquistas laborales alcanzadas, quedando los sindicatos fuertemente cuestionados al tener que aceptar recortes de personal como una forma de conservar las plantas en operación, lo que puso en situación de incertidumbre, el futuro de la jubilación y salud de dos millones de trabajadores activos y jubilados de las tres empresas¹⁶³.

¹⁶³ Las empresas argumentaban que salarios y prestaciones tenían un peso excesivo sobre el precio de los vehículos. Según el Boston Consulting Group, en General Motors éstos representaban 1,500 dls del precio por vehículo producido, contra 400 dls en Toyota u Honda, donde el ingreso de personal era más reciente y el sistema de pensiones menos favorable. La GM y Ford financiaban cerca de 750,000 jubilados, con 160,000 asalariados que tenían en EUA.

El fenómeno de apertura y cierre de plantas al interior de EUA no es una novedad, ya que aproximadamente en los primeros ochenta años del siglo pasado, dentro del territorio se cerraron 29 de éstas para abrirse en otras zonas del mismo país, (como se observa en el cuadro 4), lo nuevo fue que, al profundizarse la crisis, se aceleró este proceso, de tal manera que entre 1990 y 2009 cerrarían 21 plantas obsoletas en ciertas regiones del país y se abrieron o modernizaron otras, tanto en regiones *green fields* del mismo país, como en el extranjero caracterizadas por operar con tecnología avanzada y un menor número de trabajadores, producto de la reestructuración de las empresas en su necesidad por ser más competitivas y eficientes, como una forma de reducir costos, situación que impactó severamente su economía.

Frente a la desindustrialización de algunas regiones y la industrialización de otras en el propio país del norte, la amenaza de destrucción de las comunidades obreras tradicionales, como fundamentos del poder de lucha de las organizaciones obreras, se convirtió en política típica de presión que conllevó la competencia tanto entre los trabajadores al interior de una misma planta, como entre los trabajadores de distintas plantas de una misma empresa ubicadas en el mismo país y, sobre todo entre aquellos otros ubicados en los diversos países y regiones en donde la empresa tiene instalaciones cuyos trabajadores buscan ser reconocidos por la empresa en función de su mayor productividad y con ello, asegurar su empleo.

.Cuadro 4. Plantas Ensambladoras Automotrices ya cerradas en USA y Canadá de acuerdo a la década

Empresa	Nombre de la Planta Ensambladora	Ubicación	Año de inicio	Año de cierre
Canadá				
GM, Co.	Ensambladora de Van Scarborough	Ontario, Canadá. (2)	1963	1993
AB Volvo	Ensambladora Volvo Halifax (1)	Nva. Escocia, Canadá.	1963	1998
GM, Co.	Ensambladora Sainte-Thérèse	Quebec, Canadá.	1966	2002
GM, Co.	Ensambladora de Camiones Oshawa	Ontario, Canadá. (3)	1965	2009
The United States of America (USA)				
Fiat	Ensambladora de Poughkeepsie	New York, USA.	1908	1918
Chrysler Corp	Ensambladora de camiones de Stockton	California, USA.	1926	1933
Studebaker Corp.	Ensambladora Manhatthanville	New York, USA.	1923	1937
Ford Motor Co.	Ensambladora de Richmond	California, USA.	1930	1956

Chrysler Corp.	Ensambladora San Leandro	California, USA.	1929	1955
American Motors	Ensambladora El Segundo	California, USA.	1848	1955
Packard	Ensambladora de Packard en Detroit	Michigan, USA.	1907	1956
Ford Motor Co.	Eensambladora de Somerville	Massachusetts, USA.	?	1958
Ford Motor Co.	Ensambladora Terminal Island	California, USA.	1930	1959
Ford Motor Co.	Ensambladora de Long Beach	California, USA.	1930	1959
GM., Co.	Ensambladora de Oakland (11)	California, USA.	1916	1963
Studebaker Corp.	Ensambladora South Bend	Indiana, USA.	18??	1963
Ford Motor Co.	Ensambladora de Dallas	Texas, USA.	1925	1970
Chrysler, Corp.	Ensambladora Los Ángeles (5)	California, USA.	1932	1971
Chrysler, Corp.	Planta de Dodge, (Hamtramck-Detroit)(6)	Michigan, USA.	1910	1980
Ford Motor Co.	Ensambladora de Mahwah	New, Jersey, USA.	1955	1980
Ford Motor Co.	Ensambladora Pico Rivera	California, USA.	1959	1980
GM., Co.	Planta South Gate	California, USA.	19??	1982
Volkswagen	Ensambladora de Sterling, Heights	Michigan, USA.	1953	1983
Ford Motor Co.	Ensambladora San José, Milpitas	California, USA.	1955	1984
GM., Co.	Ensambladora de Fremont (13)	California, USA.	1963	1984
Volvo	Ensambladora Chesapeake	Virginia, USA.	1974	1986
GM., Co.	Ensambladora de Camiones St Louis	Missouri, USA.	19??	1987
GM., Co.	Ensambladora de Detroit	Michigan, USA.	1921	1987
GM., Co.	Ensambladora Norwood	Ohio, USA.	1923	1987
American Motors	Ensambladora Kenosha	Wisconsin, USA.	1902	1988
Volkswagen	Ensambladora Westmoreland	Pennsylvania, USA.	1978	1988
Ford Motor Co.	Planta de Forja de Canton	Ohio, USA.	1948	1988
GM., Co.	Ensambladora Framingham	Massachusetts, USA.	1948	1989
GM., Co.	Ensambladora de Lakewood	Georgia, USA.	1927	1990
GM., División /Chevrolet-Pontiac,	Ensambladora Van Nuys	California, USA.	?	1992
GM., Co.	Planta Pontiac	Michigan, USA.	19??	1994
GM., Co.	Ensambladora Willow Run de Ypsilanti	Michigan, USA. (9)	19??	1994
GM., Co.	Ensambladora North Tarrytown (10)	New, York USA.	1896	1996
GM., Co.	Planta Buick City de Hamilton St, Flint	Michigan, USA.	1904	1999

Ford Motor Co.	Ensambladora de Dearborn	Michigan, USA.	1918	2004
Ford Motor Co.	Ensambladora Edison	New Jersey USA.	1948	2004
GM., Co.	Ensambladora de Autos Lansing	Michigan, USA.	1902/1920	2005
GM., Co.	Ensambladora de Baltimore	Maryland, USA .	1935	2005
GM., Co.	Ensambladora Linden	New Jersey, USA.	1937	2005
GM., Co.	Ensambladora de Oklahoma	Oklahoma, USA.	1979	2006
GM., Co.	Centro Reatta Craft de Lansing	Michigan, USA.	1988	2006
Ford Motor Co.	Ensambladora de Atlanta	Georgia, USA.	1947	2006
Ford Motor Co.	Ensambladora de Norfolk	Virginia, USA.	1925	2007
Ford Motor Co.	Ensambladora Wixom	Michigan, USA.	1957	2007
Chrysler, Corp.	Ensambladora Newark	Delaware, USA.	1957	2008
GM División / Chevrolet-Pontiac,	Ensambladora de Moraine (8)	Ohio, USA.	1951	2008
GM., Co.	Ensambladora de Janesville (12)	Wisconsin, USA.	1919	2008
GM., Co.	Ensambladora Doraville	Georgia, USA.	1947	2008
GM., Co.	Ensambladora Wilmington	Delaware, USA.	1947	2009
Ford Motor Co.	Ensambladora Willow Run de Ypsilanti (7)	Michigan, USA.	?	?
GM., Co.	Planta I Fisher Body Hamilton St., Flint	Michigan, USA.	?	?

Fuente. Elaboración Propia en base a datos publicados por las empresas en diversas publicaciones.

- (1) Única planta de la Volvo en Norte América.
- (2) Ubicado hoy en Toronto.
- (3) Actualmente es Desarrollo Harborpark para producir motores Chrysler.
- (4) Vendida por GM a AWD en 1982.
- (5) Mantuvo larga huelga en 1958.
- (6) Primera planta organizada por la United Automobile Workers Union. Estuvo también ligada al movimiento de los trabajadores negros en los sesentas.
- (7) Abrió durante la 2a. Guerra Mundial. Al fin de la Guerra pasó a ser propiedad de GM.
- (8) Los trabajadores estaban representados por IUE-CWA, no por la United Auto Workers.
- (9) Cerró como ensambladora en 1994; y pasó a ser productora de transmisiones hidráulicas para GM entre 1953 y 2007, y como productora de Transmisiones Ypsilanti de 2007 a 2010.
- (10) Surge en 1896 como Maxwell-Briscoe; en 1903 como Ingersoll-Rand; en 1914 pasó a ser Chevrolet y posteriormente fue adquirida por GM.
- (11) La planta se cambió a Fremont, California, lugar en donde se llevó a cabo la joint venture con Toyota para producir el NUMMI.
- (12) Planta en estado de hibernación que probablemente reabra cuando lo requiera la demanda.
- (13) Operó como planta ensambladora de GM entre 1963 y 1982 y después también estuvo participando en la joint venture con Toyota. Cerró el 1o. de abril de 2010 y sería reabierto como planta de Tesla Motors.
- (14) Cerró la producción de automóviles para ensamblar sistemas de frenos y autopartes.

Como producto del cierre, relocalización de plantas, modernizaciones, *out sourcing*, reorganización del proceso de trabajo, etc., la plantilla sindicalizada de la GM en EUA pasó de 470,000 trabajadores en 1979 a sólo 71,000 a principios de 2009. Esta caída del 85% en el empleo en EUA, a lo largo de 30 años, estaba asociada tanto al desarrollo tecnológico y la

aplicación de nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y el trabajo, como a la subcontratación y traslado de plantas y puestos de trabajo a otras partes del mundo con los que GM buscaba reducir costos y pasivos laborales¹⁶⁴. En este mismo sentido la empresa anunció en febrero de 2009 ofrecer el retiro voluntario a todos sus trabajadores sindicalizados, en un esfuerzo para reducir aún más su fuerza de trabajo y renovarla con trabajadores nuevos, jóvenes y de menor salario; además, ofreció a 22,000 trabajadores elegibles para el retiro voluntario, 20,000 dls y un vale de 25,000 dls., para la adquisición de un automóvil, oferta que fue aceptada por 7,500 trabajadores contratados por hora¹⁶⁵.

La situación de crisis en Estados Unidos impactó severamente a las empresas automotrices estadounidenses que, en su búsqueda de valorización del capital, recurrieron a la economía financiera a través de la emisión y compra de derivados y papel comercial lo que si bien favoreció una mayor concentración y centralización de capital, basado en mayores expectativas de rentabilidad, las condujo a un desmesurado endeudamiento.

Sin embargo, dada la orientación del capital financiero, fuertemente especulativa y parasitaria, contribuyeron también al estallido de la crisis¹⁶⁶. Así empresas automotrices como GM y Ford utilizaron la desregulación de los mercados para la bursatilización de sus acciones sin sustento real y por ello formaron parte de una especulación de grandes magnitudes, de manera que, endeudadas y con la reducción en el consumo, sus acciones se desplomaron a niveles históricos. El 11 de mayo de 2009 en Nueva York, el título de GM era de 1.44 por acción -más o menos el mismo precio que tuvieron en 1933 durante la llamada Gran Depresión-, y a fines de mayo de 2009 llegó a un nivel mínimo histórico de 0.75 centavos de dólar, después de que el 28 de abril de 2000 alcanzara un máximo sin precedente de 93.625 dls; lo que significó un desplome de 98.46 puntos porcentuales. El 19 de noviembre de 2008 el precio de la acción de Ford Motor Co se colocó en su mínimo histórico de 1.26 dls. La acción de Ford acumuló un desplome de más de 97% desde su punto más alto reportado el 3 de mayo de 1999 en 64.06 dls., por acción.

¹⁶⁴ El Sindicato estadounidense Trabajadores Automotores Unidos, se oponía a los planes de reestructuración de las empresas en estadounidenses así como de aumentar las importaciones de vehículos fabricados en México y Corea del Sur, argumentando que se contravenía a los intentos del gobierno por salvar empleos.

¹⁶⁵ Los 7,500 trabajadores representaban el 12% de los 62,400 trabajadores contratados por hora por la GM. La mayoría optó por la jubilación anticipada, el resto por el retiro con indemnización.

¹⁶⁶ Por ejemplo, en 1999 el brazo financiero de GM, GMAC, compró Ditech, una compañía especializada en hipotecas baratas. Para 2008-2009 Ditech se ahogaba en 100,000 mdd de hipotecas chatarra arrastrando a la baja el valor de mercado de las acciones de la empresa (**La Jornada**, 22 de abril de 2009).

Debemos agregar que, para contrarrestar la disminución en el consumo automotor y como una forma de impulsar artificialmente la demanda recurrieron a la expansión crediticia a bajas tasas de interés. Esto, en una economía como la estadounidense, donde las compras a crédito son una característica de gran peso, llevó a la explosión del consumo que, con la crisis financiera, no pudieron pagar las deudas y mucho menos obtener nuevos créditos, lo que contribuyó al desplome de la demanda automotriz¹⁶⁷.

Con la crisis y dada la importancia estratégica del sector automotriz en las economías, la intervención del Estado se volvió imprescindible en todos los países productores, tanto indirectamente a través de políticas de financiamiento a las empresas vía préstamos y estímulo al consumo por la vía de deducciones fiscales, como directamente convirtiéndose en copropietario de las empresas -caso de GM y Chrysler- lo que redundó en un cambio en la estructura de propiedad de éstas, contexto en que cada una de las empresas definió sus estrategias en función de sus condiciones concretas. Por ejemplo, el presidente de EUA Barack Obama, planteó la posibilidad de una bancarrota controlada en el sector automotor, con el fin de ayudar a General Motors y a Chrysler a salir fortalecidas. La bancarrota controlada, llevaría a ambas empresas a una reestructuración rápida y quirúrgica que exigió grandes reformas apoyadas en el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras¹⁶⁸, que incluyeron negociaciones con acreedores, sindicatos y accionistas, condiciones para recibir más dinero de los contribuyentes¹⁶⁹.

¹⁶⁷ Algunas estimaciones sobre la deuda de la población estadounidense calculan ésta en 2.5 billones de dls., compuesta por hipotecas, créditos para automóviles, educación, salud y consumo en general

¹⁶⁸ El capítulo 11 del Código de Bancarrota permite que las empresas en crisis y fuertemente endeudadas puedan continuar trabajando bajo protección gubernamental ante sus acreedores y un estricto control de un juez de bancarrota para poder sanearse.

¹⁶⁹ Previo a las quiebras, el gobierno había calificado los planes de reestructuración de GM y Chrysler, de muy pequeños y tardíos, por lo cual les negó el dinero que habían solicitado. Aseguró un fondo de operaciones a Chrysler durante 30 días, plazo para que se fusionara con la italiana Fiat y obtuviera apoyo necesario de sus accionistas (Si se realizaba la fusión con Fiat el gobierno invertiría hasta 5,000 mdd. en caso contrario, el gobierno no invertiría nada). Respecto a GM exigió el despido del director general Rick Wagoner y otros miembros de la junta directiva, dándole un plazo de 60 días condición para proporcionarle 16,000 mdd necesarios para llevar a cabo una reestructuración general. Hasta el 31 de marzo de 2009 GM recibió 13,400 mdd y Chrysler 4,000 mdd.

3.2.-Situación y algunas Estrategias de las Empresas Transnacionales Automotrices Estadounidenses frente a la Crisis

3.2.1- La Chrysler Corporation

El 30 de abril de 2009 el gobierno estadounidense declara la bancarrota de Chrysler bajo la protección del capítulo 11 de la Ley de Quiebras.¹⁷⁰ Un elemento clave del plan de reestructuración de la automotriz estadounidense fue su acuerdo de fusión con la italiana Fiat SpA¹⁷¹.

El detonador de la quiebra de Chrysler fue esencialmente la falta de solvencia, ante la contracción del mercado y la necesidad de cubrir pasivos de corto plazo por un total de 6.9 mil millones de dls a 46 acreedores, pasivos que si se unían a sus costos laborales, implicaban -tan sólo por atención médica y pensiones- un pasivo de 10,000 mdd.

Para comprobar que el capitalismo estadounidense es cada vez más contradictorio, Chrysler buscó salir de la bancarrota con un nuevo dueño mayoritario: el Fondo de Beneficios Médicos para Jubilados del Sindicato de Trabajadores con el 55% de la nueva compañía, en tanto un 20% correspondió a la italiana Fiat SpA (que eventualmente podría llegar al 35%) y un 10% restante a los gobiernos estadounidense y canadiense¹⁷². La intervención del Estado norteamericano se llevó a cabo a través del Departamento del Tesoro el cual logró un acuerdo con los acreedores bancarios más grandes de Chrysler para cancelar 6,900 mdd de deuda asegurada a cambio de 2,000 mdd en efectivo¹⁷³. En tanto, casi 27,000 trabajadores de las fábricas de Chrysler en

¹⁷⁰ No era la primera vez que Chrysler se declaraba en quiebra, ya en 1979, Lee Iacocca, entonces presidente de **Chrysler**, convenció al Congreso de que respaldara un préstamo de 1,200 millones de dls para Chrysler, de modo que la empresa pudiera evitar la bancarrota y continuar fabricando automóviles en EUA; colaboró para que se impusiera un ‘acuerdo de restricción voluntaria’ sobre las exportaciones japonesas de automóviles a los EUA. Sin embargo, a comienzos de la década de los 90’ los automóviles Chrysler contenían el más alto porcentaje de piezas importadas de 3 grandes empresas automotrices estadounidenses –incluyendo los componentes más complejos como los motores y la transmisión de los ejes de dirección. Además Chrysler adquirió el 12% de Mitsubishi Motors y a través de ésta, una parte de Hyundai Motors de Corea del Sur, las cuales proveían a los clientes de Chrysler, los Dodge Colt, Chrysler Conquest, Dodge Vista, Eagle Sumit y otros modelos similares. (129)

¹⁷¹ El escenario de quiebra no era algo nuevo para Chrysler, que en 1980 logró evitarlo con financiamiento público por 1.5 mil millones de dls. En 1998 Chrysler fue adquirida por Daimler por 36,000 mdd, y éste la vendió en 2007 al fondo de inversión Cerberus por 7,000 mdd.

¹⁷² La estructura de dirección será de 9 miembros: 4 nombrados por el gobierno estadounidense, 3 nombrados por Fiat, 1 por el gobierno de Canadá y 1 por el Fondo de Beneficios Médicos de los trabajadores.

¹⁷³ Un gran obstáculo para Chrysler fue alcanzar un acuerdo con sus acreedores. 3 acreedores que no estaban de acuerdo en aceptar la oferta del Tesoro de EU eran Oppenheimer Funds, Perella Weinberg Partners y Stairway Capital. Cerca de 45 instituciones financieras mantenían deuda asegurada de

EUA representados por el Sindicato de Trabajadores Automotrices Unidos (UAW) concluyeron una votación sobre los pasos a dar para recortar costos, con la intención de hacer competitivos sus salarios con los beneficios de la automotriz frente a sus rivales en el mercado estadounidense¹⁷⁴.

Como parte de la alianza con Fiat, esta última contribuyó con tecnología avanzada, plataformas y trenes motrices para autos medianos y pequeños a fin de ofrecer una línea de productos que incluye vehículos amigables con el medio ambiente. Por su parte Chrysler tendría acceso a la red internacional de distribuidores de Fiat, en particular en Latinoamérica y Rusia.

En una primera fase de reestructuración, Chrysler decidió mantener cerradas sus plantas durante los meses mayo y junio de 2009. Durante ese proceso la empresa recibió un total de 10,400 mdd en fondos estadounidenses y canadienses para cumplir con la reestructuración¹⁷⁵. También como parte de esta reestructuración Chrysler cerraría 789 concesionarios, los cuales constituían una cuarta parte de su red, para ajustarse a la caída de 40% de sus ventas, además de que trasladó a la “vieja Chrysler” plantas no deseadas¹⁷⁶.

En una segunda fase de reestructuración, Grupo Chrysler LLC diseñó un nuevo plan a 5 años que contemplaba la reducción de costos del 10% al 30%, optimización de proveedores y pagar su deuda antes de 2014. Se incluyó disminuir el tiempo en el desarrollo de vehículos, reducir el peso de sus vehículos, utilizar nuevos y mejores materiales, producir motores de menor cilindraje, pero mayor potencia y torque, más eficientes en el uso de combustible y en la emisión de gases. Compartió plataformas con el Grupo Fiat, el cual promovía la producción de vehículos eléctricos, híbridos y a

Chrysler. Por su parte Tenedores de deuda asegurada de Chrysler, como son dos fondos de pensión y uno de construcción del estado de Indiana (El Fondo de Pensión de la Policía Estatal, el Fondo de Retiro de Maestros y el Fondo de Construcción), presentaron documentación de emergencia ante el máximo tribunal de la nación para que Chrysler frenara la fusión para dar tiempo a éstos de presentar una apelación. Afirmaban que el acuerdo de fusión de Chrysler con Fiat favorecía injustamente los intereses de acreedores no asegurados de la compañía. (**El Financiero** 8 de junio 2009)

¹⁷⁴ Otro gran obstáculo que Chrysler trató de solucionar para alcanzar la fusión con Fiat fue el acuerdo con el sindicato al cual le tocaría una participación del 55% en la “nueva” Chrysler,

¹⁷⁵ De acuerdo al Departamento del Tesoro “el gobierno estaba dispuesto a aportar unos 3,300 mdd” en fondos de funcionamiento durante la reestructuración de Chrysler bajo la protección de la justicia. Washington estaba dispuesto a prestar cerca de 4,700 mdd a la “nueva Chrysler” que surgiría de la reestructuración. (**La Jornada**, 30 de abril, 2, 6 y 7 de mayo 2009).

¹⁷⁶ **El Financiero** 5 de junio 2009

diesel, los cuales contarían con una nueva arquitectura eléctrica y electrónica y serían más eficientes y seguros. La corporación decidió separar la marca Dodge de la Ram: la primera, se enfocaría a automóviles y camionetas SUV, y la segunda a camionetas pick-up. Asimismo incorporó en sus marcas y modelos sistemas de comunicación, como Internet, sistema de navegación, servicios y Bluetooth, entre otros¹⁷⁷.

Lo anterior se aplicó de manera inmediata para los modelos de Chrysler y Fiat en esos momentos. En estos vehículos la incorporación de motores de 8 cilindros sería mucho menor. Fiat promovió la fabricación de pequeños motores a gasolina y/o diesel y transmisiones duales, mientras que Chrysler se centró en el desarrollo de vehículos híbridos y con la alta tecnología de motores de 6 cilindros.

3.2.2.- La General Motors Corporation

Desde finales de 2008, cuando GM requirió asistencia de emergencia por parte del gobierno estadounidense por 17.4 mil millones de dls, en un entorno de caída en ventas y restricción de acceso al crédito, era claro que la armadora más importante de EUA -y hasta 2007 la más importante en el mundo, en término de unidades producidas-, tendría serias dificultades para mantener su viabilidad financiera con una deuda consolidada de 172.8 mil millones de dls y activos por 82.3 mil millones de dls al primer trimestre de 2009. Esto equivalió a un quebranto de inversionistas y acreedores de 90,000 mdd de deuda no respaldada.

Sumado a lo anterior, GM había estado perdiendo participación en el sector desde comienzos de la década de 1980, cuando tenía 45% del mercado automotriz estadounidense, el cual, a principios de 2009 se desplomó a sólo 20%¹⁷⁸. La automotriz se vio afectada por su creciente endeudamiento, su dependencia de una estrategia sustentada en la producción de camiones y por una profunda caída en la demanda, mientras los créditos disminuyeron en 2008.

El 1º. de junio de 2009, General Motors Corp., se declaró en bancarrota en una corte de Manhattan, protagonizando la mayor quiebra industrial en la historia de EUA. Sin embargo, con el objeto de salir pronto del capítulo 11 de la Ley de Quiebras de la Unión Americana y de no perder participación de mercado frente a Ford y Toyota, en un plazo de 60 a 90 días se dividió en dos partes: la “nueva GM” que detentó los activos

¹⁷⁷ **El Financiero**, 5-11-2009.

¹⁷⁸ Lo que implicó un desastre para todo un universo de empresas, desde las productoras de insumos para la empresa, como son la proveedoras de llantas, vidrio y autopartes diversas), hasta las concesionarias.

productivos de la compañía, y la “vieja GM” en la cual se incluyeron los activos que serían liquidados¹⁷⁹.

El gobierno estadounidense respaldó con 30,000 mdd a la armadora para liquidar sus pasivos, lo que lo convirtió en el principal accionista, con 60.8% del valor de la “nueva GM” a cambio de 50,100 mdd que sumaban los pasivos con el Tesoro. Los gobiernos de Canadá y Ontario quedaron de propietarios del 11.7% del capital a cambio de 9,500 mdd por préstamos otorgados. Asimismo, la empresa alcanzó un acuerdo con el sindicato (UAW) para intercambiar 25,400 mdd de adeudo a un fondo fiduciario para pagar el cuidado médico a jubilados, a cambio de participar con el 17.5% en el capital de la empresa. En la estructura del capital también participaban con 10% los tenedores de bonos no garantizados (con la posibilidad de incrementarlo hasta el 25%) a los cuales debía 27,000 mdd, y el 1% a los accionistas.¹⁸⁰

El proceso de reestructuración de GM implicó una serie de acciones y cambios a ejecutar con el objeto de crear una compañía más esbelta y competitiva en costos, entre los que se encuentran:

- 1).- Reducción de plantas: luego de contar con 59 plantas en EUA en el año 2000, las redujo a 47 en 2008 de las cuales planeaba cerrar 14, (7 de ellas ubicadas en Michigan)¹⁸¹. Para 2012 sólo contaría con 33 plantas.
- 2).- Reducción de trabajadores: en 2008 GM empleaba en el mundo alrededor de 235,000 trabajadores, y esperaba que, al concluir el proceso de reorganización, serían 35,000 trabajadores menos, para totalizar con 200,000, (la mitad de los correspondientes a década anterior). En EUA redujo el número de trabajadores no sindicalizados que pasaron de 35,000 a casi 27,000 a finales de 2009, continuando con una mejora en el balance general a través de la reducción de beneficios a

¹⁷⁹ La quiebra de GM sería la tercera bancarrota más grande en la historia de EUA, y la mayor y más compleja en los anales de la industria

¹⁸⁰ General Motors había anunciado que en caso de declaración de quiebra, sus accionistas perderían la totalidad de su inversión. Para llevar a cabo este plan GM modificaría su estatus para permitir la emisión de 62,000 millones de acciones nuevas. El plan era que el valor del título pasara de 1.66 dls a 0.01, al reagruparse las acciones en un intento de pagar deuda al gobierno estadounidense, así como a los acreedores por bonos y al Sindicato de Trabajadores Automotores. La deuda de GM estaba repartida entre 120 establecimientos financieros y cien mil inversionistas individuales.

¹⁸¹ De las 14 plantas en EUA, 6 se cerraron a fines de 2009 y las 8 restantes entre 2010 y 2011 (se trata de 4 plantas ensambladoras y 10 plantas de estampado). También cerró 3 centros de distribución en 2009.

jubilados no sindicalizados, así como jubilados sindicalizados no pertenecientes a la UAW. Los trabajadores se transfirieron a la “nueva GM”¹⁸².

3).- Reducción en el número de modelos: la oferta de modelos de GM en el mercado pasará de 48 a 34 en 2010, conservando en el mercado las marcas Chevrolet, Cadillac, Buick y GMC, con un nivel de mercadotecnia más competitivo¹⁸³.

4).- Reducción en el número de distribuidores en más de 40% (de 6,246 a 3,605) para 2010.

5).- Dejar de producir camiones medianos como Chevrolet Kodiak y GM Tropivky y alejarse de los vehículos deportivos utilitarios que consumen mucho combustible e innovar en autos eléctricos, como es el caso del modelo Chevrolet Volt, un auto eléctrico que era pieza central en su estrategia.

6).- Continuar la política de nuevas alianzas estratégicas en búsqueda de mercados y tecnología. Caso de la compañía automovilística estatal china FAW Groyp Corp, para crear una empresa conjunta de 293 mdd para producir camionetas y furgonetas, inicialmente para el creciente mercado chino. La empresa conjunta usaría 2 fábricas existentes afiliadas con FAW y con capacidad de producir más de 100,000 vehículos anuales. Se esperaba que esta cifra aumentara el doble para finales de 2010. Los planes incluían la construcción de una nueva planta de ensamble en Harbin¹⁸⁴.

7) Venta de las divisiones: Humer, Saturn, Saab y Opel/Vauxhall:

¹⁸² De acuerdo a información de BBV en total el ajuste de GM en Estados Unidos implicará eliminar 21,000 empleos lo que representaba el 38.8% del total de trabajadores sindicalizados. En Canadá GM acordó con el Sindicato Canadiense de Trabajadores Automotrices (CAW) congelar salarios y pensiones hasta 2012, con tal de que ésta no se declarara en bancarrota para así beneficiarse del paquete de financiamiento anunciado por los gobiernos federal y provincial (Ontario). Este acuerdo era tentativo e incluía la suspensión de ajustes salariales y de pensión por inflación así como eliminar una de dos semanas de pago especial por ausencia. Recortar los costos laborales era una condición para acceder a la ayuda gubernamental. El presidente del Sindicato señaló que el acuerdo cortaría los costos laborales al suspender los costos por pensiones y de salud para jubilados.

¹⁸³ GM vende sus productos en 140 países. En 2008 GM vendió 8.35 millones de autos y camionetas globalmente, bajo las marcas Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, GM Daewoo, Holden, Hummer, Opel, Pontiac, Saab, Saturn, Vauxhall y Wuling. Pensaba dejar de producir las marcas menos rentables como Saturn, Pontiac y Hummer en EUA, Opel y Saab en Europa.

¹⁸⁴ **El Financiero** 31 de agosto 2009

a).- Respecto a la división Hummer, General Motors Corp firmó un memorandum de entendimiento de venta con la empresa china Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machinery Co., Ltd.¹⁸⁵.

b).- Respecto a Saturn, si bien General Motors Corp. había llegado a un memorándum de entendimiento para vender esta marca a Penske Automotive Group., con el fin de salvar más de 350 distribuidores y 13,000 puestos de trabajo en EUA¹⁸⁶, el acuerdo fracasó y GM se vio obligado a cerrar la planta con las consecuencias que ello conllevaba.

c).- Respecto a Saab, GM alcanzó un acuerdo con la automotriz sueca Koenigsegg, para vender a finales de 2009 la totalidad de las acciones de esta marca. Ambos esperaban que el Estado sueco aceptara garantizar un préstamo de 500 millones de euros a través del Banco Europeo de Inversiones y que Saab necesitaba para sobrevivir, pues esperaba salir en breve del proceso de bancarrota. La transacción incluía un intercambio de tecnología entre GM y Koenigsegg.

d).- Respecto a Opel/Vauxhall, en una primera fase GM, el Tesoro estadounidense y el gobierno alemán¹⁸⁷ establecieron un acuerdo para su adquisición por el Grupo canadiense Magna que participaría con el 20% del capital, el banco ruso Sberbank con 35%, General Motors conservaría el 35% y la automotriz rusa GAZ – fabricante de la marca de coches Volga- operaría como socio industrial. (Opel podría utilizar la fábrica de GAZ en Nijni-Novgorod para construir sus coches y utilizar su vasta red de distribución en la exURSS)¹⁸⁸. De acuerdo a este plan

¹⁸⁵ Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machinery Co., Ltd adquiriría los derechos de la marca de lujo todo terreno y a todo el personal directivo y operativo que involucra. También asumiría los acuerdos existentes con la red de distribuidores Hummer. Estaba previsto que esta última, como parte de la transacción, firmara un contrato a largo plazo con GM para la manufactura y suministro de componentes. La venta debía cerrarse el tercer trimestre de 2009 y asegurar condiciones para preservar más de 3,000 empleos tanto en el área de manufactura, como de ingeniería y concesionarios. Según los términos de la transacción, las plantas de GM seguirían produciendo los vehículos Hummer durante un período. (**El Financiero** 3 de junio 2009)

¹⁸⁶ Penske obtendría los derechos de la marca, así como algunos otros activos de Saturn. GM continuará produciendo, bajo las bases de un contrato, el Saturn Aura, Vue y Outlook. (**El Financiero** 8 de junio 2009)

¹⁸⁷ El gobierno Alemán celebró el acuerdo ante el temor de perder 100,000 empleos distribuidos entre las 4 plantas de Opel y las plantas proveedoras para lo cual creó un fideicomiso para otorgar a GM un préstamo por 1,400 millones de euros el cual podría ampliarse hasta por 4,500 millones de euros y Magna aportaría 500 millones de euros.

¹⁸⁸ Magna planeaba usar a Opel para entrar en el mercado ruso. El acuerdo serviría para proteger a Opel y sus 50,000 empleos en Europa. Los trabajadores de Opel estuvieron de acuerdo pese a que Magna

Magna recortaría 10,500 empleos de un total de 50,000 trabajadores que Opel cuenta en Europa distribuidos en sus 4 plantas de Alemania (Russelsheim, Kaiserslautern, Eisenach y Bochum), 2 en Gran Bretaña (Luton y Rylands), 1 en Bélgica (Amberes), 1 en España (Figueruelas) y otra en Polonia. Los trabajadores alemanes aceptaron este acuerdo de venta porque si bien habría un recorte de 4,000 empleos, se les garantizó que no se cerrarían las plantas en ese país y además serían propietarios del 11% de la filial de la Opel en Alemania.

El acuerdo con Alemania, que se centraba en la protección de sus 4 plantas en detrimento del resto de las instalaciones europeas, provocó inconformidad por parte de los gobiernos de Bélgica, Gran Bretaña y España. Una de estas inconformidades la encontramos en la movilización masiva, de los trabajadores españoles convocados por las Comisiones Obreras (CCOO) y la Confederación General de Trabajo (CGT) ante el temor de un recorte de 1,700 empleos de los 7,500 trabajadores de la Opel en España, de la que a su vez dependían 13,000 trabajadores indirectos; éstos sostenían que la planta española era la más rentable y productiva de la empresa en Europa y que preferían que la automotriz se vendiera a la financiera Belga RHJI porque preveía un menor recorte laboral. En el caso de Inglaterra, Magna llevó a cabo un acuerdo con el sindicato Unite para no cerrar las dos plantas de Vauxhall (empresa gemela de la Opel) en ese país donde ocupaba a 5,500 trabajadores, para lo cual el sindicato aceptó congelar los salarios por dos años y Magna garantizaba que las plantas operarían hasta 2013.

En noviembre 2009, la GM, ante una mejora en su situación económica, cambió su estrategia a nivel internacional y decidió siempre no vender la Opel, para lo cual continuaría su plan global de reestructuración (aún cuando las medidas específicas las daría a conocer hasta febrero o marzo de 2010), dentro del cual continuaría el proyecto de eliminar 10,000 puestos de trabajo entre sus plantas en Europa para reducir sus costos en un 30%. Esta decisión provocó críticas y sorpresas en Europa con una Alemania particularmente molesta. En este último país por un lado, el gobierno reclamó los 1,400 millones de euros por un crédito puente otorgado a GM y, por otro lado, los trabajadores, ante el posible riesgo de recorte de empleos, cierre de plantas y

recortaría 10,500 puestos de trabajo en Europa. Las plantas en Bélgica y Gran Bretaña podrían no sobrevivir (Opel cuenta en Alemania con plantas en los estados de Hesse y Renania del Norte Westfalia). El Ministro de Finanzas alemán informó que el pacto incluía el financiamiento para Opel por 2,100 mdd y un modelo de fideicomiso para la automotriz alemana. (**La Jornada**, 31 de mayo 2009)

disminución de ingresos, llevaron a cabo protestas y suspensión de labores con las llamadas “huelgas preventivas” a través del sindicato IG Metal. En España, gobierno y trabajadores reaccionaron positivamente ante la posibilidad de que el inevitable proceso de reestructuración de la Opel en Europa les beneficiara dándose un menor recorte de empleos, ya que en el inicial Plan Renacimiento de la GM se beneficiaba a la planta española y vender la planta alemana de Eisenach en la que produciría los mismo modelos: Corsa y Meriva.

El plan global de reestructuración de GM, respecto a la Opel, puso a competir a diferentes Estados y trabajadores de los países donde tenía instalaciones que, ante el temor de ver afectadas sus economías, esbozaron políticas para ofrecer las mejores condiciones de rentabilidad para la empresa

3.2.3.- La Ford Motor Co.

Si bien la Ford, por haber iniciado su reestructuración en 2006 había acumulado pérdidas por cerca de 30,000 mdd¹⁸⁹, la empresa, al detonar la crisis, ya se encontraba en mejor situación financiera que la GM, con una liquidez de 25,000 mdd., que le permitió rechazar, a finales de 2008, la ayuda federal, afirmando que planeaba recuperarse por sus propios medios.

El 13 de mayo de 2009, Ford alcanzó una capitalización por un monto total neto de 1,600 mdd, debido a que los suscriptores ejercieron enteramente su opción y compraron 45 millones de títulos suplementarios en forma de títulos comunes que estaban siendo ofrecidos. La empresa había anunciado un aumento de capital con el lanzamiento de 300 millones de nuevas acciones a 4.75 dls por acción, con la aspiración de lograr un rédito de 1,400 mdd. Este proceso fue útil para propósitos corporativos generales, entre ellos financiar una porción de sus obligaciones con fondos que fueron orientados hacia el Sindicato United Auto Workers para gastos de salud y jubilación¹⁹⁰.

La empresa justificó las siguientes medidas que llevó a cabo ante la situación económica que le impedía terminar con su plan de reestructuración, iniciado a comienzos de 2006:

- 1.- despedir el 15% el número de asalariados antes del 1º. de agosto de 2008.

¹⁸⁹ **El Financiero**, 31 de marzo de 2009.

¹⁹⁰ **El financiero**, 15 de mayo 2009

- 2.- ser “más flexible” y adaptarse a la demanda de modelos económicos en combustible.
- 3.- adaptar su capacidad de fabricación y cadena de suministro a la demanda, promoviendo la eficiencia:
- 4.- reducción de la producción de vehículos, dado el alza en los precios de las materias primas, en especial del acero. En 2008 vendió 5.4 millones de vehículos bajo las marcas Ford, Lincoln, Mercury, Volvo y Mazda.
- 5.- Reconversión de tres fábricas de grandes modelos para producir compactos, berlinas y “crossovers” ante el cambio acelerado en las tendencias de consumo de camionetas y vehículos deportivos utilitarios.
- 6.- Importar y adaptar 6 modelos a Europa, incluyendo el Ford Fiesta,
- 7.- vender su flota aérea corporativa y cancelar las bonificaciones para gerentes en 2009.

Como parte del plan de reestructuración de Ford encontramos las siguientes medidas:

- 1.- Desarrollo de plataformas comunes, de nuevas arquitecturas en los vehículos, lo que significó una reestructuración en términos de productos, con el objeto de emigrar a vehículos más pequeños y eficientes en su desempeño, motorizaciones y emisiones a la atmósfera; también de combustibles alternos y con los vehículos denominados *crossover*.
- 2.- Una inversión de 14,000 mdd orientada al desarrollo de nuevas tecnologías en los próximos 7 años con el objeto de mejorar la eficiencia en el consumo de combustible; la propuesta de la empresa era la producción de vehículos híbridos, eléctricos y motores a gasolina más eficientes, para lo cual aceleró un programa para lanzar una nueva línea de vehículos híbridos, adicional a las 4 con las que contaba, además de que trabajaría en vehículos a base de baterías eléctricas para 2010¹⁹¹.
- 3.- Efectuar cierres temporales en 11 plantas en América del Norte. Ford contaba, nivel mundial, con 91 plantas, 34 de ellas en esta última región.
- 4.- Pronosticaba ahorros operacionales por 500 mdd al año, gracias a un acuerdo con el Sindicato United Autoworkers (UAW) en el que se establecieron las tasas salariales por hora, en terreno competitivo con sus rivales extranjeros que operaban en EUA. El

¹⁹¹ (El Financiero 13 de enero 2009)

acuerdo incluía recortar los sueldos promedio, incluyendo beneficios para los 42,000 empleados cubiertos bajo el contrato a 55 dls por hora (en tanto que las automotrices extranjeras en EUA pagan un promedio de 48 y 49 dls la hora). Con ello tendía a homologar a la baja los salarios, para lo cual se llegó a un acuerdo, que los trabajadores ratificaron en marzo de 2009, lo que permitió a Ford suspender los pagos de bonos por desempeño, reducir los costos de horas extras y recortar las vacaciones pagadas, así como se llevó a cabo la reestructuración sobre el financiamiento de un fondo de salud de los jubilados y se buscaron nuevas concesiones sindicales para reducir su estructura de costos.

Como resultado de las medidas anteriores obtuvo en el tercer trimestre de 2009 utilidades netas por 997 mdd y un resultado operativo de 1,100 mdd, su primer superávit desde comienzos de 2008. Estos resultados se debieron, tanto por una mejora de las ventas -en particular en EUA-, como por una importante reducción de costos, que le permitió alcanzar los 1,000 mdd para totalizar 4,600 mdd en los 9 primeros meses de 2009. El volumen de negocios se ubicó en 30,900 mdd en el tercer trimestre, una caída de 800 mdd con respecto al año anterior, debido en particular, a la menor actividad de la filial financiera Ford Credit. Las cifras en parte se debieron a las reducciones de puestos de trabajo, pero también por una popular medida del gobierno, que para estimular las ventas de automóviles, lanzó en julio y agosto, un programa de financiamiento impositivo¹⁹².

3.3.- Algunos Impactos de la crisis de 2008-2009 en las empresas competidoras

3.3.1.- Toyota Motor Corp.

La empresa japonesa Toyota Motor Corp reportó una caída del 28% de sus ganancias del primer trimestre fiscal de 2008, debido a una apreciación del yen, un debilitamiento del dólar, un encarecimiento de sus materias primas y un retroceso de las ventas en EUA, Europa Occidental y Japón; si bien sus ventas en China, Rusia y Oriente Medio crecieron más rápido que lo anticipado. En julio de ese año Toyota recortó sus metas de producción y ventas para 2008 y delineó planes para frenar las líneas de producción en EUA de camionetas livianas como la Tundra.

¹⁹²Por su parte Barack Obama anunció que la automotriz Ford Motor Co también recibiría cerca de 5,900 mdd en préstamos del gobierno de EU para estimular el desarrollo de vehículos eficientes en consumo de combustible. (**La Jornada**, 3 de noviembre de 2009).

En diciembre de 2008 paralizó por dos días algunas líneas de producción de los autos de lujo Lexus en sus plantas Tahara y Miyata, en Japón. En enero de 2009 al profundizarse la caída en las ventas suspendió durante 11 días toda su producción en Japón. La suspensión fue efectiva en 11 fábricas en Japón durante 6 días de febrero y 5 días de marzo. Al mismo tiempo que anunció reducciones de su producción en América del Norte y Francia, así como la eliminación de 3,000 empleos en Japón.

Dado un exceso de capacidad de más de 3 millones de vehículos, buscó reducir la producción para volver a la rentabilidad en medio de la depresión de las ventas a nivel global. El recorte podría haber llegado a los 700,000 autos, o 7% de su capacidad global, incluyendo una línea de producción en Reino Unido que podría haber sido suspendida y un emprendimiento conjunto con General Motors en EUA que seguramente cerró. Expresó que las perspectivas para la demanda global de autos era aún incierta. Posteriormente las ventas de Toyota fueron impulsadas mediante incentivos gubernamentales para reforzar la demanda¹⁹³.

3.3.2.- Nissan Corp.

: Para superar 3 dificultades simultáneas provocadas por los efectos de la crisis económica que le provocaron crisis en el crédito, la recesión económica y el refuerzo del yen, que le provocaron pérdidas en el ejercicio 2008-2009 la Nissan previó la supresión de 20,000 empleos en todo el mundo y un plan de austeridad para el ejercicio 2009-2010, que comenzó el 1 de abril de 2009 y que tendrá efecto en los países en los que la mano de obra era más cara; tampoco renovó los contratos temporales, y continuaría los planes de jubilación anunciados en varios países.

Con ello, el 31 de marzo de 2010 Nissan había reducido su personal mundial en un 8.5%, dejándolo en 215,000 trabajadores. Además, revisó sus inversiones y redujo su producción en 20% respecto a los objetivos iniciales, lo que representó 787,000 vehículos menos. En el ejercicio 2008-2009, la Nissan había previsto pérdida neta anual de 2,900 mdd en lugar del beneficio pronosticado anteriormente. Nissan anunció la reducción en un 10% de las remuneraciones de sus directivos a partir de marzo.

¹⁹³ En el ejercicio 2008-2009 que termina a fines de marzo, Toyota espera vender 7,054,000 vehículos en todo el mundo, 15.4% menos que en el lapso 2007-2008. (**La Jornada** 7 de enero 2009)

Dentro de su estrategia de reestructuración presentó un plan para despedir a 1,680 trabajadores de los 6,100 de su planta de Barcelona ante la caída de la demanda, a fin de aumentar la competitividad y poder optar por la producción de un nuevo modelo en 2010.

Pese a la caída generalizada de la demanda, Nissan abrió su primera planta en Rusia en junio de 2009, la cual requirió una inversión de 200 mdd. cuya producción se orientó al mercado ruso. La planta, instalada en los alrededores de San Petesburgo, contaba con una capacidad de producción anual de 50,000 vehículos y empleaba en un principio a 750 trabajadores.

3.3.3.- GrupoVolkswagen Corp.

Volkswagen Corp. informó resultados récord de 2008, así como un colchón de efectivo de 8,000 millones de euros en su negocio automotor, agregó que para hacer frente a la crisis del sector, emprendió medidas que le permitirán ahorrar casi mil millones de euros en costos ese año, entre otras: no adquirir nuevas marcas de automóviles, ni incrementar su capacidad de producción en esa situación.

La organización sindical IG Metal, que representa más del 90% de los asalariados de Volkswagen presionó al gobierno alemán y a los accionistas del grupo VW para que mantuviera el acuerdo adoptado en 1960 cuyo objetivo es proteger a la empresa de compras hostiles. Esta Ley permite que los trabajadores intervengan en cuestiones como el cierre y el traslado de la producción.

3.3.4.- Otras empresas, como **BMW** a principios de 2009, anunció algunas medidas de ahorro para la empresa como fueron el recorte de las jornadas laborales para 20,000 trabajadores, así como la reducción del 40% de los sueldos al año de los ejecutivos dirigentes. En el caso del Grupo Italiano **FIAT**, ante una caída de 32.6% en sus ventas de 2008, llevaría a cabo, en marzo 2009, un paro técnico de dos semanas que afectó a 5,000 trabajadores. El paro técnico involucró en particular a las plantas ensambladoras de Mirafiori en Turín, y Aresse en Milán, ambas en el norte de Italia.

Parte de la crisis fueron las consecuencias negativas que afectaron a los proveedores de estas grandes empresas, algunos de los cuales formaban parte de las divisiones de éstas, que, ante la situación iniciarían un proceso de desincorporación como es el caso de la Delphi que continuaría como proveedor de General Motors en una forma más independiente.

En octubre de 2005 la **Delphi** se declaró en bancarrota en EU y un mes después GM anunció el cierre de 8 plantas y la reducción de 30,000 empleos en ese país. En el caso de la Delphi, el argumento central fue la pérdida de competitividad de la empresa debido a los altos costos laborales (la solicitud de bancarrota fue en gran medida una forma de presión sobre el sindicato para posibilitar una reducción drástica de los costos laborales, como lo dijo el Presidente ejecutivo de Delphi Corp: el principal problema que afrontaba la empresa era la recomposición de mercado de componentes donde la General Motors, en su proceso de reestructuración, tuvo un papel importante, en la búsqueda de bajar sus costos. Con lo anterior la organización sindical UAW aceptó un acuerdo para el despido y jubilación anticipada progresiva de 100,000 trabajadores manuales entre Delphi y GM¹⁹⁴ . En el proceso de reestructuración, Delphi cerró la mayor parte de sus plantas en Europa y despidió a más de 11,500 trabajadores en EUA y Europa, en tanto abrió otras plantas de mayor capacidad productiva en países de menores costos laborales como México o Marruecos. En el año 2000 la Delphi tenía 9 plantas en España que daban ocupación a 7,000 trabajadores, así como un centro tecnológico y de dirección que empleaba a 200 personas; entre 2001 y 2004 cerró estas plantas, en tanto que construyó en Tánger una planta de cableado con 12,000 trabajadores.

4.- El caso de la Industria Automotriz Británica

Como ya mencionamos en la fase flexible, las ensambladoras automotrices japonesas arribaron a Gran Bretaña: en julio de 1986 Nissan inauguró su planta de ensamble en Sunderland, posteriormente, Toyota se instaló cerca de Dervy en 1992. En tanto Honda, continuaría su asociación con BL y Rover Group para desarrollar modelos conjuntos, sin embargo esta colaboración llegaría a su fin cuando British Aerospace vendió Rover Group a la alemana BMW en 1994, negocio que, por primera vez en más de 100 años, Gran Bretaña no contaría más con un fabricante de vehículos de consumo masivo propio.

Por una parte, en 1987 Ford adquirió Aston Martin y luego, en 1989, a Jaguar. Para el año 1998 la empresa Vickers plc., -que previamente había comprado la división de autos del fabricante de motores de avión, Rolls Royce plc,-, puso a la venta a la Rolls Royce Motors, junto a la Bentley. La oferta de compra por parte de BMW -que parecía ser el comprador lógico ya que era uno de los principales proveedores de la Rolls-Royce

¹⁹⁴ Fed. Minerometalúrgica CCOO., p 16

Motors-, fue ampliamente superada por la Volkswagen que fue quien se la adjudicó. Sin embargo, al momento de la venta, resultó que los derechos de la marca y el logo de Rolls-Royce pertenecían al Rolls-Royce plc, quien decidió traspasarlos a BMW, debido a sus vínculos comerciales en el negocio de motores de avión. Esta situación dejó a Volkswagen con los activos de Rolls-Royce, pero sin la posibilidad de utilizar la marca ni el logo en sus vehículos, además de que BMW, como el principal proveedor de motores podía dejar de suministrarlos, quedando BMW en una posición ventajosa. De allí que VW negociara con esta última señalando que sólo estaba interesada en Bentley, debido a su mayor volumen en ventas, llegando a un acuerdo con BMW en la que ésta le garantizaba tanto el suministro de motores y le autorizaría a utilizar la marca y el logo hasta para el año 2002. De esta manera, BMW comenzó a fabricar vehículos Rolls-Royce, en tanto VW sólo el Bentley.

Por otra parte, la compra de Rover Group por la alemana BMW en 1994, se tradujo en modelos más sofisticados de la marca británica, esto, tratando de seguir los diseños de su nuevo propietario: en 1995 BMW revivió la marca MG con un modelo deportivo más económico, el MGF y comenzó a fortalecer a Land Rover en el mercado de los todo terreno. Sin embargo, 5 años más tarde (2000), BMW comunicó que se concentraría sólo en la marca Mini, indicando que se encontraba desarrollando una nueva versión de ese clásico auto británico que permanecía siendo fabricado sin modificaciones desde su lanzamiento en 1959. Posteriormente BMW vendió la Land Rover a Ford y al grupo de inversionistas británicos: Phoenix Consortium, los cuales compraron la planta de Longbridge y las marcas MG, Morris, Austin y Wolseley, conformando MG-Rover. En la operación los inversionistas también trataron de quedarse con las marcas Triumph y Rover, sin embargo la negativa de BMW estuvo a punto de hacer fracasar el negocio. Finalmente estas últimas marcas quedaron en manos de la empresa alemana. Años más tarde la marca Rover fue vendida a Ford, mientras que Triumph continuó perteneciendo a BMW.

Después de ser adquirida, durante el año 2000, MG-Rover buscó socios estratégicos para desarrollar una nueva línea de vehículos. Mantuvo conversaciones con Proton de Malasia y luego con la china SAIC Motor (Shanghai Automotive Industry Corporation) que manifestó su interés en adquirir la empresa ubicada en Lonbridge y que en ese momento tenía grandes deudas. Sin embargo no se llegó a un acuerdo y, en abril de 2005, MG-Rover entró en quiebra provocando una pérdida de 6,000 puestos de

trabajo. Tres meses después los activos de MG-Rover fueron adquiridos por otra empresa china, Nanjing Automobil. Así la planta de Longbridge fue parcialmente abierta en 2007, en preparación para la producción de su nuevo modelo MG que salió al mercado en el 2008. Mientras todo esto sucedía Nanjing Automobil fue adquirida por SAIC Motor (Shangai Automotive Industry Corporation).

Cuando la Corporación Autovilística de Shangai (SAIC) adquirió la quebrada empresa británica Rover en 2005, anunció que por primera vez en 16 años iniciaría la producción a gran escala de ese vehículo deportivo MG en Birmingham, Reino Unido, donde mantuvo su centro de ingeniería y diseño, así como su centro de producción. Se trataba de la primera producción a gran escala de ese modelo, desde su cierre en 2005, para su venta en el gigantesco mercado interno chino, donde se ha vendido gran número de vehículos bajo la marca MG & Roewem debido a que la empresa no puede usar la marca Rover, porque ésta es propiedad de Jaguar y de Land Rover propietaria original del vehículo. Sin embargo tanto Rover como los modelos MG son vehículos emblemáticos de la ya desaparecida industria automovilística británica.

En principio, la empresa lanzaría el vehículo para su venta en el mercado británico pero, prometió expandir la venta al resto de Europa, donde los modelos MG&R costarían entre US\$25 mil y US\$30 mil. El automóvil de cinco asientos estuvo disponible en 2006 en el mercado y contaba con sistema de navegación a color, dispositivos avanzados para regular la temperatura, entre otros, La empresa china señaló que el objetivo era el MG&R compita con modelos similares del mismo tamaño como el Ford Mondeo y el Focus

El MG que era uno de los modelos más emblemáticos de la industria británica, tuvo que llevar a cabo un cambio sin precedentes en el mercado automotriz.. El nuevo MG&R sería ensamblado en Reino Unido, con piezas procedentes de China; se trató de un cambio importante, ya que hasta esa fecha los modelos de vehículos salían de industrias europeas, estadounidenses y japonesas, los cuales se ensamblaban en mercados emergentes como el chino. De hecho, hasta ahora China está jugando un papel importante en el ensamblaje de vehículos. China utilizó a un país europeo como centro de ensamblaje: el vehículo sería diseñado en Reino Unido y ensamblado en la planta de Longbridge, en Birmingham, con autopartes fabricadas en China.

Al respecto, Richard Burden, parlamentario británico, dijo a la BBC: “Es un día histórico para Longbridge y para la industria automotriz británica; con el inicio de la producción del MG&R, se cumple el sueño de muchos británicos de revivir esa industria, aunque de la mano de inversionistas chinos. Longbridge ha pasado por días aciagos. Nada logrará que vuelvan los días en que miles de personas estaban empleadas en las líneas de producción aquí, pero el gran tributo que podemos darle a quienes hicieron de Longbridge un sinónimo de la industria automotriz en el siglo XX es sentar las bases para el futuro en el siglo XXI”. Ese futuro estará ahora en manos chinas.

Por otra parte, en mayo 2000 Ford anunció el término de la producción de autos en su planta en Dagenham en Gran Bretaña, para transformarla en la mayor productora de motores a diesel a nivel mundial, para lo cual llevó a cabo una gran inversión, y alcanzaría el millón de unidades anuales en 2004.

En abril de 2006 la francesa Peugeot cerró su planta de Ryton y comenzó la producción del 2006 en Eslovaquia; en 2007 Ford vendió Aston Martin a un consorcio británico con capital procedente de Kuwait, Premier Automotive Group, manteniéndose como socio minoritario y continuando con el suministro de motores. En 2009, Ford vendió Jaguar y Land Rover a TATA Motor de India, a quienes también se les traspasa la marca Rover, para dejarla junto a Land Rover.

Para septiembre de 2014, la división Jaguar Land Rover de Tata Motors Ltd, con sede en Whitley, Inglaterra, invertirá 3,500 millones de libras, para ampliar su línea de modelos en momentos que se intensifica la competencia. Para lo cual lanzará nuevos modelos tanto para competir con autos más económicos: como es el modelo más popular de Bayerische Motor en Werke AG, como también competir con autos de lujo con su modelo XE de estructura ligera de aluminio que se integrará al segmento Premium, con rivales como el Serie 3 de BMW, el Audi A4 y el Mercedes clase C. Por su parte Maserati de Fiat SpA avanza sobre el terreno del jaguar, con Maserati Ghibli, mientras la marca de ultralujo británica Bentley de Volkswagen AG desafiará a Land Rover, cuando lance su primer vehículo utilitario deportivo en 2016.¹⁹⁵

¹⁹⁵ **El Financiero** 9 de sept. 2014

Principales fabricantes Ingleses:**Aston Martin:**

Fundada en 1913, en la ciudad de Gaydon.

Actual propietario: Investment Dar y Adeem Investment (Kuwait)

Austin Motor:

Fundada en 1905 en la ciudad de Longbridge

Actual propietario de la marca Morris: SAIC, Motor Company (China)

Bentley Motors

Fundada en 1912 en la ciudad de Crewe

Actual propietario de la marca Bentley: Volkswagen (Alemania)

Jaguar (primero Swallow Sidecar Co., luego, a partir de 1945 Jaguar)

Fundada en 1922, en la ciudad de Coventry

Actual propietario de la marca Jaguar: TATA, India

Hillman Motors

Fundada en 1907, en la ciudad de Coventry

Actual propietario de la marca Hillman: Peugeot (Francia)

Humber:

Fundada en 1868 (Primer auto 1898) en la ciudad de Coventry

Actual propietario de la marca Humber.

Rover Company

Fundada en 1878, en la ciudad de Coventry

Actual propietario de la marca Rover: la TATA (India)

Land Rover:

Fundada en 1878 (Previamente un modelo de Rover Motors)

en la ciudad de Gaydon

Actual propietario de la marca Land Rover: TATA, India

Leyland Motors (vehículos comerciales)

Fundada en 1896, en la ciudad de Leyland

Actual propietario:

MG Cars (Morris Garages)

Fundada en 1924, en la ciudad de Oxford

Actual propietario de la marca MG: SAIC Motor Corporation (China)

Morris Motors

Fundada en 1912, en la ciudad de Cowley

Actual propietario de la marca Morris: SAIC Motor Corporation (China)

Riley Motors

Fundada en 1890, en la ciudad de Coventry

Actual propietario de la marca Riley: BMW, (Alemania)

Rolls-Royce Motor

Fundada en 1906, en la ciudad de Manchester

Actual propietario de la marca Rolls-Royce: BMW, (Alemania)

Rooters Group

Fundada en 1913, en la ciudad de Hawkhurst

Actual propietario:

Singer Motors

Fundada en 1874 (primer auto en 1901), en la ciudad de Coventry.

Actual propietario de la marca Singer:

Standard Motors

Fundada en 1903, en la ciudad de Coventry

Actual propietario de la marca Standard: BMW (Alemania)

Sunbeam

Fundada en 1888 (primer auto 1901) en la ciudad de Coventry

Actual propietario de la marca Sunbeam:

Talbot Motor

Fundada en 1903, en la ciudad de Londres

Actual propietario de la marca Talbot: Peugeot (Francia)

Triumph Motor

Fundada en 1885, en la ciudad de Coventry

Actual propietario de la marca Triumph: BMW (Alemania).

Vauxhal Motors:

Fundada en 1857 (primer auto en 1903), en la ciudad de Luton

Actual propietario de la marca: General Motors, (EUA)

Wolseley Motors

Fundada en 1901, en la ciudad de Birmingham

Actual propietario de la marca Woolseley: SAIC Motors Corporation, (China).

CAPITULO. IV.- LA EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ DEL SIGLO XXI.

1.- Algunas especificidades de la Empresa Transnacional Automotriz

Expresión emblemática del nuevo modelo de acumulación es la empresa transnacional automotriz cuya estructura global, flexible y en red, a lo largo de toda su cadena de valor, ha implicado profundos cambios en sus sistemas de gestión, organización y funcionamiento, elemento sustancial del poder económico que tiene la gran empresa a nivel mundial.

La flexibilidad le permite estar en una situación permanente de cambio para readaptarse a las condiciones socioeconómicas de cada país o región, tomando en cuenta el desarrollo, salarios, precios, divisas, recursos naturales, infraestructura e incentivos en general, así como posibles proveedores y, en especial el potencial de posibilidades que aporta el conjunto de las habilidades, formación y conocimiento de una fuerza de trabajo, tanto de personal calificado: ingenieros, diseñadores, administradores y profesionistas en general, como de técnicos y trabajadores funcionales al proceso. Entre sus principales rasgos en esta fase se encuentran:

- a).- Innovación sistemática en base al desarrollo tecnológico – aplicación de nuevos materiales y tecnologías, automatización, robotización, nanotecnología, etc.-, así como la consolidación y evolución de los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo flexible.
- b).- Relocalización de las empresas transnacionales automotrices a nivel global en busca de nuevos mercados, fuerza de trabajo *ad hoc* a sus necesidades, cercanía a los mercados de consumo, grado de desarrollo del país de destino, infraestructura, incentivos a la inversión, etc.
- c).- Proceso de internalización: conjunto de relaciones, acuerdos y transacciones que se llevan a cabo tanto a nivel intrafirma -entre los diversos centros corporativos, departamentos, áreas, filiales y subsidiarias-, como a nivel interfirma, -esto es, conjunto de relaciones entre la gran empresa y el creciente número de proveedores en quienes se delega, un importante número de fases del proceso productivo los cuales, mediante contrato riguroso y de largo plazo,¹⁹⁶ se integran, directa o indirectamente, a las cadenas internacionales de valor, sea cual sea su ubicación geográfica, relaciones que, en su conjunto, facilitan a la empresa evitar, en lo posible, los costos producto de las transacciones del mercado abierto.
- d) Racionalización sistemática del proceso de producción y del trabajo, con el objetivo de reducir costos, mediante la utilización de nuevas tecnologías y la reorganización sistemática del proceso de producción y de trabajo, se fortalece la tendencia a mantener el número estrictamente necesario tanto en insumos, bienes,

¹⁹⁶ Toyota delega un 70% del valor total de sus vehículos.

equipos y, sobre todo, trabajadores; eliminar tiempos muertos, reprocesos y desperdicios, acortar espacios y distancias y, de esta manera, acelerar el ritmo del proceso de circulación del capital a nivel global. Lo anterior les permite reducir costos al aumentar la productividad con calidad

Debemos resaltar que, en el proceso de reestructuración de la empresa transnacional automotriz, se conservan los principios básicos establecidos por Frederick Taylor y Henry Ford, principios que, a su vez, Alfred Sloan de GM, adecuó respecto a la organización y gestión de la gran empresa. Estos son:

- Cadena de ensamble,
- Producción en serie y en masa,
- Estandarización de componentes e insumos,
- Homologación y definición precisa de puestos de trabajo
- Determinación de tiempos y movimientos.
- Diferenciación de productos por nicho de mercado y
- División de la empresa en Departamentos, áreas y sectores especializados

Posteriormente, dichos principios fueron potencializados por los métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, establecidos por Taiichi Ohno y Eiji Toyoda como son:

Principio de flexibilidad

- *JIT*: el justo a tiempo,
- *Kan ban*: Flujo inverso de la cadena de producción (primero se vende y luego se produce), regulado por tarjetas y códigos de identificación, basados en la relación cliente/proveedor,
- *Kaizen*: mejora continua
- *Poka Yoke*: calidad, cero errores e
- Integración eficiente de equipos definidos por la empresa.

A su vez, hay que reconocer la introducción del sistema modular por la empresa Volkswagen, sistema que a principios de los 90' facilitó a la gran empresa el traslado de un número mayor de fases del proceso, en proveedores de primer nivel, los cuales convertidos en filtros de calidad, pasaron a ser responsables de entregar, a tiempo y con la calidad requerida, módulos y sistemas centrales que comprende un vehículo, de esta manera, aumenta la eficiencia, abate costos y reduce el tiempo necesario para la

elaboración y ensamble del vehículo, acelerando con ello el ciclo de reproducción del capital a nivel global.

Es así como la cadena de ensamble de Henry Ford se convierte en una gigantesca cadena de producción global, integrada por las distintas áreas, departamentos, filiales, subsidiarias y proveedoras que, a nivel global conforman su estructura por la cual fluye de manera continua y en forma sincronizada, información, capital, materias primas, insumos, bienes intermedios y finales. Dicho flujo es controlado por la empresa transnacional de manera eficiente en base a políticas de gestión, apoyada tanto por el acelerado desarrollo tecnológico y las nuevas técnicas y sistemas de distribución basadas en la ergonomía y la logística, como también por el papel que juegan los gobiernos de los diversos países y regiones en que instala sus plantas, los cuales crean las condiciones de infraestructura para que los sistemas de logística de la cadena internacional de producción operen de manera eficiente.¹⁹⁷

La integración en red de cadenas y subcadenas de producción internacional facilita a la gran empresa redistribuir riesgos entre sus proveedores, evitando, en lo posible, las consecuencias que ella sola pudiera enfrentar en la producción de miles de vehículos con alguna falla en el manejo, dentro de un mundo lleno de tecnologías y demandas cambiantes, lo que repercutiría severamente en sus costos. Desde esta perspectiva, ya no se puede hablar de producción en masa de vehículos, sino de producción flexible y en masa de ciertas partes y componentes básicos y estandarizados, orientados a la producción, en serie y/o por lotes, según sea la demanda de determinados modelos de vehículos. Esto es, producción que constantemente se fragmenta y ajusta a la demanda con respecto a recursos, materias primas, insumos, bienes intermedios y nuevos materiales que, proveedores especializados de 1er. nivel le surten ya integrados en módulos, para llevar a cabo el proceso de ensamble final sobre plataformas comunes que, por ser estandarizadas, permiten a la empresa el ensamblaje simultáneo de varios modelos en la misma cadena de ensamble.

¹⁹⁷ El control que la empresa automotriz tiene sobre todo el proceso productivo le permite detectar cualquier falla cometida por algún proveedor o trabajador al interior de la línea de ensamble o también puede detectar fallas en vehículos terminados, determinando el número de vehículos afectados, de acuerdo a la serie, modelo, fecha de fabricación y lugar donde fueron vendidos. Por ejemplo en agosto 2009 Toyota dio a conocer que retiraría 95,700 vehículos en EUA a causa de un problema que puede surgir en el bloque del motor debido a bajas temperaturas, susceptibles de dañar el sistema de frenado. El llamado implicó a los modelos 2009 y 2010 del Corolla y el 2008 y 2009 de la Sección xD, equipados con el motor de 11.8 litros.

Es así cómo, el funcionamiento de la cadena de ensamble en base a plataforma comunes facilita a la empresa producir o no, un determinado modelo, sin tener que detener la línea, así como equilibrar la producción de acuerdo a la demanda evitando los riesgos que implica detenerla frente a una caída o crecimiento en ventas de un modelo determinado¹⁹⁸.

De este modo la empresa transnacional automotriz, como núcleo de la red, estará en condiciones para competir, mientras que su red de proveedores especializados, en sus distintos niveles de participación - ya sean a nivel global, regional o local-, es sometida constantemente a mayor presión, tanto para adaptarse rápidamente a los cambios de la tecnología y la demanda¹⁹⁹ como para bajar sus costos, proceso en el cual, los trabajadores de estas últimas empresas sufrirán, en mayor o menor medida, su impacto, al verse sujetos –directa o indirectamente-, a formar parte del mismo proceso productivo de la empresa transnacional.

Los proveedores de 1er nivel, se caracterizan por una estrecha relación de largo plazo con las grandes empresas automotrices –que pueden ser una o varias-, participan

¹⁹⁸ El proceso principal para armar un automóvil implica el montaje del tren motriz, es decir el motor y la transmisión. También hay que considerar el diseño, así como la plataforma sobre la que se monta todo lo anterior. Por supuesto se debe incluir la instalación eléctrico-electrónica y los sistemas multimedia. En concreto la plataforma es una estructura compuesta por largueros y travesaños, que forman la base principal en la fabricación del vehículo; es el esqueleto donde se montan partes, componentes y sistemas modulares –como el motor, la suspensión y la dirección-, entre otros. Además proporciona estabilidad y determina las dimensiones del vehículo. En esencia, es sobre lo que se planea la ejecución del diseño de un automóvil.

Entre las plataformas importantes se puede mencionar a la MBQ de **Volkswagen** también denominada como matriz transversal modular que representa un punto crucial en los modelos que actualmente fabrica ya que es capaz de llevar montados motores de gasolina o diésel con tracción delantera. En base a esta plataforma VW puede fabricar simultáneamente más de 30 modelos diferentes. El primer vehículo en salir con esta plataforma universal fue el Audi A3 modelo 2012, además del Beetle, Golf, Scirocco y Tiguan

Por su parte **Ford** ensambla los automóviles subcompactos, como el Fiesta, el Mazda 2 que son ensamblados en la plataforma B, en tanto que sus modelos compactos como el Focus, Mazda 3, el Volvo B 40 y el Focus C-Max (este último diseñado en su centro de desarrollo en Europa), son ensamblados en la plataforma C1.

General Motors clasifica sus plataformas con el alfabeto griego: en el caso de automóviles pequeños como Aveo, Sonic, Spark y el nuevo SUV Trax, la arquitectura deriva de la plataforma Gama y se ensamblan en las plantas de Estados Unidos, Alemania, España, India, México, Korea, Tailandia, Venezuela y China. La plataforma Delta es para automóviles compactos, como el Chevrolet Cruze y el Volt. Sobre la theta se montan el Captiva, el GMC Terrain y el Cadillac SRX; por último está la Lambda, plataforma de grandes dimensiones para armar el Chevrolet Traverse, el GMC Acadia y la BMW Enclave.

La Nissan utiliza la plataforma B para su producción del modelo Juke y el Versa, así como la generación del vehículo cero emisiones Leaf. (Lo anterior información de acuerdo a las propias marcas automotrices.)

¹⁹⁹ Valdaliso [2000, 490-491]

con la empresa en el diseño, innovación y requerimientos del producto²⁰⁰ y forman parte de los complejos industriales que se generan en torno a la planta de ensamble final. Su número varía entre 20 o 30 grandes empresas, algunas de las cuales se contemplan en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. 12 principales proveedores globales de autopartes

Empresa	Origen	Ventas (a)	Trabajadores	Proveedores de que empresas automotrices
Robert Bosh	Alemania	62,593.0	283,507	
Denso Corp.	Japon	32,000.0	120,000	Toyota, Honda, Isuzu, Subaru, Mazda, Hino, Mitsubishi, Suzuki, Hyundai, Kia, GM, Chrysler, BMW, Mercedes Benz, Deer, & Co, Carterpillar, Cummins y CNH (c)
Johnson Controls	EUA	25,743.0	130,000	Ford Motor, GM, Daimler, Chrysler. La distribución de las ventas en 2009: EUA 39%, Alemania 10%, otros países europeos 26%, México 3% y otros 22%.
Magna Internat.	Canadá	24,102.0	96,600	GM, Ford, BMW, Fiat,Chrysler, VW, Daimler
Aisin Seiki	Japon	22,100.0	74,447	Toyota, Mitsubishi, Suzuki, Mazda, Daewoo, Nissan, Hunday, VW, Ford y GM.
Continental	Alemania	18,700.0	148,228	VW, Daimler, Ford, GM, Volvo, Iveco, BMW, Toyota, Honda, Renault, Koegel, Freightliner Trucs
LG Chem	Rep. Corea	13,100.0	13,000	Hyundai Motor, GM, Volvo, Ford y Renault
Faurecia	Francia	13,000.0	58,414	PSA-Peugeot-Citroen, Renault/Nissan, VW Group, BMW, Ford, GM, Daimler, Toyota, Chrysler-Fiat
Delphi Holding	EUA	11,800.0	146,600	GM, Ford, BMW, Fiat,Chrysler, VW, Daimler
Lear	EUA	11,955.0	80,112	
ZF Friedrichshafen	Alemania	11,700.0	59,771	Alpha Romeo, BMW, DKW, Fahr, Ford. Krupp,Litan, Lotus, Mercedes Benz, Peugeot, Porsche
Visteon		7,466.0	53,000	
Total		254,259.0	1,263,679	

Fuente: las 500 de Fortune; Bloomberg, Annual Reports of Companies, and Automotive News: "Top 100 Global Suppliers", june 2010.

(a) en millones de dólares.

© En 2008 Toyota concentró el 30% de las ventas de Denso Corp.

Los proveedores de primer mediante economías de escala, han venido incorporando en los sistemas modulares cada vez más complejos, basados en las nuevas tecnologías y sistemas electrónicos de control que generan un alto valor lo que, a su vez

²⁰⁰ Por ejemplo La división Powertrain de Delphi inventó en 2010 el inyector directo de gasolina denominado GDI Multec para lo cual, a su vez, requirió de 18 proveedores radicados en EUA, Asia y Europa. Este dispositivo es fabricado en México y enviado directamente a Corea, donde forma parte del riel de inyección de vehículos Hyundai (**El Financiero**, 30 de agosto 2012)

vienen dando pauta a la concentración de capital en grandes empresas proveedoras especializadas de 1er nivel, como Lear y Johnson Controls, convertidas prácticamente en un duopolio internacional en la fabricación de asientos²⁰¹.

Por tratarse de un período en el que se favorece la apertura de mercados con la consecuente globalización de la empresa, el ciclo de reproducción del capital no comienza ni termina en una sola empresa, sino que a ésta se agrega un número heterogéneo de empresas proveedoras especializadas, de diverso nivel, origen y tamaño que, a través de una relación contractual, quedan sujetas a las mismas normas que rige la estructura organizativa de la gran empresa a nivel mundial, en donde los criterios de estandarización y homologación de procesos de producción y de trabajo, son fundamentales para la fabricación precisa de insumos y partes que circulan a lo largo de la cadena internacional, a fin de llevar a cabo su ensamblaje final.²⁰² A través de estos principios la gran empresa impone la intensificación, redefinición y homologación de competencias y capacidades en una fuerza de trabajo a nivel mundial, que produce en función de la demanda.

2.- La Estructura de la Empresa Transnacional Automotriz

La estructura de la gran empresa automotriz fordista se caracterizaba por ser piramidal, con una dirección vertical y rígida, en la cual, accionistas, directores y gerentes formaban parte del mismo grupo familiar y conformaban el órgano fundamental que definía la estrategia y directrices a seguir, acerca de dónde y cuánto producir para ofertar sus productos en masa, tomando en cuenta los rígidos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, así como su estructura organizativa y de gestión empresarial en relación con el Estado, organización sindical y sistema de proveedores²⁰³.

²⁰¹ La creciente competitividad y la situación del mercado del automóvil están trasladando una presión creciente hacia los proveedores de autopartes. Dado la complejidad de la cadena de suministros, los efectos sobre ésta son muy diversos, una cadena que comprende redes diferentes de empresas para el diseño, producción y progresivo ensamblaje de los aproximadamente 30,000 componentes que pueden ser utilizados para el ensamble de un vehículo. El número de proveedores de 1ª. Serie son aproximadamente entre 20 y 30 grandes empresas, que se encargan de integrar en el módulo correspondiente, el valor agregado que un conjunto de proveedores especializados en ciertas autopartes e insumos -diverso nivel y origen-, le surten para llevar a cabo el sistema modular correspondiente.

²⁰² La delegación de fases de la cadena productiva representa la “oportunidad” de pequeñas y medianas empresas locales que insertas en cadenas globales y ubicadas en *clusters* o distritos industriales pueden exportar así sea indirectamente. Las aglomeraciones productivas son muy efectivas para aportar las economías de escala a las que las PYMES, por su tamaño, no tienen acceso en el ámbito de la empresa.

²⁰³ En el caso de las organizaciones sindicales la relación sindical se centraba en acuerdos sobre salarios, prestaciones, seguridad social, estabilidad en el empleo, en gran medida regulados por el Estado. En el caso de los proveedores se trataba de una relación de corto plazo basada en el precio.

A diferencia de la empresa transnacional automotriz fordista, hoy encontramos la empresa transnacional automotriz global, basada en la flexibilidad, la eficiencia y la competitividad, para producir en función de la demanda, cuya dirección central se encuentra conformada tanto por el Consejo de accionistas como por el director general de la empresa –CEO Global-, apoyados por el conjunto de directores y ejecutivos de alto nivel que se encargan de las diversas divisiones generales que conforman su estructura como son: investigación y desarrollo, innovación y diseño, producción, financiamiento, logística, distribución, *marketing* y servicios diversos, entre otros.

Ya no se trata de las enormes y jerárquicas entidades que estructuraban su cadena productiva mediante una dirección vertical y rígida de arriba hacia abajo y que producían en forma masiva, como tampoco son las grandes empresas concentradoras de la mayoría de las fases del proceso productivo a las que, en mayor o menor medida, se integraban algunas empresas proveedoras, dentro de una relación de corto plazo y en base al precio, sino que ahora se trata de un proceso que, en apariencia, se manifiesta en lo que se denomina *Lean Production* (Producción ajustada o reducida en tamaño), para convertirse en la Gran Empresa Automotriz Global o Empresa Red basada en la flexibilidad, la cual, estructurada de manera jerárquica, mediante una dirección vertical/horizontal con cierta autonomía de gestión, centraliza las decisiones estratégicas en su Centro o Núcleo Corporativo Global, –*Head Quarter Global*- que, ubicado en la cúspide de una estructura cada vez más compleja, constituye el centro neurálgico de dirección y control corporativo a nivel mundial, para el que la información, precisa y al momento de lo que acontece, tanto al interior de la empresa como de su entorno de competencia, adquiere un altísimo valor. La capacidad de respuesta instantánea a los cambios en la demanda, a los movimientos de la competencia, a los errores y deficiencias del producto, así como del mercado de valores, es esencial para la supervivencia de las corporaciones.

El desarrollo tecnológico ha ocasionado que, prácticamente todas las fases del proceso de producción se gestionen a través de redes de comunicación mediante las cuales se transmiten ordenes e información que permiten el control eficiente de todo el proceso productivo sin importar tiempos y distancias.²⁰⁴ Es así como, ubicado en su país

²⁰⁴ La economía mundial ha adoptado una nueva fisonomía por efecto de una serie de nuevas y modernas tecnologías, impulsadas por las innovaciones en las telecomunicaciones, la informática y las redes mundiales de información que se han generado. Gracias a la fibra óptica, los satélites y la tecnología

de origen, el Centro Corporativo Global, haciendo uso de elementos tecnológicos esenciales para llevar a cabo la coordinación centralizada y el control de sus intereses, como son tanto la utilización de modernos sistemas de automatización y robotización aplicados a toda la cadena internacional de producción, así como la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), que permiten la información precisa y en tiempo real de toda su red y su entorno de competencia, la empresa, potencia su capacidad de análisis instantáneo.

De esta manera aplica su estrategia global a un complejo sistema de red de redes, que le facilita llevar a cabo el control, la planeación y la coordinación del flujo constante de capital, información, ordenes de arriba abajo y viceversa, ya se trate de la información acerca de la situación que, en ese momento, impera tanto en las diversas plantas filiales, subsidiarias y proveedoras especializadas ubicadas en diversos países y regiones, como de la información acerca de las condiciones en que se lleva a cabo el flujo continuo de la cadena internacional de producción, distribución, comercialización y servicios, así como de la situación de su entorno de competencia, elementos que le permiten tomar las mejores decisiones para dar respuesta, eficiente e inmediata, acerca de cuánto, dónde y qué, producir, así como en qué mercado se va a comercializar y la asignación de recursos financieros y, de esta manera, estar en las mejores condiciones para competir,²⁰⁵ garantizando con ello el funcionamiento eficiente de sus cadenas y subcadenas de valor que operan tanto local, regional o internacionalmente,²⁰⁶ donde la estandarización y homologación de procesos de producción, trabajo y servicios, adquieren una gran importancia.

digital, el costo de las telecomunicaciones a larga distancia ha disminuido notablemente. De acuerdo a la OMC, la multiplicación de la potencia de los microprocesadores informáticos -siguiendo la Ley de Moore, según la cual la potencia de los circuitos integrados se duplica cada dos años aproximadamente-, ha sido acompañada también de un descenso espectacular del precio de la capacidad de procesamiento. Derivado de lo anterior, el Internet se ha convertido no sólo es un nuevo medio de comunicación mundial, sino también una gran fuente de información global que es utilizada cada vez más en múltiples aplicaciones por la empresa transnacional automotriz.

²⁰⁵ Los principios con que funciona este nuevo modelo de acumulación tienden a generalizarse socialmente e influyen en modificación de los métodos de producción, comercialización y de consumo a nivel global. Se trata de disminuir tiempos de rotación del capital para salir al paso a las tendencias a un lento crecimiento de los mercados.

²⁰⁶ Las cadenas de producción y servicios funcionan estrecha e indisolublemente ligadas y ya no es posible separarlas.

Es así como, mediante una visión estratégica de gestión global, el corporativo central de dirección define y toma las decisiones estratégicas sobre:

a).- Investigación y desarrollo, innovación y diseño, manufactura, formas de financiamiento y *marketing*, asignación de recursos y sistemas de logística,

b).- Establecimiento de acuerdos, alianzas, contratos, etc., tanto en relación con sus principales proveedoras²⁰⁷, como subcontratistas, distribuidores y comisionistas, especializadas en bienes y servicios que forman parte de su cadena internacional de valor, con quienes mediante el establecimiento de contratos rigurosos, analiza los cambios de los futuros modelos automotrices especificando, las normas que deben cumplir de manera eficiente y a menor costo

c).- Establecimiento de alianzas estratégicas, intercambio de acciones *-joint ventures-*, así como una serie de negociaciones y acuerdos comerciales con empresas competidoras respecto a nichos de mercado y establecimiento de precios de competencia.

d).- Negociación y acuerdos con los gobiernos *-en sus diferentes niveles-*²⁰⁸ de los diversos países en que se ubica

e).- Relación con diversos sectores socioeconómicos, como es el caso de centros universitarios y de investigación, ya que, para las grandes empresas automotrices, la investigación y desarrollo constituye un elemento vital para avanzar en la innovación sistemática de productos, como una forma de poder enfrentar la competencia; sin embargo, la investigación es muy costosa e implica riesgos, de allí la necesidad de la empresa por establecer alianzas estratégicas tanto con sus proveedores de primer nivel, como con las empresas competidoras, así como con centros universitarios de investigación, como una forma de compartir riesgos y beneficios.

²⁰⁷ En el caso de los proveedores de primer nivel, especializados en bienes y/o servicios, se trata de una relación contractual de largo plazo, en la que están presentes la experiencia, el cumplimiento de las normas de calidad, justo a tiempo, precio, etc. Estos proveedores, se encuentran integrados a las cadenas y subcadenas internacionales de valor de la empresa transnacional automotriz, e indirectamente forman parte del mismo proceso productivo, ya sea por su contribución en servicios o por la integración de los módulos automotrices que la gran empresa requiere y que, a su vez, se encuentran integrados por partes, insumos y componentes que manufacturan proveedores de menor nivel ubicados en diversas fases de la cadena de producción. En este caso los proveedores de 1º nivel funcionan como un filtro que garantiza el cumplimiento de las exigencias de calidad y entrega a tiempo, que la gran empresa exige.

²⁰⁸ Su relación con los Estados se basa en los incentivos que estos países ofrecen para incrementar su rentabilidad como son: materias primas, infraestructura, fuerza de trabajo –calificada o no-, incentivos fiscales, apertura comercial, etc.

En su conjunto, se trata de decisiones estratégicas, producto de un intenso y previo proceso de gestión empresarial basado en la racionalización de los procesos de producción y de trabajo en toda la red de redes. Decisiones estratégicas que son básicas para establecer criterios de dónde, cuándo y cuánto producir, necesarios para el funcionamiento eficiente y competitivo de la empresa transnacional a nivel mundial, regional y local.

Debemos agregar que es en el centro global de dirección corporativa, donde se lleva a cabo la reingeniería organizativa y financiera, promoviendo alianzas estratégicas con otras empresas competidoras para la exploración de nuevos productos, ajustando su propio modo de producción al núcleo de aquellas tareas en las que el conocimiento intenso sobre el comportamiento del mercado y de las empresas competidoras le permiten estimar cómo va a ser afectada la forma de producir ante la incorporación de nuevas tecnologías por la competencia y las consecuencias de la fragmentación de la demanda.

También debemos mencionar la importancia que, sobre todo a partir de los noventa, adquieren las divisiones financiera y de logística para que la transnacional opere con mayor eficiencia. La logística es fundamental para que toda la cadena transnacional de valor opere justo a tiempo sin importar distancias y fronteras.

La gran empresa enfrenta cada vez mayores obstáculos para incrementar su rentabilidad y atenuar la caída de su tasa de ganancia, factor que influye en la utilización de la reingeniería financiera como una forma de obtener mayores ganancias que compensen las limitaciones de la inversión productiva. Es así como la división financiera cobra gran importancia estratégica en la búsqueda por maximizar el rendimiento global del capital, minimizar sus costos y diversificar sus riesgos tanto en su red intrafirma, como en sus operaciones en el campo financiero del mercado abierto. Dentro de las operaciones intra e interfirma que la empresa lleva a cabo a lo largo de su cadena transnacional, la asignación de recursos financieros, como son el financiamiento, créditos, pagos de cuentas, regalías, etc., está en función de la importancia que tiene cada una de sus filiales, subsidiarias, proveedoras, distribuidoras, etc., así como de la fase del proceso que cada una de éstas realiza. De esta manera el sistema de financiamiento se encuentra dentro de su principio de racionalización sistemática a todos los niveles y obedece a los mismos criterios del sistema JIT: a cada uno en la cantidad necesaria y el tiempo adecuado.

La gran empresa automotriz define sus estrategias de financiamiento global, recurriendo cada vez más al financiamiento internacional a través de préstamos bancarios sindicados, así como al mercado de valores y de dinero, paraísos fiscales, etc., en donde el manejo de derivados, colocación de acciones, bonos, títulos, papel comercial y contratación de deuda, compensan la pérdida de rentabilidad que pudiera tener en la producción. Es en esta esfera en que se sustentan las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, en la medida que implican intercambio de acciones que podrían provocar cambios en su estructura de propiedad. De esta manera la empresa internaliza su sistema financiero y regula las transacciones que, a nivel internacional, lleva a cabo dentro de su red que incluyen, incluso, sus propios bancos²⁰⁹.

Muy cercano al centro o núcleo corporativo global encontramos los **Centros Corporativos Regionales -Head Quarter Regionales-**, ubicados en América, Europa, Asia u otras regiones determinadas, los cuales constituyen el punto de intersección o un eslabón fundamental de transmisión de las directrices estratégicas entre el corporativo central y las diversas plantas filiales y subsidiarias de ensamble final ubicadas en cada región. Estos corporativos, cuyas oficinas centrales se localizan básicamente en algún país desarrollado ubicado en el bloque regional correspondiente como son EUA, Alemania, Japón, Inglaterra y ahora China, si bien se encuentran estructurados de manera similar al corporativo central, del cual aplican sus directrices, también cuentan con cierta autonomía relativa y flexibilidad, para tomar decisiones de acuerdo a las condiciones económicas y políticas que se presentan en la región. Es así cómo, los equipos de dirección regional adquieren un papel fundamental para la gestión de la empresa, como intermediarios o negociadores estratégicos de la misma, tanto en su relación con el Estado en sus diferentes niveles, como con el entorno social y cultural específico de su ubicación en los distintos países o regiones en donde se localiza.

Al interior de cada *Head Quarter regional* se concentra la dirección regional que, a semejanza del Corporativo central, la ejerce el Director General Regional –CEO regional-, apoyado estrechamente por altos ejecutivos de las diversas divisiones que comprenden la empresa en una determinada región –manufactura, finanzas, distribución, comercialización, marketing, etc.-. Muy cercanos a estos Centros de

²⁰⁹ Este financiamiento incluye también al cliente, como una forma de acortar el ciclo de reproducción del capital, mediante la dinamización de la demanda. El consumo personalizado de autos e insumos, se caracteriza por la obsolescencia planificada que define el marketing a través de la imagen y el consumo, elementos fundamentales para acelerar el ciclo de reproducción del capital.

Dirección corporativa regional se localizan algunos centros importantes de investigación y desarrollo de la gran empresa encargados de llevar a cabo la innovación sistemática para los nuevos modelos²¹⁰. Sin embargo, para el caso de las fases de innovación y el diseño se viene presentando cierta tendencia a reubicarlos hacia algunos países emergentes –como China, Corea del Sur, México²¹¹ o Brasil-, donde encontramos Centros de Ingeniería y Diseño en los que participan tanto las principales empresas automotrices, como las proveedoras de 1er. nivel.

Para la empresa la constante comunicación y el intercambio de experiencias y opiniones entre los equipos de dirección, son fundamentales para la rápida identificación y solución de problemas que pueden ser de carácter regional, como son estrategias de marketing en el cambio de modelos automotrices, caída en la demanda, oportunidades de mercado, costo de vida, sistemas de financiamiento, nivel salarial, manejo de divisas, etc. En algunos casos, una misma solución estratégica se puede aplicar a problemas radicalmente diferentes.

Dependientes de los *Headquarter* –global y regional- encontramos los ejecutivos y directivos de las diversas **plantas filiales y subsidiarias especializadas en el ensamble final de cierto tipo de modelos de vehículos y de motores**, localizadas en distintos países de cada región y que, a su vez, llegan acompañadas por una estructura organizativa, espejo del gobierno corporativo y operan a nivel local mediante departamentos de producción, distribución, comercialización y servicios diversos como son las finanzas y la logística, sujetas, a su vez, al control y dirección de los corporativos regionales.

Se trata de plantas subsidiarias y filiales que se encuentran dotadas con una cada vez mayor tecnología de punta lo que, en base a plataformas comunes, le facilitan el ensamble de múltiples modelos en la misma línea de producción, utilizando para ello equipos computarizados, robotizados, electro-electrónicos, mecánicos, etc., a fin de construir una vía más rápida y eficiente que garantice el uso flexible de su capacidad productiva.

Es en cada una de estas plantas subsidiarias y filiales de ensamble final, de donde derivan subcadenas de producción regional conformadas por un heterogéneo número de empresas proveedoras especializadas de 1e. 2º. o 3er. nivel que, sujetas a una

²¹⁰ Como se observa en los dos siguientes cuadros respectivos a Toyota y Nissan.

²¹¹ Ejemplo la empresa Delphi en México.

compleja relación contractual de largo plazo, basada en la subcontratación y el *outsourcing*, dan lugar a la conformación de *clusters* o complejos industriales a los cuales se integra una complicada red de las cadenas y subcadenas de producción internacional por donde fluyen, en forma eficiente, sistemática y sincronizada, los diversos bienes e insumos necesarios para la producción de los diferentes modelos automotrices que, a nivel internacional, cada planta filial o subsidiaria de ensamble final llevará a cabo.

La relación de la empresa con dichos proveedores depende del papel que éstos juegan dentro de la cadena y su nivel jerárquico –global, regional o local-, ya se trate de licenciatarias, concesionarios, franquiciatarias, distribuidores, contratistas, subcontratistas etc., en donde las TICs, las comunicaciones y la apertura y desregulación creciente de los países, facilita la conformación de cientos de alianzas, subcontratos y emprendimientos conjuntos sujetos al cumplimiento de los lineamientos y normas que impone la gran empresa para dar lugar al comercio inter e intrafirma.

Es así cómo, la transformación operada por las nuevas formas de organización de la producción y del trabajo automotriz a nivel global viene modificando los sistemas económicos locales y nacionales, intensificando y profundizando la competencia internacional.

3.- El Papel que juegan los diversos actores sociales integrados a la Empresa Transnacional Automotriz

3.1.- Los Directores y Ejecutivos de Dirección

Actualmente el concepto de la gran empresa transnacional automotriz, como propietaria y administradora de vastos recursos, se vuelve una representación que enmascara una realidad, en donde al parecer la propiedad está dispersa, ningún grupo o participante ejerce el control total de la empresa, como tampoco hay un propietario en el sentido clásico. Los inversionistas poseen la mayor parte de las acciones, así como el dinero necesario para financiar las actividades, por lo que son retribuidos con una parte de las ganancias y para éstos el valor de sus acciones, subirá o bajará de acuerdo al mercado.

Para las tareas de dirección se contrata cada vez más a líderes empresariales, individuos hábiles y talentosos, con la suficiente formación, conocimiento, información y habilidad o destreza para agregar valor a las redes empresariales, los cuales asumen gran parte de los riesgos y participan en la identificación y resolución de los problemas.

Se trata de individuos de quienes depende en gran parte el éxito o fracaso de la empresa y es probable que tengan una participación en las ganancias.

En este caso son los líderes empresariales -ejecutivos, directores y gerentes-, los que juegan un papel cada vez más importante, ya que gran parte de la autoridad reside en ellos, los cuales coordinan y hacen las veces de intermediarios a lo largo de la cadena de producción, distribución, comercialización y servicios y en los que está presente la solución a conflictos referentes a la relación capital/trabajo. Su poder no depende tanto del rango o de la autoridad formal, sino de la capacidad que tienen como intermediarios estratégicos

A nivel general, el conjunto de directores generales y ejecutivos de dirección se ubica en el centro de las operaciones fundamentales de la empresa. Se trata de personal de alto nivel, que pueden tener diferente nacionalidad al del origen de la empresa²¹² o incluso ser mujeres las que llegan a ocupar cargos de primera importancia.²¹³ Este personal es responsable de resolver, sin interferencias, los problemas que, a nivel local, regional o internacionalmente, se suscitan en la empresa. Para lo cual cuentan tanto con las habilidades de gestión necesarias para la rápida identificación de problemas y soluciones en los distintos ámbitos de la producción, distribución, comercialización, financiamiento, marketing, etc., además de poseer un amplio conocimiento acerca del desarrollo económico, político, comercial, social, cultural e histórico de cada país o región en específico, características fundamentales para llevar a cabo un proceso de hibridación y aceptación de la empresa en la sociedad.

Se trata de un personal que, por una parte, se encuentra en permanente contacto directo entre el centro de dirección corporativa, las diversas áreas y departamentos en que se estructura la empresa y su relación hacia filiales, subsidiarias, proveedoras integradas en la red de redes, en donde la comunicación e información debe ser fluida,

²¹² Ejemplo, el CEO Global de Nissan Corp., Carlos Ghosn, es brasileño de origen; en tanto que el CEO de General Motors México, el ingeniero Ernesto Hernández, es mexicano, formado en el Instituto Politécnico Nacional y en el ITAM, el cual cuenta con una larga trayectoria en la empresa.

²¹³ Mary Barra, primera mujer en dirigir una gran firma automotriz: CEO Global de General Motors Corp. Nacida en Waterford, Michigan, hace 52 años, como María Teresa Makela, su vida ha estado ligada a GM donde comenzó su carrera como pasante del Instituto de General Motors (ahora Universidad de Kettering) a los 18 años en 1980, donde se graduó como licenciada en Ingeniería Eléctrica, para estudiar una maestría en Administración de Empresas por la Escuela de Negocios de Stanford. Después de desempeñar diversos cargos como: Gerente de Planta, Directora Ejecutiva de Operaciones, Vicepresidenta de Recursos Humanos Globales, Vicepresidenta Senior de Desarrollo de Productos Globales, fue ascendida en 2011 a Vicepresidencia Ejecutiva de Desarrollo Global de Productos, Compras Globales y Cadena de Suministro. El 10 de diciembre de 2013, asumió el cargo como CEO Global de GM.

clara y en tiempo real las 24 horas del día y, por otra, mantienen nexos y contactos tanto con la dirección, como con los distintos agentes económicos –Estado, empresas, proveedores, trabajadores, etc.,- que, de una u otra forma contribuyen al buen funcionamiento de la cadena internacional de producción. Cada punto de intersección en la red de redes, representa una combinación única de conocimiento y habilidades. En cada punto de la intersección, hay un número relativamente pequeño de personal especializado, de acuerdo al tipo de tarea. En este sentido, las habilidades individuales están combinadas de modo que la capacidad de gestión del grupo directivo es algo más que la simple suma de las partes. Con el tiempo, a medida que los miembros de la dirección van resolviendo juntos los problemas, aprenden mutuamente sus tareas. Saben cómo pueden ayudarse mutuamente para rendir más, quién puede contribuir con algo para un determinado proyecto y cómo pueden generalizar experiencias en el conjunto. Cada ejecutivo que participa, está comprometido con la búsqueda de ideas que puedan contribuir al desarrollo de la empresa.

3.2.- Los Trabajadores que directa o indirectamente forman parte de la Empresa Transnacional Automotriz

El impacto que sobre el trabajo tiene la sistemática reestructuración de la empresa automotriz a nivel mundial es indudable. La organización de la producción global en base a la flexibilidad a través de la relocalización de la producción a diversos países y regiones, así como la delegación o subrogación de fases del proceso productivo en un sinnúmero de empresas proveedoras de materias primas, insumos, autopartes y servicios conlleva el empleo de trabajadores, directos e indirectos, que si bien representan un gran número a nivel global, son los estrictamente necesarios para la empresa y están sujetos a las más diversas formas de explotación, dependiendo de la fase del proceso que realicen y del país o región donde se ubiquen.

En esta fase de crisis y reestructuración del capital las estrategias de gestión global de la gran empresa tienen profundas implicaciones en las relaciones capital/trabajo que, en medio de la gran desigualdad y desempleo que hoy se vive a nivel mundial, representa un instrumento que utiliza la empresa para imponer sus condiciones de trabajo, con el objetivo por lograr la mayor uniformidad del mismo, homologando criterios de organización en producción y trabajo en sus diferentes plantas filiales, subsidiarias y proveedoras, adaptándolos a los respectivos entornos locales. Parte fundamental de la gestión global del trabajo se centra en la búsqueda de personal

adecuado para integrarlo a su red de producción y servicios -internacional, regional o local-, que le permitan reducir costos fijos y mantener los precios y beneficios a niveles competitivos, ya se trate de las tareas más intensivas en mano de obra poco cualificada, como en las más tecnificadas realizadas por personal altamente calificado.

En su conjunto, los trabajadores que directa o indirectamente forman parte de la cadena internacional de producción, se encuentran sujetos a los nuevos métodos y técnicas en base a la flexibilidad, la polivalencia y el trabajo en equipo y en donde los procesos se encuentran estandarizados, el trabajo tiende a la homologación y a la uniformidad a nivel global, con independencia de si se ubican en países centrales o subdesarrollados, creando las condiciones para que las empresas transnacionales automotrices definan una estrategia de empleo mundial en la que prima la estructura flexible de contratación en función de sus necesidades, ya se trate de trabajadores de mayor o menor calificación, empleo directo o indirecto, permanente o temporal, a distancia, a destajo, por hora, etc., en donde existe una fuerte tendencia a la baja en salarios y prestaciones de la fuerza de trabajo, de acuerdo a la fase del proceso que realiza y el país de que se trate.

En esta reorganización se tiende a privilegiar cada vez más el conocimiento considerado por la empresa como capital intangible, que se ha vuelto fundamental dentro del proceso sistemático de innovación. En ello han influido factores como es el avance en los sistemas educativos de nivel medio y superior -como son las universidades y escuelas técnicas-, en un cierto número de países en desarrollo, que han contribuido a la formación de este nuevo trabajador automotriz, capacitado para dar respuesta a las exigencias de la nueva división técnica impuesta por los actuales sistemas de producción y de trabajo. Ello ha ampliado un mercado de fuerza de trabajo calificada y semicalificada que, a nivel mundial, compite, en cuanto a preparación, con este tipo de trabajadores de los países centrales. Lo anterior ha representado para la empresa automotriz un factor más para la relocalización de sus plantas hacia países subdesarrollados que, a través de los nuevos métodos y técnicas de organización, pueden llevar a cabo fases más complejas donde es cada vez más importante el trabajo con mayor calificación.

Lo anterior exagera la competencia entre los trabajadores a nivel mundial, teniendo como consecuencia una mayor fragmentación de la organización de éstos, ya se trate de aquellos ubicados en plantas de ensamble final o de aquellos otros

subcontratados mediante el *outsourcing*, dependiendo de la región o país donde se ubican. Lo anterior se agudiza por la existencia de un enorme ejército industrial de reserva que crece exponencialmente en el mundo²¹⁴.

El objetivo de la gestión global de la fuerza de trabajo es lograr la mayor homologación del trabajo, uniformando criterios de organización en producción y trabajo en sus diferentes plantas filiales y subsidiarias, adaptándolos a los respectivos entornos locales. Así, se potencia un proceso de hibridación adaptando la identidad y cultura global corporativa a la idiosincrasia cultural local o regional, como una forma de transferir experiencias y conocimientos²¹⁵.

Parte fundamental de la gestión global del trabajo se centra en la búsqueda de personal adecuado para integrarlo a su red de producción y servicios -internacional, regional o local-, ya se trate, en un primer nivel, de personal altamente calificado, de origen nacional o extranjero -particularmente los llamados talentos-, para ser ubicados en las áreas de investigación y desarrollo o en los campos de dirección, planeación o administración en general²¹⁶.

En un segundo nivel se encuentra el personal técnico, local o extranjero, ubicado en las diferentes fases de la producción como son los ingenieros y trabajadores técnicos calificados y polivalentes que gozan de cierta estabilidad, sujetos a una capacitación sistemática, indispensable para el buen funcionamiento de las líneas de producción y servicios²¹⁷. Se ubican, sobre todo, en las plantas de ensamble final, así como en las empresas proveedoras globales de 1er nivel, que operan con tecnología de punta y donde el trabajo intelectual tiene tendencia a predominar. En ello ha influido el avance en la formación educativa de nivel medio y superior tanto en países desarrollados como

²¹⁴ Puede afirmarse que el hecho de delegar cada vez más fases del proceso productivo en un gran número de proveedores mediante el *outsourcing*, viene convirtiendo al mundo en una gran maquila donde cada vez es mayor el número de trabajadores subcontratados o que laboran de manera informal.

²¹⁵ Coordinar hábitos organizacionales de los participantes con diferentes culturas corporativas puede ser una tarea difícil, dado que en cada país hay reglas no escritas o códigos de conducta informales que resultan en restricciones a los accesos a una red.

²¹⁶ Estos trabajadores son fundamentales para llevar a cabo el proceso de hibridación, tienen un amplio conocimiento tanto de la estrategia global de la empresa como de la situación local imperante lo que les permite tomar decisiones. A través de Internet, están en comunicación permanente con el centro o centros corporativos.

²¹⁷ En el caso de los servicios se ha dado un fenómeno de especialización de trabajadores técnicos en ciertos países y ramas específicas, como es el caso de la India, donde se han desarrollado sistemas de software vinculados al funcionamiento eficiente de la ETA.

subdesarrollados²¹⁸, lo que ha conducido a una cierta universalización y homologación de habilidades que permite una mayor externalización de la formación de muchos trabajadores²¹⁹.

En un tercer nivel se encuentra el mayor número de trabajadores que son funcionales al proceso, caracterizados por una menor calificación, ubicados en fases más intensivas en fuerza de trabajo, ya se trate de trabajadores que directamente laboran para la empresa transnacional automotriz o, indirectamente como de trabajadores subrogados mediante el *outsourcing* en plantas proveedoras de diverso nivel, donde los bajos costos laborales constituyen uno de los principales factores que determinan la relocalización de este tipo de plantas. Este escalón de la cadena de producción se caracteriza por la temporalidad en el empleo, menores salarios y mínima seguridad social.

Dentro de la estrategia global de gestión del trabajo está también la contratación, mediante el *outsourcing*., de un número cada vez mayor de trabajadores del sector servicios, ubicados en las más diversas áreas, como son finanzas, logística, *marketing*, comercialización y servicios diversos, cuyo trabajo es fundamental para el funcionamiento eficiente de la cadena de producción. Estos trabajadores también están sujetos a las mismas exigencias de organización del trabajo que impone la gran empresa al formar parte de la misma cadena de producción y servicios; sus condiciones de vida y trabajo son desiguales, dependiendo de sus condiciones de subcontratación y de la fase o sector en que se ubican.

Cuando caracterizamos el prototipo de organización de la empresa transnacional automotriz, imbuida en una red de redes que integra filiales y proveedores a nivel mundial, estamos reconociendo la estratificación de una fuerza de trabajo sujeta a la

²¹⁸ El valor en el mercado de una buena educación toma fuerza en la década de los 80' cuando las ETA, a nivel global, empiezan a demandar más y más habilidades técnicas a sus trabajadores, fuese cual fuese el tipo de trabajo que desempeñasen. De esta manera se produce un desplazamiento en la estructura de la demanda laboral a trabajadores con niveles educativos medio y superior que diversos países SD ofrecen con salarios menores. En cualquier caso a partir de 1987 los salarios de los trabajadores de los países desarrollados, ajustados a la inflación, empezaron a disminuir, unidos al declive de los sindicatos de estos países.

²¹⁹ Por ejemplo en el caso de México el impulso a universidades y escuelas tecnológicas de nivel medio y superior, no sólo en el Distrito Federal, sino en entidades como Guanajuato, Coahuila, Sonora, Puebla, Nuevo León, Estado de México, Querétaro y Aguascalientes, donde se han establecido plantas de ensamblado final con sus respectivas proveedoras.

productividad, dividida entre los trabajadores formales directos, que tienen una mayor estabilidad en el empleo, cuentan con mayores prestaciones y gozan de una capacitación interna sistemática, y los trabajadores indirectos ubicados en una importante cantidad de grandes, medianas y pequeñas empresas proveedoras, estratificadas de acuerdo con el grado de relación con la gran empresa, y que, a través del *outsourcing*, terciarización o subcontratación, se ven sometidos a trabajos de tiempo parcial o contratos temporales, con salarios más bajos y beneficios extrasalariales casi nulos, lo que cada vez, les hace más difícil encontrar y/o mantener un empleo estable que les permita conservar un nivel aceptable de vida. Lo anterior, acelera la polarización de los salarios ampliando la desigualdad social y en donde la estructura de la ETA va imponiendo un mayor control al conjunto de jerarquías y segmentos del mercado laboral de esta industria, tanto en su núcleo como en el conjunto de su red de proveedores a nivel mundial²²⁰.

En el fondo, a través de la subrogación y la relocalización de la producción, la empresa transnacional automotriz intenta contrarrestar la tendencia decreciente de la tasa de ganancia, globalizando la producción y socializando pérdidas y ganancias a lo largo de la cadena. Lo anterior se refleja en que, por un lado, el número de trabajadores contratados directamente por la empresa transnacional disminuye, en tanto crece el número de trabajadores subcontratados a través de proveedoras especializadas caracterizadas por su heterogeneidad en la composición orgánica del capital y que formalmente son o no, empresas independientes pero que, al estar directamente integradas a la cadena internacional de producción, forman parte del mismo proceso productivo²²¹.

Todo lo anterior hace que, a nivel mundial, el número de trabajadores que depende de la industria automotriz englobe a millones de éstos, los cuales, de una u otra forma, agregan o contribuyen a la realización del valor mediante formas de explotación de lo más diverso. De allí que la productividad no pueda ya medirse solo dividiendo el número de vehículos producidos por la ensambladora final entre el número de trabajadores que directamente laboran en ella en un determinado país; se trata de un

²²⁰ Para 2013 el promedio salarial de los trabajadores mexicanos alcanzó el nivel más bajo entre los países miembros de la OCDE.

²²¹ De acuerdo a cálculos de países europeos, el total del número de trabajadores de cada planta ensambladora debe multiplicarse por tres ó cuatro para estimar el número de trabajadores de las plantas proveedoras de autopartes. Consideramos que a su vez a este número debe agregarse otro numeroso contingente de trabajadores ubicados en diversos sectores de servicios así como de ramas económicas ligadas a esta industria y que directa o indirectamente contribuyen a su realización.

automotor cuyos componentes y partes varían según el grado de complejidad, producto del esfuerzo que realizan trabajadores de diferentes países y regiones, -desarrollados y subdesarrollados-, sujetos a diferentes condiciones de vida y trabajo; componentes que llegan a la línea de montaje bajo el sistema JIT²²². Se trata de una producción multipaíses en la que es necesario tomar en cuenta los miles de trabajadores que, directa o indirectamente, a través del *outsourcing*, laboran en una multitud de grandes, medianas y pequeñas empresas proveedoras regionales y/o locales especializadas en las más diversas áreas de producción y servicios y que forman parte del mismo sistema productivo global.

Debemos resaltar que entre los principales cambios que, a nivel mundial, se han venido generando en los últimos años y que contribuyeron a dar una mayor flexibilidad a la empresa transnacional automotriz, sobresale el hecho de que así como, en la fase de transición, esta empresa, comenzó por delegar aquellas fases del proceso productivo caracterizadas por ser intensivas en el empleo de fuerza de trabajo de menor calificación y bajos salarios en las llamadas “maquiladoras de exportación” en algunos países y regiones-como México, Taiwán o Singapur-, a partir de 1990, esta situación se fue transformando hacia la delegación de un mayor número de fases del proceso productivo en un gran número de empresas proveedoras especializadas de diverso nivel, origen y tamaño, sujetas siempre al cumplimiento de las exigencias que implica la relación cliente/proveedor relativas a calidad y justo a tiempo para la elaboración y entrega de materias primas, partes y componentes de diversa complejidad, necesarios para llevar a cabo la siguiente fase, esto es, se maquila o agrega valor para un tercero, que puede ubicarse en cualquier lugar dentro de la cadena internacional controlada por la ETA.

4.- El Modelo Keiretzu de Organización: Toyota y Nissan

Como hemos observado a lo largo de este estudio, tanto el desarrollo tecnológico y las posibilidades de su aplicación, así como los diversos actores socioeconómicos y políticos que operan en su entorno, han propiciado la transformación sistemática de la empresa transnacional en base tanto a la aplicación de nuevas tecnologías, como de nuevos sistemas de organización de la producción y del trabajo, que conllevan nuevos sistemas de gestión empresarial.

De esta manera, la capacidad de expansión geográfica de las empresas transnacionales automotrices y la subrogación de un gran número de fases de su proceso

²²² Se calcula que en México 40% de los componentes de un vehículo provienen del exterior.

productivo en empresas proveedoras especializadas de diverso origen y tamaño, no ha significado una disminución de su poder. En la medida en que el desarrollo tecnológico le permite, desde su centro corporativo, llevar a cabo el control y la coordinación eficiente –y en tiempo real-, del funcionamiento de su red de redes a lo largo de la cadena internacional de producción, distribución, comercialización y servicios, así como de tener el conocimiento del entorno económico, político y social que en cada una de estas fases está presente. Es así como toma decisiones estratégicas en todos sus ámbitos y lugares donde tiene instalaciones, elemento crucial para atender distintos tipos de demanda y obtener mayores ganancias.

En este caso hemos elegido a las empresas automotrices japonesas como el modelo de la Empresa Transnacional del siglo XXI, cuyos cambios en sus esquemas de producción, distribución, comercialización y servicios y su impacto en las estructuras económicas, políticas y sociales de los distintos países en que opera tienden a convertirla en el modelo básico de organización de la gran empresa.

Como ya observamos en la fase de transición, durante la década de los 70, con la apertura creciente de países y la globalización de empresas y productos, las empresas japonesas introdujeron una nueva revolución en los sistemas de producción y distribución en el mundo industrial. Básicamente, debido a la carencia de recursos naturales y de espacio (sólo el 25% del territorio de este país es habitable), la industria japonesa se vio obligada a trabajar con pequeñas líneas de producción (celdas de producción) y pocos inventarios, ya que, en Japón no hay espacio para ello. La falta de espacio en plantas japonesas de manufactura, los obligó a miniaturizar las herramientas, equipos y maquinarias de fabricación, multiplicando el número de consumidores y ampliando los mercados. Es en este proceso que Japón acelera su expansión hacia países asiáticos vecinos a los que desplaza ciertas fases del proceso de producción en su búsqueda por bajar costos.

Lo anterior significó que si bien la fabricación de partes y componentes debía hacerse separada de la cadena de montaje, éstos debían confluír en el momento preciso para llevar a cabo el ensamblaje final, sin inventarios intermedios. Con ello, el transporte y la distribución pasarían a ser parte del proceso de producción, integrados a través de una logística que no puede fallar. Una explicación para este vertiginoso desarrollo japonés, no se debió precisamente a las condiciones macroeconómicas estables, sino sobre todo, a la investigación y desarrollo, innovación y nuevas formas de

organización de la producción y el trabajo. El mejor ejemplo de organización empresarial es el **sistema Toyota**, basado en redes empresariales y la subcontratación extendida de grandes, medianas y pequeñas empresas; la Toyota sólo fábrica el 25% del auto, el 75% lo manda fabricar fuera de su empresa.

Los antecedentes del sistema empresarial de Toyota los encontramos en Japón, en donde las grandes empresas se vienen agrupando, desde hace ya por mucho tiempo, a partir del surgimiento e integración de talleres de producción privada de tipo familiar, cuyas raíces datan del siglo XVII y que, tras la Revolución Industrial Meiji de 1870, se consolidaron en grandes grupos industriales llamados *zaibatsu*, integrados, cada uno, por grandes empresas especializadas en los principales sectores económicos –acero, alimentos, química, textiles, construcción, etc.- además de contar con un banco cuyos depósitos constituían la fuente principal de fondos de inversión para las empresas del grupo, las cuales, posteriormente fueron apoyadas en sus actividades comerciales por empresas especializadas, que incrementarían su poder económico. No obstante, con la 2ª. Postguerra, estos grupos empresariales serían desmantelados por el General McCarthur durante la ocupación estadounidense en Japón.

Al término del conflicto, la demanda interna cayó y se presentó un fuerte déficit externo que frenó el crecimiento económico de Japón, lo que indujo a pensar a los dirigentes funcionarios públicos y empresarios nipones que el país sólo podría crecer si lograba mantener el equilibrio de la balanza de pagos. Es así cómo durante los años cincuenta se efectuó un amplio esfuerzo para, por un lado, racionalizar la producción a fin de determinar las líneas de productos y sectores que debían prevalecer y desarrollarse y, por otro, elevar la productividad de la industria y del comercio mediante la disminución de costos y precios. Para lo cual el Estado japonés, creó organismos e instituciones para reestablecer el desarrollo. Es así como en 1947 se crean la Junta de Comercio y la Corporación de Comercio, con el objeto de reestablecer su comercio exterior, lo cual, en 1958 darían origen tanto al Grupo *Japan External Trade Organization* (Grupo JETRO), organismo sin fines de lucro para el fomento del desarrollo de las actividades comerciales con el exterior, como también el *Export-import Bank/Japan Bank for International Cooperation*.

Ejemplo especial es el impulso a la industria automotriz utilizando sus nuevos métodos y técnicas de producción y del trabajo en base a la racionalización²²³. El empeño de sustituir importaciones e incrementar las exportaciones los llevó a una reestructuración de la producción orientada, en gran medida, a la exportación de productos de alta tecnología.

Al esfuerzo de racionalización se agregó, en 1951, la firma del tratado de paz que devolvió a Japón su soberanía sobre todas las actividades, en donde el Estado jugaría un papel fundamental. De esta manera se pudo propiciar la fusión y colaboración de los grupos económicos nipones, para aumentar su eficiencia y competitividad, aunque sobre nuevas bases²²⁴. Es así como el *zaibatsu* se reemplazó por una nueva forma de organización industrial, el *keiretsu*²²⁵, cada uno de los cuales consta de una veintena de grandes empresas, una en cada sector industrial, pero, a diferencia del sistema americano, la organización *keiretsu* no está presidida por ningún *holding*.²²⁶

El *Keiretsu* es una organización empresarial que posee una estructura de dirección y mando vertical/horizontal basada en la flexibilidad. Conformado como una estructura piramidal, en cuyo vértice se encuentra el núcleo central de poder económico o *head quarter* global, el grupo empresarial coordina y controla toda su estructura organizativa, la cual cuenta con el apoyo de su propio sistema financiero conformado por su banco principal así como de otras instituciones financieras (bancos fiduciarios, bancos de inversión, compañías de seguros, etc.,) que actúan como organismo inversor de las empresas del grupo. Además cada *keiretsu* cuenta con su propia institución comercial especializada en técnicas de gestión global de negocios (*Soho gosha* o *trader*)

²²³ Según el GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio), los textiles que en 1955 representaban el 36% de las exportaciones japonesas, para 1973 bajaron al 6.3%, en tanto que las exportaciones automotrices pasaron de representar el 0.5% se incrementaron al 10.7% en los mismos años. <Pelegrín Solé Angeles y Jansana Tanehashi Amadeu (2011) p 104>

²²⁴ Al principio, los organismos gubernamentales que definieron la política industrial de reconstrucción fueron el Ministerio de Comercio e Industria y la Oficina de Estabilización Económica, los cuales fueron reemplazados por el Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI, por sus siglas en inglés) el cual se guía por los principios propios de la cultura japonesa, como el sistema *genkyoku*, presentes en la ética de Confucio, que conciben el mundo ordenado en el que cada persona o cosa tiene su lugar, y la determinación de políticas y medidas para hacer frente a los problemas y cambios constantes que plantea la evolución económica del mundo con el propósito de que Japón tenga una mejor inserción dentro de un sistema de competencia. (Turner, Ernesto, 1998, p. 41)

²²⁴ *Keiretsu* término japonés que hace referencia a un modelo empresarial en el que existe una coalición de empresas unidas por ciertos intereses económicos, como ya se observó en el capítulo 3 de este estudio.

²²⁶ Una empresa *holding* se define como aquella sociedad que, a través de una relación financiera busca reducir el riesgo empresarial mediante la inversión en empresas diversas en las que están presentes procesos de adquisición y fusión

y que se encarga de la mercadotecnia y el comercio nacional e internacional de las empresas del *keiretsu*, conformado tanto por una veintena de grandes empresas líderes en diversas áreas y sectores económicos, así como por un conjunto de grandes pequeñas y medianas empresas, proveedoras, contratistas y subcontratistas correspondientes a las distintas fases de la cadena productiva y que si bien dependen de las primeras, no están unidas legalmente, sino que mantienen una estrecha relación, con relativa independencia, por ser estructuras basadas en el intercambio de acciones (*Equity Method*), acuerdos, contratos económicos, departamentos, etc., las que, agrupadas bajo el paraguas del *keiretsu* correspondiente, participan del capital social de unas y otras, cuya participación suele no superar el 5% del patrimonio social. De hecho, su finalidad principal es ayudarse mutuamente con fondos de inversión a bajo costo,²²⁷ protegerse de compras hostiles, etc. tanto si se trata del mercado interno, como en el exterior.

Como su nombre indica, las *Soho gosha* son entidades comerciales de alcance global y que se encargan de coordinar el abastecimiento, adquisición, venta, exportación, e importación, de recursos naturales, maquinaria, alimentos, productos químicos, y otros bienes, tanto en Japón como en el extranjero, además de que se encargan de los estudios de factibilidad en los campos de construcción, bienes raíces, transporte y almacenamiento. En pocas palabras la esencia de sus actividades puede describirse como actividades que se centran en las necesidades y deseos de los clientes y de la sociedad, concibiendo modelos de negocios y suministrando servicios que garanticen la viabilidad empresarial; actividades que pueden proveer servicios de alto valor agregado usando sus redes globales para recolectar la información que les permita diseñar las estrategias más adecuadas para cada mercado, ofreciendo también las funciones necesarias: logística, *marketing* y financiamiento. Cuando una empresa invierte en un negocio, comparte el riesgo con su socio y le agrega valor apalancando las fortalezas de las redes globales de la empresa²²⁸.

En este sentido es cómo hoy, la empresa transnacional automotriz japonesa se ha convertido en un claro ejemplo de organización económica que trasciende las

²²⁷ Inicialmente los *keiretsu* se financiaron casi enteramente con préstamos de los grandes bancos de Tokyo, garantizados por el gobierno americano. Sin embargo, cuando la economía japonesa despegó y muchas empresas comenzaron a ser rentables se preocuparon por la posibilidad de que las compraran los extranjeros. También desconfiaron del mercado bursátil como medio principal de generar accionariado porque no podían imaginar un sistema en el que no hubiera obligaciones recíprocas. El sistema de accionariado del grupo ha exasperado a las empresas y gobiernos occidentales de mentalidad diferente. (Womack, James P. et al (1992) p. 173 y 174)

²²⁸ El análisis de estos casos, permite entender el funcionamiento de las *Sogo-Shoshas* japonesas. (Ver: “Estrategias de Internacionalización empresas japonesas”. <http://www.reingex.com/115japan.asp>)

fronteras de las empresas definidas de acuerdo con la propiedad formal de sus activos. La planeación conjunta de las empresas afiliadas a una red de negocios, les permite alcanzar metas comunes y consolidar ventajas competitivas y comparativas.

Existen seis principales *Keiretsu*: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Sanwa, Fuyo y Dai-Ichi Kangyo, cada uno de los cuales engloba a su interior empresas de las más diversas ramas y sectores económicos. En el caso de las empresas automotrices encontramos que, mientras la Mazda es miembro del Grupo Sumitomo, Mitsubishi Motor Co., lo es del Grupo Mitsubishi, Daihatsu es miembro del Grupo Sanwa en tanto que Nissan Corp. es parte del *keiretsu* Fuyo²²⁹.

Junto a los *Keiretsu* como formas empresariales, se encuentran también las grandes empresas transnacionales del país, conformadas por una sola corporación, como son los casos del Grupo Toyota, que agrupa a casi 50 empresas y a su vez subcontrata a más de 300. Otros casos particulares ocurren con los grupos de la rama electrónica Nippon Electric Company (NEC) y Matsushita que, por su gran dimensión también se han convertido en *Keiretsu* por derecho propio y que, no obstante ser grupos independientes, también para su expansión internacional recurren al apoyo que les puede brindar algún *keiretsu* de su elección, a fin de obtener financiamiento y comerciar en el exterior con mayor facilidad, aprovechando la unión que existe entre todas las empresas niponas. Ejemplo NEC y Matsushita presentan fuertes lazos con el *keiretsu* Sumitomo en tanto que Toyota tiene una relación muy estrecha con el grupo Mitsui, del que a su vez forman parte las automotrices Daihatsu e Hino, productoras de vehículos y componentes para las marcas globales de Toyota -Lexus y Corolla-, las que se comercializan en más de 140 países²³⁰.

Los *Keiretsu* controlan en conjunto más del 80 por ciento de la economía del Japón, de modo que es imposible que una empresa de menor tamaño sobreviva en el mercado sin tener relación con algún miembro de estos grupos. Este sistema de redes es

²²⁹ Una excepción dentro de la organización *keiretsu* es la alianza entre Nissan Renault, primera de este tipo entre una empresa japonesa y otra francesa, cada una con sus propias culturas empresariales e identidades de marcas. Ambas empresas comparten, a partir de marzo 2002 la "Alliance Strategic Management Company, Renault-Nissan", regulada por la legislación holandesa, que cada mes, a través de un Consejo de Gestión se encarga de la participación a partes iguales de las actividades a escala mundial por ambas empresas. Además, para asegurar el futuro de la alianza, Renault controla el 44.4% de Nissan, mientras que Nissan controla el 15% de las acciones de Renault. ("Estrategias Internacionalización de Empresas Japonesas", <http://reingex.com/115japan.asp>)

²³⁰ La empresa de camiones Hino, de la que Toyota es propietaria de 50% y que llegó a México en 2007 para importar camiones ligeros y comerciales, analiza hoy abrir una planta de ensamble en Silao, Gto., por lo que Koji Ishimatsu, presidente del Grupo Mitsui en México, se encuentra en pláticas con las autoridades del gobierno local para determinar el monto de la inversión, así como los incentivos y oportunidades de negocio que la región ofrece a Hino. (*El Financiero*, 29 de julio de 2014)

muy eficiente y permite que un conjunto de empresas de diverso tamaño tengan el apoyo, como proveedoras de una gran empresa y que además se beneficien del financiamiento del banco del grupo, así como de la asesoría sobre mercados, tanto al interior como al exterior de Japón, que le puede brindar una *sogo shosha* ubicadas en la parte superior de la pirámide.

Dependientes de la decena de grandes empresas transnacionales correspondientes a diversa ramas y sectores económicos, que se encuentran afiliadas a un determinado *keiretsu*, se encuentra el gran número de empresas de menor tamaño, que son filiales o subcontratistas, las cuales trabajan en relación muy estrecha con las primeras, pero con cierta flexibilidad, ya que se trata de empresas que si bien trabajan, normalmente, basándose en el proceso productivo *just-in-time*, el cual consiste en mantener reducidos inventarios y fabricar productos bajo pedido, en la medida justa que sean requeridos por las empresas del *keiretsu* también se rigen por algunas reglas que pueden diferir de las del resto de empresas del grupo. Dicho con otras palabras, son especies de maquiladoras bajo el control del grupo y que en caso de que se presentara algún problema (la subida del yen, mayor competitividad en los mercados externos, etcétera), estas últimas empresas sirven como colchón que amortigua.

Las relaciones entre empresas privadas japonesas y su gobierno son cada vez más estrechas, en el sentido de que todo proyecto de inversión en el exterior cuenta tanto con el apoyo de este gobierno, como de las empresas japonesas que, a su vez, están establecidas en el país receptor. De esta manera, cuando el gobierno japonés, a través del MITI, ofrece préstamos, las *Sogo-Shosha* de los *keiretsu* estudian los posibles prospectos y empresas que deberán intervenir en los proyectos. Como estas instituciones de comercialización cuentan con oficinas en casi todos los países del mundo, su capacidad de recopilación de información es muy amplia, manteniendo estrechos contactos con los ministerios japoneses y otras dependencias gubernamentales. La existencia de esta particular estructura de organización japonesa reduce la confrontación entre sus empresas.

Por ejemplo: Toyota y Honda en México procuran no competir por los mismos nichos de mercado, debido a que las coordinaciones entre diferentes *keiretsu*, con las cuales están relacionadas esas empresas, habrían primero analizado a qué tipo de mercados debe dirigir su producción cada una.

Ejemplos de la estructura jerárquica con que, a nivel mundial, opera la Empresa Transnacional Automotriz japonesa los observamos en la organización internacional de las Empresas Toyota Corp. y Nissan Corp. las cuales expresan la magnitud e importancia que éstas alcanzan a nivel mundial, con todas sus implicaciones.

Cuadro 6. TOYOTA EN EL MUNDO

JAPÓN						
Región / País	Ubicación	Planta filial o subsidiaria	Productos principales	Número de trabajadores	Miles de unidades	Año de inicio
HEAD QUARTER						
		Head Office Technical Center	Planeación de productos, Diseño, Ingeniería de Vehículos y Evaluación			1954
CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO						
		Higashi-Fuji Technical Center	Ingeniería Avanzada			1966
		Tokyo Design Research & Laboratory	Diseño Avanzado			1963
		Shibetsu Proving Ground	Evaluación Vehicular			1984
		Toyota Central Research & Development Laboratories, Inc.	Investigación Básica			1960
PLANTAS SUBSIDIARIAS						
		Honsha Plant	Autopartes del sistema híbrido, del chasis y otras partes forjadas del metal	4,133		Noviembre, 1938
		Motomachi Plant	Modelos: Crown, Mark X Estima, LFA	7, 273	62	Agosto, 1959
		Kamigo Plant	Motores	3,124		Noviembre, 1965
		Takaoka Plant	Modelo Corola, iQ	3,112	131	Septiembre, 1966
		Miyoshi Plant	Partes de transmisión, de motor y otras de metal	1,483		Julio, 1968
		Tsutsumi Plant	Prius, Camry, Premio, Allion, Scion tC	5,134	388	Diciembre, 1970
		Miyoshi Plant	Tren motriz y partes relacionadas	1,549		Junio, 1973
		Shimoyama Plant	Motores, convertidores catalíticos y cargador turbo	1,739		Marzo. 1975
		Kinu-ura Plant	Transmisión y Partes relacionadas	3,027		Agosto, 1978

	Tahara Plant	Modelos LS, GS, IS, GX, RAV4, Wish, Land Cruiser,	8,089	322	Enero, 1979
		Vanguard, y motores	1,102		
	Teiho Plant	Equipo mecánico, molduras de resina, forja y fundición	1,102		Febrero, 1986
	Hirose Plant	Investigación y Desarrollo, producción de proyectos	1,589		Marzo, 1989
	Toyota Motor Kyushu Inc	Modelos IS, ES, HS, CT, RX, SAI, Harrier,	7,164		Diciembre, 1992
		Highlander, motores y sistemas híbridos		291	
	Toyota Motor Hokkaido, Inc	Transmisiones y partes relativas al tren motriz.	2,320		Octubre, 1992
	Toyota Motor East apan, Inc.	Corolla, Aqua, Isis, Ractis, ist, Century y Comfort, y partes relativas al tren motriz	7,800		Julio, 2012
	Toyota Auto Body Co., Ltd.	Modelos Prius, Estima, Hiace, Noah, Voxy,	11,622		Agosto, 1945
		Alphard, Vellfire, Land Cruiser, Coaster		541	
AMERICA					
Región / País	Planta filial o subsidiaria	Productos principales	Número de trabajadores	Miles de unidades	Año de inicio
HEAD QUARTER					
USA	Toyota Motor North América, Inc. (TMA)	Coordinación, control y relaciones públicas en América			Marzo, 1996
CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
Mich., Cal., Ariz., Washingt.	Toyota Motor Engineering & Manufacturing	Planeación de productos, Ingeniería y evaluación de vehículos, investigación básica			1977
Cal. y Mich.	Calty Design Research, Inc.	Diseño de color en Exteriores, Interiores			1973
	North America, Inc. (TEMA)	Manufactureras en América			Abril, 2006
USA	Toyota Motor Sales, U:S:A Inc (TMS)	Operaciones de supervisión ded las ventas en América			Octubre, 1957
Arizona, Washington	North America, Inc.	Planeación de productos, Ingeniería y evaluación de vehículos,			1977
		Investigación Básica			
Norteamérica					
PLANTAS ENSAMBLADORAS					
Canadá	1 Canadian Autoparts Toyota Inc.	Ruedas de aluminio	307		Febrero,

		(CAPTIN)				1985
Estados Unidos	2	Toyota Motor Manufacturing Canada Inc. (TMMC)	Modelos: Corolla, Matrix, RX350, RAV4	6,990	413	Noviembre, 1988
	3	TABC, Inc.	Convertidores Catalíticos, columnas de dirección y partes estampadas	474		Noviembre, 1972
	4	Toyota Motor Manufacturing Kentucky, Inc. (TMMK)	Modelos: Camry, Camry Hybrid, Avalon, Venza, así como motores	7,581		Mayo, 1988
	5	Bodine Aluminum, Inc.	Molduras de aluminio	1,011		Enero, 1993
	6	Toyota Motor Manufacturing, West Virginia, Inc. (TMMWV)	Motores y transmisiones	1,069		Noviembre, 1998
	7	Toyota Motor Manufacturing, Indiana, Inc. (TMMI)	Modelos: Sequoia, Highlander, Sienna	4,780	248	Febrero, 1999
	8	Toyota Motor Manufacturing, Alabama, Inc. (TMMAL)	Motores	1,035		Abril, 2003
	9	Toyota Motor Manufacturing, Texas, Inc. (TMMTX)	Modelos Tundra, Tacoma	2,866	149	Noviembre, 2006
	10	Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA)	Modelo: Camry	3,617	79	2007*
	11	Toyota Motor Manufacturing, Mississippi, Inc. (TMMMS)	Modelo Corolla	1,522	2	Octubre, 2011
	Latinoamérica					
Argentina	12	Toyota Argentina S.A. (TASA)	Modelos: Hilux, Fortuner	4,003	70	Marzo, 1997
Brazil	13	Toyota do Brasil Ltda. (TDB)	Modelo Corolla	4,180	66	Mayo, 1959
Mexico	14	Toyota Motor Manufacturing de Baja California S .de R.L.de C.V. (TMMBC)	Modelo: Tacoma y Truck beds	698	50	Septiembre, 2004
Venezuela	15	Toyota de Venezuela Compania Anonima (TDV)	Modelos: Corolla, Fortuner, Hilux	1,810	10	Noviembre, 1981
EUROPA						
Región / País		Planta filial o subsidiaria	Productos principales	Número de trabajadores	Miles de unidades	Año de inicio
HEAD QUARTER						
Bélgica		Toyota Motor Europe NV/SA (TME)	Coordinación de los negocios de Toyota en Europa			Octubre, 2005
CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO						
Bélgica e Inglaterra		Toyota Motor Europe NV/SA	Ingeniería de Vehículo y Evaluación			1987
Alemania		Toyota Motorsport GmbH	Desarrollo básico para vehículos deportivos en Europa			1993
Francia		Toyota Europe Design Development	Diseño de Exteriores, Interiores y de color			2000

PLANTAS ENSAMBLADORAS

Francia	17	Toyota Motor Manufacturing France S.A.S. (TMMF)	Modelo: Yaris (Vitz)	4,430	Enero, 2001
Inglaterra	22	Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd. (TMUK)	Modelos: Avensis, Auris, Auris Hybrid	3,748	Agosto, 1992
Rep. Checa	16	Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech, s.r.o. (TPCA)	Modelo: Aygo	3,030	Febrero, 2005
Polonia	18	Toyota Motor Manufacturing Poland SP.zo.o. (TMMP)	Motores y Transmisiones	1,900	Abril, 2002
	19	Toyota Motor Industries Poland SP.zo.o. (TMIP)	Motores	880	Marzo, 2005
Portugal	20	Toyota Caetano Portugal, S.A.(TCAP)	Modelo: Dyna	214	Agosto, 1968
Turquía	21	Toyota Motor Manufacturing Turkey Inc. (TMMT)	Modelo: Verso, Auris	2,563	Septiembre, 1994
Rusia	23	Limited Liability Company "TOYOTA MOTOR MANUFACTURING RUSSIA"(TMMR)	Modelo: Camry	1,301	Diciembre, 2007

ASIA

Región / País	Planta filial o subsidiaria	Productos principales	Número de trabajadores	Miles de unidades	Año de inicio
HEAD QUARTER					
Singapur	Toyota Motor Asia Pacific Pte Ltd. (TMAP-MS)	Proveeduría de autopartes para todos los países de la ASEAN así como soporte y ventas para el marketing en Asia			Julio, 1990
Thailandia	Toyota Motor Asia Pacific Engineering and Manufacturing Co., Ltd. * (TMAP-EM)	Desarrollo y evaluación de la producción local de vehículos así como las operaciones de soporte para la producción de las filiales y subsidiarias de Toyota en Asia, Oceanía y el Medio Este.			Septiembre, 2003
China	Toyota Motor (China) Investment Co., Ltd (TMCI)	Coordinación, Control y Relaciones Públicas, así como las ventas de vehículos importados (Lexus) en China			Julio, 2001
CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
Thailandia	Toyota Motors Asia Pacific Engineering and Manufacturing Co., Ltdc.	Ingeniería y Evaluación Vehicular			2003
Australia	Toyota Technical Center Asia Pacific Australia Pty. Ltd	Ingeniería y Evaluación Vehicular			2003

China		Toyota Motor Engineering & Manufacturing					
		(China) Co., Ltd	Tecnología, Medio ambiente, Ingeniería y evaluación vehicular.				2010
			Investigación Básica				
		Tianjin FAW Toyota Motor Co., Ltd, FAW Toyota					
		R&D Center	Ingeniería y Evaluación vehicular, Reg.& Homolo				2008
		GAC Toyota Motor Co., Ltd Center	Ingeniería y Evaluación vehicular, Reg.& Homolo				2009
		GAC Toyota Motor Co., Ltd. R&D Center	Ingeniería y Evaluación vehicular, Reg. & Homolo				2009
PLANTAS ENSAMBLADORAS							
China	27	Tianjin Fengjin Auto Parts Co., Ltd. (TFAP)	Árbol de Levas, CVJ	892			Mayo, 1998
	28	Tianjin FAW Toyota Engine Co., Ltd. (TFTE)	Motores	1,954			Julio, 1998
	29	Tianjin Toyota Forging Co., Ltd. (TTFC)	Partes de metal, CVJ	282			Diciembre, 1998
	30	Tianjin FAW Toyota Motor Co.,Ltd (TFTM)	Modelos: Vios, CorollaCrown, Reiz, RAV4	12,828	499		Octubre, 2002
	31	FAW Toyota (Changchun) Engine Co., Ltd. (FTCE)	Motores	819			Diciembre, 2004
	32	Toyota FAW (Tianjin) Dies Co., Ltd. (TFTD)	Partes y troqueles estampados para el vehículo	214			Diciembre, 2004
	33	GAC Toyota Engine Co., Ltd. (GTE)	Motores	1,520			Enero, 2005
	34	Sichuan FAW Toyota Motor Co., Ltd. (SFTM)	Modelos Coaster, Land Crusier, Land Crusier Prado, Prius	4,562	30		Diciembre, 1999
	35	GAC Toyota Motor Co., Ltd. (GTMC)	Modelos: Camry, Yaris, Highlander, Camry Hybrid	8,314	273		Mayo, 2006
Taiwán	36	Kuozui Motors, Ltd.	Modelos: Camry, Corolla, WISH, Vios, Yaris, Innova	4,106	152		Enero, 1986
			Motores y partes estampadas				
India	37	Toyota Kirloskar Motor Private Ltd.(TKM)	Modelos Corolla, Innova, Fortuner, Etios	9,511	137		Diciembre, 1999
	38	Toyota Kirloskar Auto Parts Private Ltd.(TKAP)	Ejes, Transmisiones e instrumentos de propulsión: árbol de levas, pistones.	1,041			Julio, 2002
Indonesia	39	PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN)	Modelos: Innova, Fortuner, Avanza y motores	5,915	53		Mayo, 1970
	40	P.T. Astra Daihatsu Motor(ADM)	Modelo Avanza	8,877	174		2003*

	41	PT. Hino Motors Manufacturing Indonesia(HMMI)	Modelo Dyna	1,800	17	2009*
Malasya	42	Assembly Services Sdn. Bhd. (ASSB)	Modelos Vios, Hilux, Innova, Fortuner, Hiace	2,726	53	Febrero, 1968
Pakistan	43	Indus Motor Company Ltd.(IMC)	Modelos: Corolla, Hilux	2,313	46	Marzo, 1993
Filipinas	44	Toyota Motor Philippines Corp. (TMP)	Modelos: Innova, Vios	2,208	26	Febrero, 1989
	45	Toyota Autoparts Philippines Inc. (TAP)	Transmisiones, juntas de las cajas de velocidad	1,490		Septiembre, 1992
Thailand	46	Toyota Motor Thailand Co., Ltd. (TMT)	Modelos: Prius, Corolla, Camry,Cambry Hybrid, Vios, Yaris, Hilux Fortuner.	16,792	508	Febrero, 1964
	47	Siam Toyota Manufacturing Co., Ltd. (STM)	Motores y flechas de propulsión	3,182		Julio, 1989
Vietnam	48	Toyota Motor Vietnam Co., Ltd.(TMV)	Modelos: Camry, Corolla, Vios, Innova, Hiace, Fortuner	1,729	27	Agosto, 1996
OTROS						
Región / País		Planta filial o subsidiaria	Productos principales	Número de trabajadores	Miles de unidades	Año de inicio
PLANTAS ENSAMBLADORAS						
Australia	49	Toyota Motor Corporation Australia Ltd. (TMCA)	Modelos: Camry,Camry Hybrid, y Motores	4,683	94	Abril, a963
Medio Este						
Bangladesh	50	Aftab Automobiles Ltd.	Modelo Land Cruiser	270		Junio, 1982
ÁFRICA						
Región / País		Planta filial o subsidiaria	Productos principales	Número de trabajadores	Miles de unidades	Año de inicio
Kenya	24	Associated Vehicle Assemblers Ltd. (AVA)	Modelo: Land Cruiser	254		Agosto, 1977
South Africa	25	Toyota South Africa Motors (Pty) Ltd. (TSAM)	Modelos: Corolla, Hilux, Fortuner, Dyna	7,215	151	Junio, 1962
Egipto	26	Arab American Vehicle Co. (AAV)	Modelo: Fortuner	680		2012*

Fuente: Toyota Motor Corporation

http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide_operations.html

Notas: Los resultados de la Producción de vehículos Toyota corresponden a Diciembre 2011; Sólo incluyen vehículos (excluyen producción KD y proveedoras) por lo que la producción excede las 1,000 unidades.

Mapa. 1**Distribución de la Nissan a nivel mundial**

Fuente. http://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/EN_ESTABLISHMENT

Cuadro 7. Nissan Motor Corporation

Japón		
<u>Nissan Motor Co., Ltd</u>	<u>Headquarter Global</u>	Kanagawa
<u>-Centro de Investigación Global (Oppama)</u>	-Investigación y Desarrollo	Kanagawa
- Centro de Investigación de Tecnología Avanzada	- Diseño e ingeniería y equipo electrónico.	Kanagawa
-Nissan Techno Co. Ltd.	-Centro tecnológico de diseño, experimentación de vehículos, ingeniería de equipo electrónico	Kanagawa
Nissan Arc Ltd	-Operaciones y consultoría relativa al análisis y ensayo con nuevos materiales.	Kanagawa
<u>División Finanzas:</u>		
Nissan Finance Co., Ltd.	Servicios financieros para las empresas que conforman el Grupo Nissan	Kanagawa
Nissan Financial Services Co.,Ltd.	Servicios financieros, autocréditos, tarjetas de crédito y seguros	Chiba
Nissan Network Holdings Co., Ltd	Corporativo accionario de la cadena de negocios	Kanagawa

División Proveeduría, Logística e Información:

-Base de aprovisionamiento Oppama		Kanagawa
- Base de aprovisionamiento Tochigi		Tochigi
Base de aprovisionamiento Hokkaido		Hokkaido

Centro de Educación Nissan

Centro de formación y capacitación especializada

Kanagawa

-

División de Producción:

Producción de vehículos y autopartes

Fukuoda

Nissan Motor Kyushu Co., Ltd

a) Muelle de embarque Kanda

Fukuoda

b) Planta Tochigi

Tochigi

c) Planta Iwaki

Fukushima

Nissan Shatai Co., Ltd.

Planeación, desarrollo y produc. de vehículos y autopartes.

a) Planta Oppama

Kanagawa

b) Muelle de embarque Oppama.

Kanagawa

c) Planta Yokohama

Kanagawa

d) Centro de Operaciones Zama

Kanagawa

e) Muelle de embarque Honmoku.

Kanagawa

f) Centro de Autopartes de sagamihara

Kanagawa

Nissan Motor Light Truck Co., Ltd.

-Desarrollo de sistemas de vehículos comerciales y camiones

Saitama

División de Ingeniería del Tren Motriz:

Nissan Kohki, Ltd.

Producción de vehículos, motores, ejes y otros componentes

Kanagawa

Aichi Machine Industry Co., Ltd

Producción de motores, transmisiones, manuales y otras autopartes relacionadas

Nagoya

Jatco Ltd

Desarrollo, producción y venta de transmisiones y otros componentes.

Shizuoka

Calsonic Kansei Corp.

Producción y venta de autopartes

Saitama

NMKV Co., Ltd

-Planeación e ingeniería de productos automotrices para el mercado japonés.

Tokyo

Creative Box Inc.

-Diseño, investigación y planeación de vehículos pequeños, sus partes y accesorios para el mercado japonés.

Tokyo

Energía

Automotive Energy Supply Corp.	-Desarrollo, manufactura y ventas de baterías de litio.	Kanagawa
4R Energy Corporation	Pruebas de demostración y estudios de comercialización de 2ª. vida en el uso de baterías de litio en el automóvil.	Kanagawa
<u>Otras Divisiones:</u>		
Autech Japan. Inc.	-Desarrollo y venta de vehículos de edición limitada, motores deportivos y vestiduras importadas por Nissan	Kanagawa
Nissan Creative Services Cp., Ltd.	-Ventas, seguros, viajes de negocios; medio ambiente, información y logística de negocios.	Kanagawa
Nissan Trading Co., Ltd.	-Ventas domésticas, importación y exportación de autopartes y componentes.	Kanagawa
Nissan Forklift Co., Ltd	Desarrollo, producción y venta de maquinaria industrial.	Kanagawa
Renault Japón Co., Ltd.	Importación y venta de vehículos y autopartes de Renault	Kanagawa
Nissan Motorsports Internacional Co.Ltd	Venta de autopartes y accesorios para motorsports.	Kanagawa
Yokohama Marinos Ltd.	-Organización y planeación del equipo profesional de futbol.	Kanagawa
Norteamérica		
<u>Nissan North America, Inc.</u>	<u>Headquarter de la Región de América</u>	Tenessi USA
-		
Nissan Data Center	Centro de comunicación, coordinación y control de la cadena Internacional de Nissan	Denver USA
Nissan Technical Center North America	-Centro Norte América de I&D	Minessota,
North America Arizona Testing Center.	-Centro Tecnológico de pruebas	Arizona
Nissan Design America (NDA)	-Centro de Diseño de vehículos que concentra más de 500 diseñadores.	San Diego, California
Nissan <i>Logistics</i> Corp,	-Asegura el funcionamiento eficiente de la cadena internacional de producción en especial las plantas ensambladoras de México y Japón.	Smyrna
Nissan Diesel of América	-Distribuidor de camiones a diesel manufacturados por Nissan	Texas
<u>División de Producción:</u>		
Nissan North America, Inc. Smyrna	Modelos: Frontier, Xterra, Altima, Pathfinder, Infiniti, JX	Tenessi USA
Nissan North America Inc. Dechered.	Producción de motores y transmisiones	Tenessi USA
Nissan North America, Inc. Canton	Modelos: Armada, Titan, Altima	Minessota
<u>División de comercio y Servicios</u>		
<u>Financieros:</u>		
Nissan Trading Corp.	Transacciones comerciales	Michigan
Nissan Motor Acceptance Corporation Franklin	Servicios de financiamiento a las concesionarias Nissan en América	

Nissan Motor Acceptance Corporation Irving	Servicios de financiamiento a las concesionarias de Nissan en América	
<u>Nissan Canadá Inc.</u>		
<u>Nissan Canadá Finance Inc.,(NCI)</u>	Relaciones Comerciales y de distribución de Nissan e Infiniti. Ofrece servicios financieros y de capacitación	Ontario, Canadá.
<u>Centros Corporativos de Producción Regional de América Latina y el Caribe:</u>		
Nissan Mexicana SA de CV.	Centro Corporativo de Producción y venta de vehículos y autopartes	México, D.F
Nissan Mexicana de Aguascalientes S.A de C.V. Plantas I y II (1)	Centro corporativo de esa región Modelos: Sentra Tiida Sedan, Tiida/Versa	AguascalientesAgs.
Nissan Mexicana de Cuernavaca SA de CV	Modelos: Tsuru, Tiida sedan Tiida, HB y NP300	Morelos, Mex.
Nissan de Brasil Automóveis Ltda	Centro de producción Renault/Nissan, venta de vehículos y Autopartes.	Paraná, Brasil
Alliance Plant (Curitiba)	Modelos: Livina, Grand Livina, Livina X-Gear, y Frontier	Paraná, Brasil
Europa		
<u>Headquarter Regional Europa:</u>		
Nissan International SA	Central europea de operaciones de manufactura y ventas	Suiza
Operaciones de Soporte:		
Nissan Europe S.A.S	Compañía holding para subsidiarias Europeas y operaciones de soporte	Breton, Francia
<u>Investigación y Desarrollo:</u>		
Nissan Technical Center Europa	Centro de I&D, innovación y diseño de vehículos	Inglaterra
<u>Centro de Diseño</u>		
Nissan Design Europa	Diseño de vehículos	Inglaterra
<u>División de Producción:</u>		
-Planta Nissan Motor Manufacturing (UK)	Modelos: Qashqai, Note, Juke.	Inglaterra.
-Planta Nissan Motor Ibérica S.A	Modelos: Primastar, Pthfinder, Navara, Alteon, Cabstar, NV200.	Barcelona, España.
Nissan Manufacturing, Rusia	Modelos X-Trail-Murano, Teana	St. Petersburgo, Rusia
Asia		
<u>Headquarter Global Infiniti.</u>		
<u>Nissan Global Co., Ltd.</u>	Planeación y comunicación para el mercado Regional: China, Asia y Oceanía.	Hong Kong
<u>Divisiones Regionales:</u>		

Nissan China Investment Co.,Ltd.	Inversiones empresariales en China, Importaciones y ventas de los modelos Infiniti; exportación de autopartes a los centros de producción, comunicaciones corporativas, negocios gubernamentales etc.	Beijin, China
Yulon Nissan Motor Co., Ltd.	Ingeniería en el mercado regional, compra venta de productos.	Taiwan
Nissan Motor Asia Pacific Co., Ltd.	Mercado regional y ventas, planeación de productos, programas empresariales, I&D Estrategia Monozukuri (compras, Manufactura, Cadena de proveedores).	Thailandia
<u>División Investigación y Desarrollo:</u>		
Dogfeng Centro Técnico Nissan.	Ingeniería y pruebas de vehículos.	Guangzhou, China
Centro Técnico Nissan en el Sud Este de Asia	I&D, Ingeniería de soporte local y compras	Thailandia
Centro Técnico Nissan para el Sud-Este Asiático: Indonesia	Ingeniería para el mercado Indonesio.	Indonesia
Renault Nissan Technology & Business Centre India Private Limited.	I&D, Ingeniería de Soporte y compras IT	India
<u>Diseño:</u>		
Nissan Design China	Desarrollo de diseño y concepto de vehículos para la producción de Nissan y subsidiarias Infiniti	Beiging, China
<u>Producción:</u>		
Dongfeng Motor Co., Lyd.	Manufactura y distribución local de Nissan, Dongfeng y modelos de la Subsidiaria Venucia.	Hubei, China
Dongfeng Nissan Passenger Vehicle Company	Modelos Nissan: Sylphy, Sunny, Tiida, March, Series Livina, Qashqai, X-Trail, Teana, Murano, Venucia: D50	Gyangzhou, China
Dongfeng Automobile Co., Ltd:		
a) Planta Xiangyang:	Modelos: Cabstar, Dongfeng LCV	Hubei, China
b) Planta Changzhou:	Modelos: Dongfeng LCV	
Zhengzhou Nissan Automobile Co., Ltd	Modelos: NV200, Paladin, Pickup, Dongfeng brazo PV, LCV	Henan, China
Yulon Motor Co., Ltd	Modelos Tiida (sedan y hatchback), Teana, Sylphy, Livina, Livina, Geniss y March	Taiwan
Nissan Motor (Thailand),Co., Ltd.	Modelos March, Frontier, Navara, Teana Tiida, Almera	Thailandia
PT. Nissan Motor Indonesia	Modelos Gran Livina, March, S-Trail, Juke, Serena, Livina X-Gear, Evalia	Indonesia
Tan Chong Motor Assemblies_Sdn.	Modelos Gran Livina, Teana; Sylphy, Urvan, Sentra, Latio, Latio Sport, X-Trail, Serena, Frontier, Vanette	Malasia
Nissan Motor Philippines, Inc	Modelos: Sentra, X-Trail y Gran Livina.	Filipinas
Universal Motor Corporation	Modelos: Urvan, Frontier, Navara y Patrol	Filipinas
Vietnam Motors Corporation	Modelo Gran Livina	Vietnam

Renault Nissan Automotive India Private Limited	Modelos: Micra y Sunny	Tamil Nadu India
<u>Finanza Automotriz</u>		
Dongfeng Nissan Auto Finance Co. Ltd	Servicios financieros para distribuidores de ventas al menudeo.	Shanghai, China
Nissan Leasing (Thailand) Co., Ltd	Servicios financieros para distribuidores de ventas al menudeo.	Thailandia
<u>Otros Servicios:</u>		
Nissan Ashok Leyland Technologies Ltd	Diseño y desarrollo de vehículos Comerciales ligeros.	Tamil Nadu, India.
Ashol Leyland Nissan Vehicles Ltd.	Manufactura de vehículos Comerciales ligeros.	Tamil Nadu, India
Nissan Ashok Leyland Powertrain Ltd.	Manufactura de tren motriz para vehículos comerciales ligeros.	Tamil Nadu, India
Oceania		
<u>División Producción:</u>		
Nissan Casting Australia Pty. Ltd	Fundición, producción, y venta de autopartes de aluminio	Australia
<u>División Financiamiento</u>		
Nissan Financial Services Australia Pty. Lty.	Servicios de financiamiento para productos Nissan	Australia
África y Medio Oriente		
<u>Headquarter Regional:</u>		
Nissan Nuddle East FZE.	Negocios y promoción de ventas de vehículos.	Dubai, UAE
<u>Subsidiarias Regionales:</u>		
Nissan Gulf FZCO	Marketing, apoyo a distribuidores para el desarrollo de distribuidores en los mercados de Arabia Saudita, Abu Dhabi, Kuwait y Bahrain. Introducción del brazo financiero y plataformas de seguros en el Medio Oriente y la región de África del Norte.	Dubai, UAE
Nissan South Africa (Propietary) Ltd.	Modelos: NP300 Harbbody, NP200, Gran Livina, Livina X-Gear, Tiida, Renault Sandero	Sud África
Nissan Motor Egypt, SAE	Modelos: X-Trail, Pickup. Sunny	Giza Egipto
Kenya Vehicle Manufacturers, Ltd.	Modelo Urvan	Kenya

Fuente. http://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/EN_ESTABLISHMENT

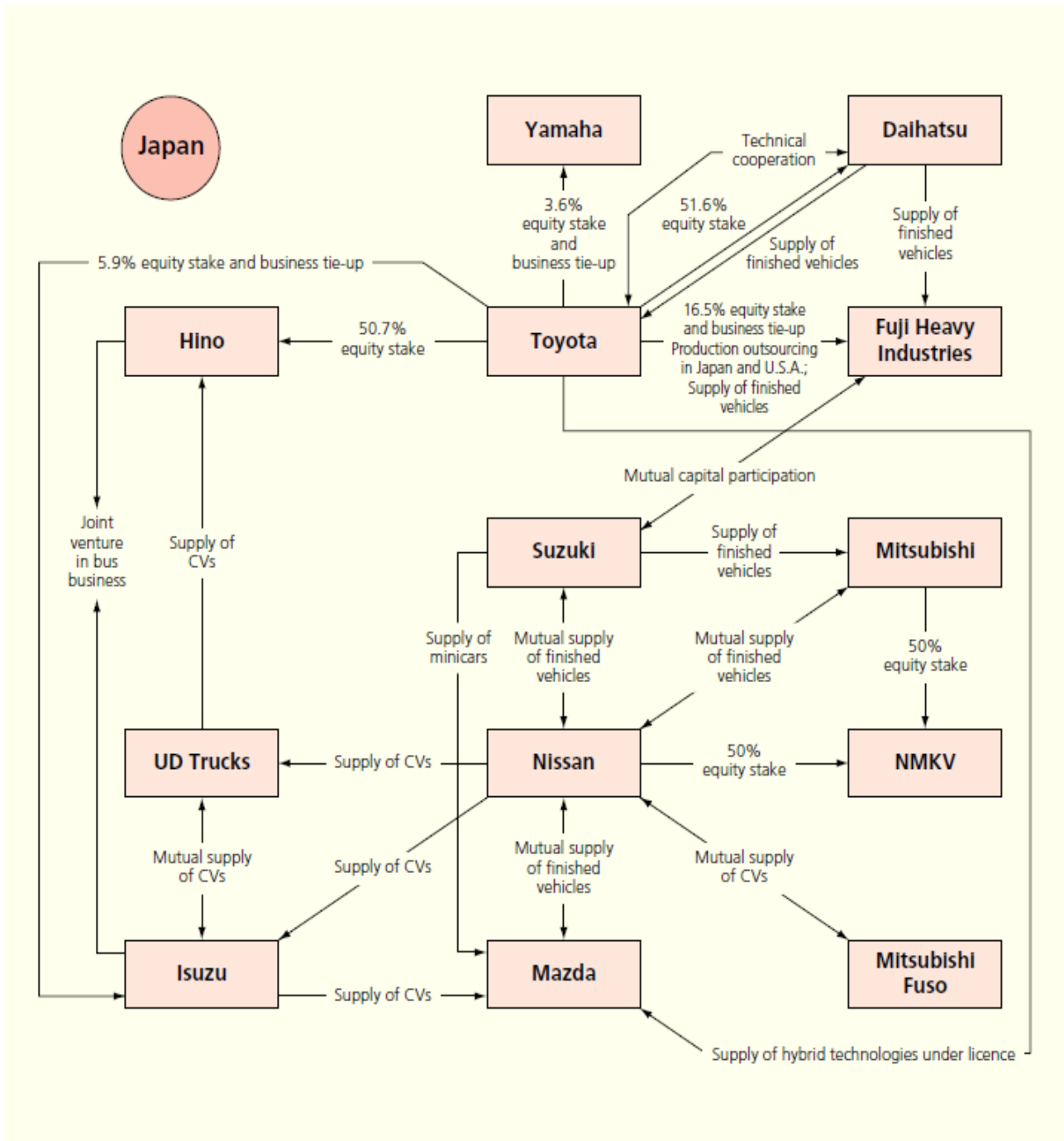
Esta compleja e impresionante forma de organización de las empresas transnacionales automotrices Toyota y Nissan a nivel global, hace ver el enorme impacto que éstas tienen sobre los países integrados a sus cadenas y subcadenas internacionales de producción a partir de la ubicación de filiales y subsidiarias alrededor de las cuales gira un sinnúmero de empresas proveedoras, entretejiendo una compleja

red de relaciones económicas, políticas y sociales, a nivel mundial. Para una organización global de estas dimensiones, la importancia que adquieren los sistemas de gestión y logística internacional, así como la utilización de modernas y cambiantes tecnologías de la información y comunicación necesarias para el control y coordinación de esta impresionante red de redes, cuya información, precisa y en tiempo real las 24 horas del día, de la situación pormenorizada en que opera la estructura organizativa mundial en todos sus aspectos: económicos, políticos, laborales, sociales y culturales, tanto al interior de sus plantas integradas en cadenas y subcadenas de producción ubicadas en los más diversos países y regiones, se vuelve condición ineludible para el funcionamiento eficiente de la empresa.

Dentro de esta complejidad las empresas transnacionales japonesas expresan una característica especial que debemos resaltar ya que, su estructura organizativa, continúa inserta en la concepción del *keiretsu*, lo que incluye al conjunto de las grandes empresas de ese país, así como al conjunto de empresas proveedoras integradas a sus cadenas y subcadenas de producción, distribución, comercialización y servicios cuyo financiamiento lo obtienen del propio *keiretsu* del que cada una forma parte –como son los bancos Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Sanwa, Fuji y el Dai-ichi Kanyo- así como el apoyo que las correspondientes *Sogo-Shosa* –Mitsui &Co, Mitsubishi Corp., Sumitomo Shoji, Nissho Iwai Co., e Itoh & Co- que, como instituciones especializadas en comercio, les facilitan tanto obtener créditos y financiamiento a bajo costo, como contar con todas las facilidades que los diversos países ofrecen para operar su comercio intra e interfirma a nivel global.

El sistema accionario de un grupo empresarial japonés, organizado en base al *keiretsu*, dificulta establecer los límites de propiedad entre las empresas por su estrecha relación, mediante intercambio de acciones, alianzas estratégicas y fusiones, tanto entre las propias empresas japonesas -armadoras o proveedoras- como con empresas competidoras ubicadas a nivel mundial en los grandes bloques regionales tanto en Japón, como en Estados Unidos, Europa y China. Se trata de una estrategia que les proporciona cierto equilibrio y seguridad en esos países. Como se puede apreciar en los siguientes 4 diagramas y 2 mapas.

Diagrama 1: sobre la organización keiretsu de las empresas automotrices japonesas en Japón

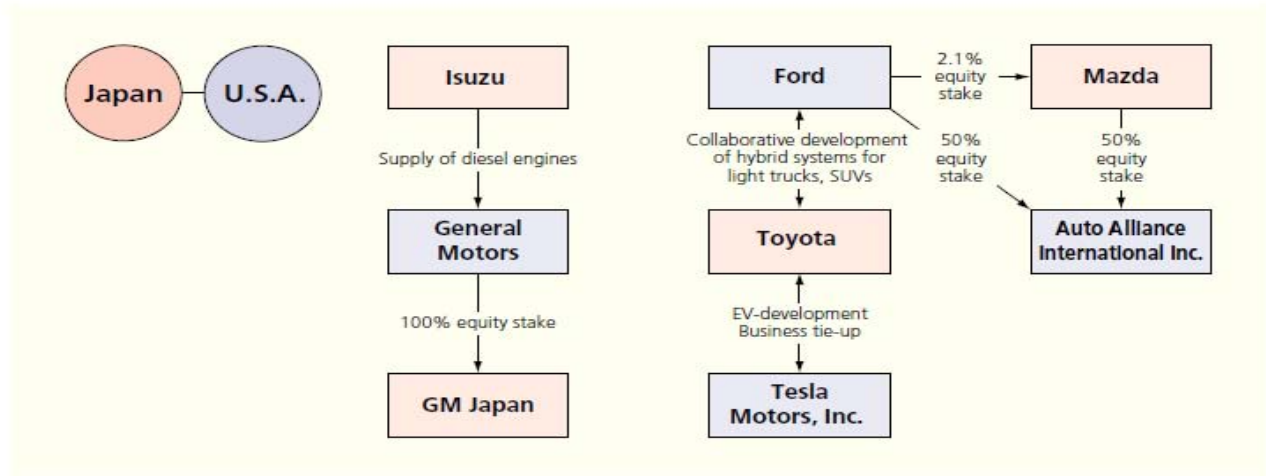


Note: In principle, the tie-ups shown above cover only technical cooperation related to motor vehicle production and exclude sales tie-ups.

Source: Japan Automobile Manufacturers Association

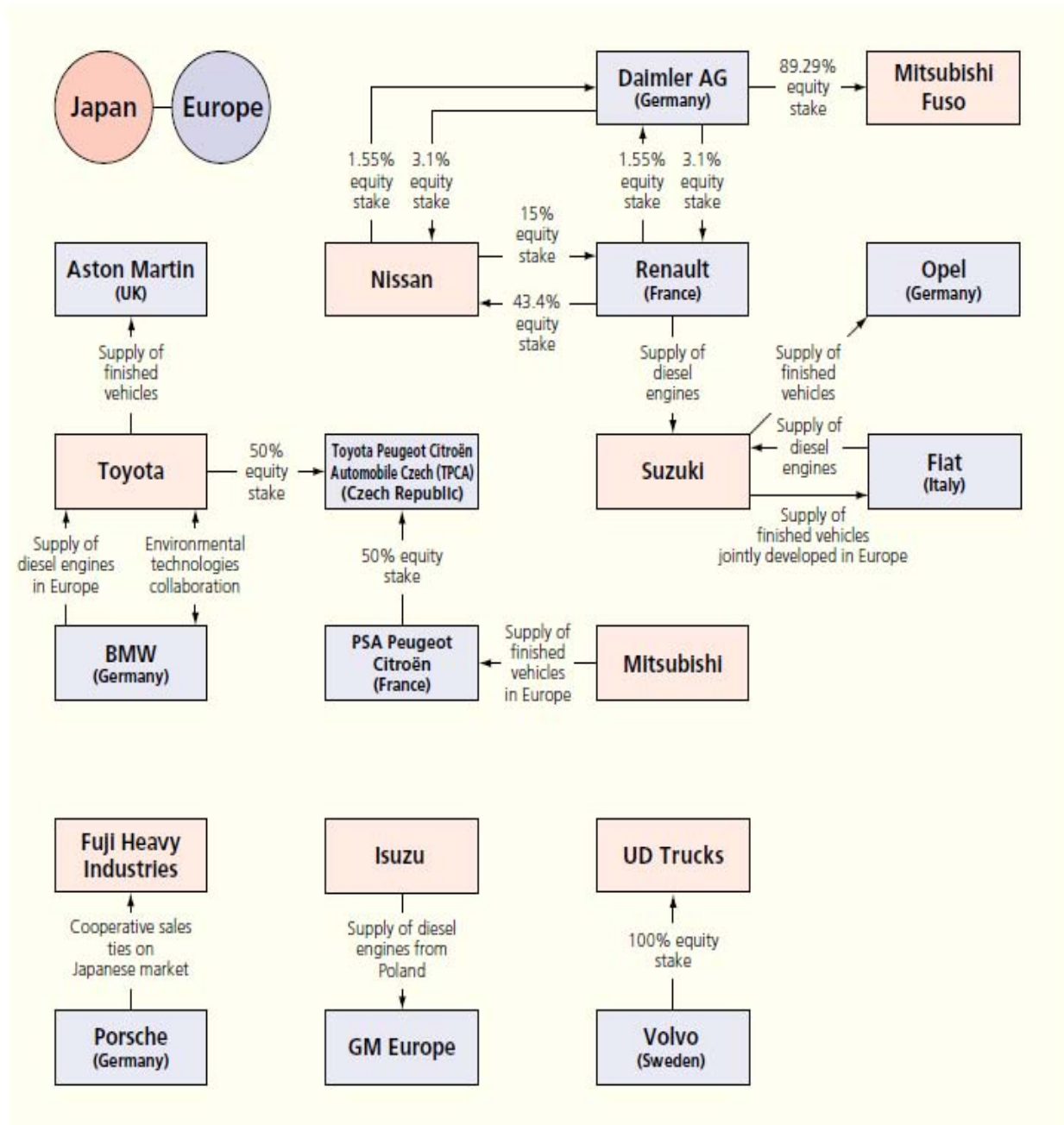
Fuente: Japan Automobile Manufacturers Association

Diagrama 2: sobre la organización keiretzu de las empresas automotrices japonesas en America



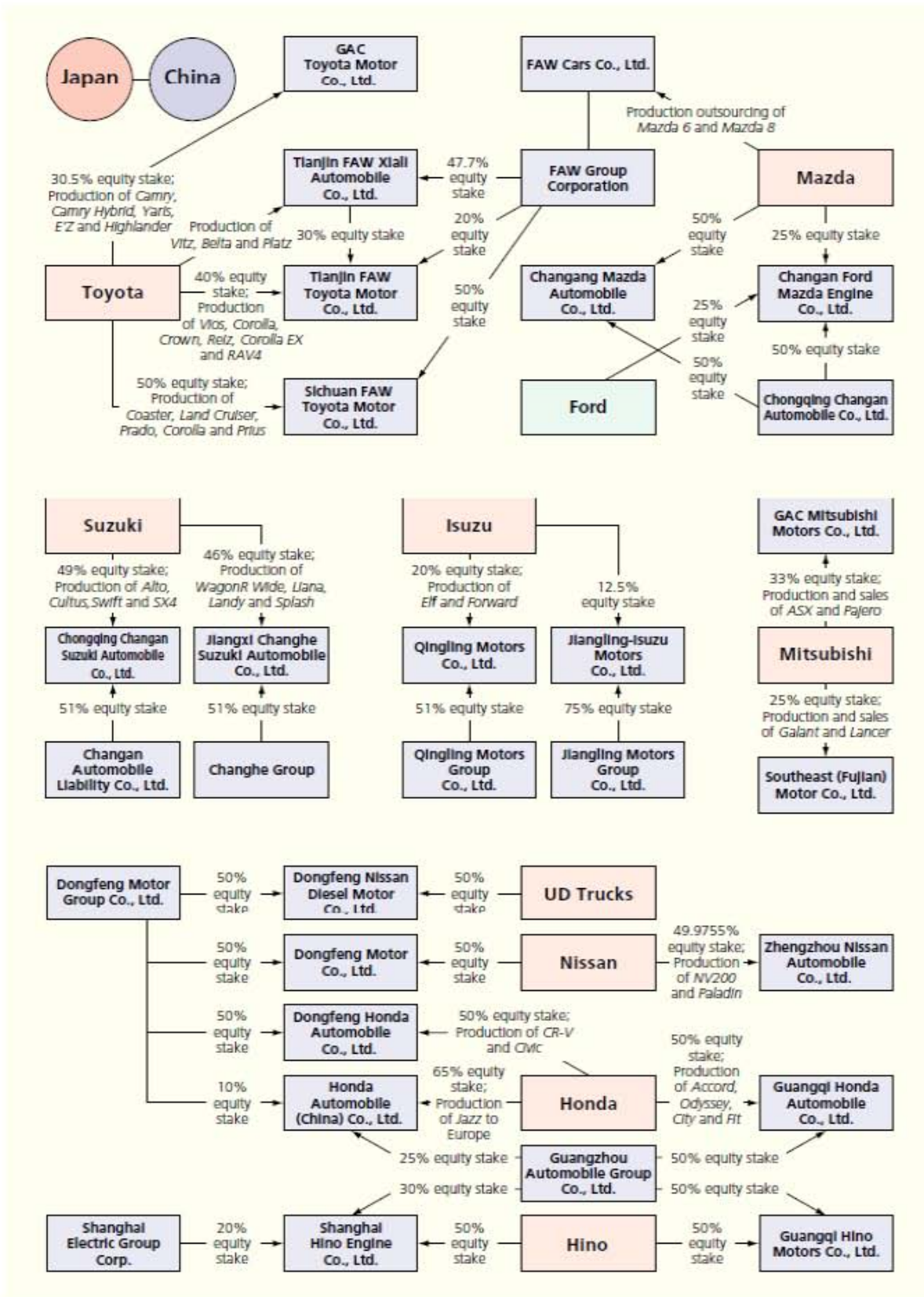
Fuente: Japan Automobile Manufacturers Association

Diagrama 3: sobre la organización keiretzu de las empresas automotrices japonesas en Europa



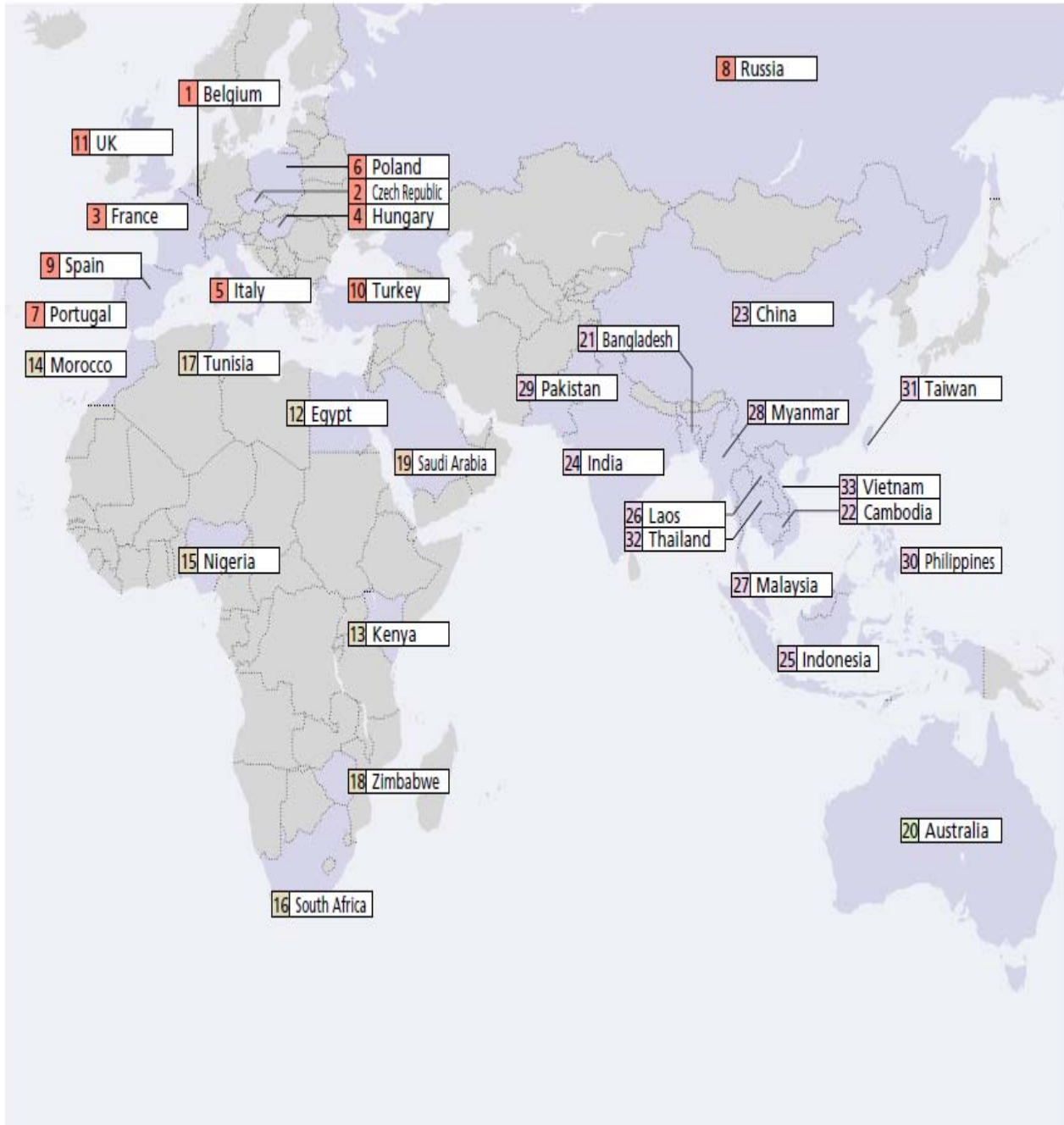
Fuente: Japan Automobile Manufacturers Association

Diagrama 4: sobre la organización keiretsu de las empresas automotrices japonesas en China



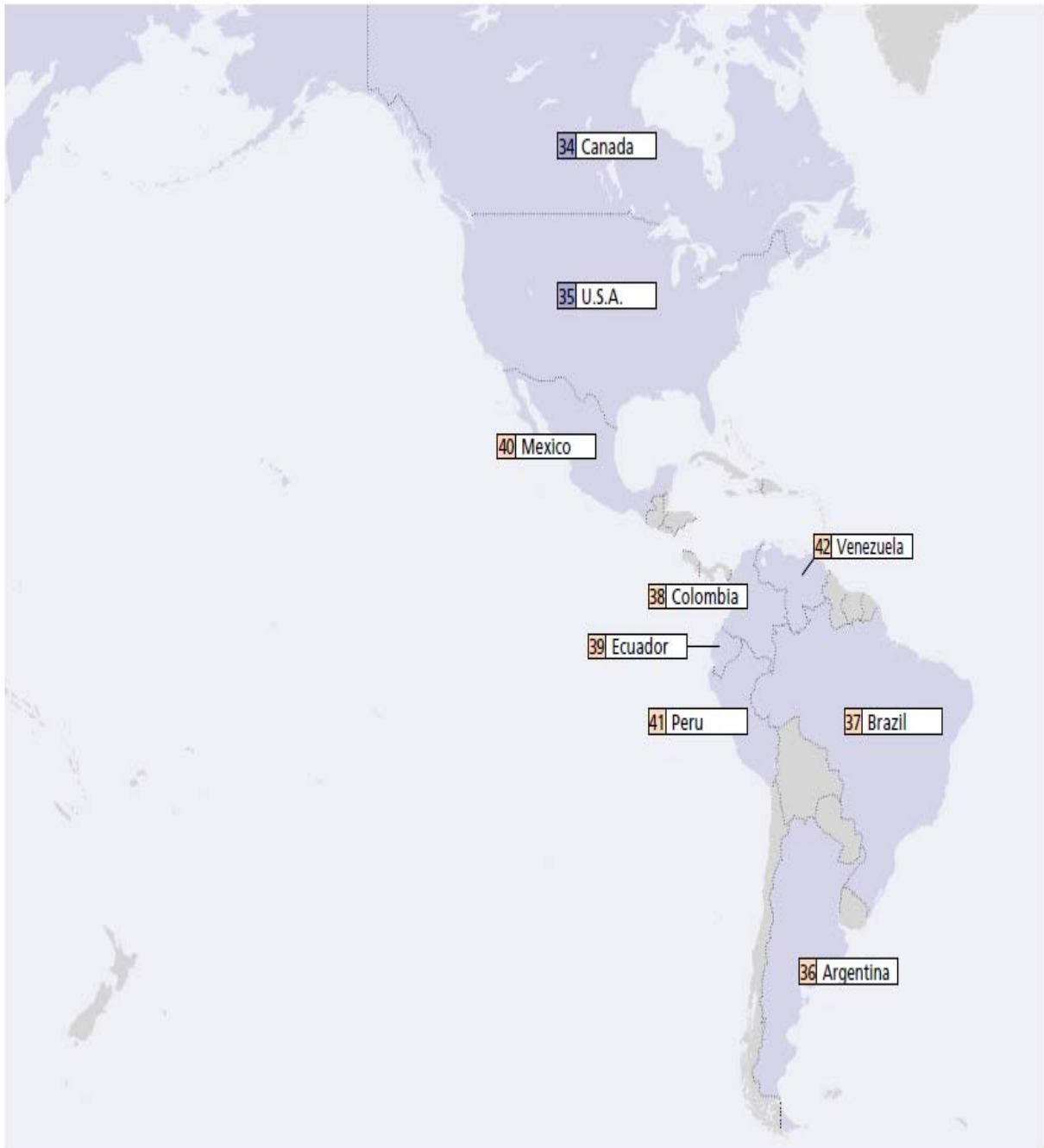
Fuente: Japan Automobile Manufacturers Association

Mapa 2: plantas japonesas en Europa, Asia y Africa.



Fuente: Japan Automobile Manufacturers Association

Mapa 3: plantas japonesas en America



Fuente: Japan Automobile Manufacturers Association

Cuadro 8. Distribución de plantas ensambladoras de empresas transnacionales automotrices japonesas en el mundo

Número	País/región	Ensambladoras de vehículos (Incluye autopartes)	Ensambladoras de motores (Incluye autopartes)	Ensambladoras de vehículos y motocicletas	Autopartes
	Europa	19	3		6
1	Bélgica				1
2	Rep. Checa	1			
3	Francia	1	1		
4	Hungría	1			
5	Italia		1		1
6	Polonia				3
7	Portugal	2			
8	Rusia	6			
9	España	1	1		
10	Turquía	4			
11	Reino Unido	3			1
	África	16	2		
12	Egipto	4			
13	Kenia	3			
14	Marruecos	1			
15	Nigeria		2		
16	Sud áfrica	6			
17	Tunes	1			
18	Zimbawe	1			
	Otros	2			
19	Arabia Saudita	1			
20	Australia	1			
	Asia	96	34	3	42
21	Bangladesh	2			
22	Cambodia		1		
23	China	23	8		17

24	India	8	4		1
25	Indonesia	9	4	1	9
26	Laos		1		
27	Malasia	10	3		2
28	Myanmar	1			
29	Paquistán	6	1	1	
30	Filipinas	8	4		4
31	Taiwan	8	2		
32	Thailandia	13	4		8
33	Vietnam	8	2	1	1
	América	35	12	2	18
34	Canadá	4			1
35	Estados Unidos	14	1		13
36	Argentina	1	2	1	
37	Brasil	5	4		2
38	Colombia	2	2		2
39	Ecuador	2			
40	México	5	1	1	
41	Perú	2	1		
42	Venezuela		1		
Total		168	51	5	65

Fuente: Japan Automobile Manufacturers Association

CAPITULO V.- LA EMPRESA TRANSNACIONAL AUTOMOTRIZ, LA COMPETENCIA GLOBAL Y LOS BLOQUES REGIONALES

A partir de la década de los noventa, impulsada por una competencia cada vez más aguda, la empresa transnacional automotriz define tres grandes directrices estratégicas para continuar siendo competitiva a nivel global:

1. Impulsar el desarrollo tecnológico y la innovación de nuevos modelos de acuerdo a las nuevas condiciones que impone tanto el desarrollo tecnológico, como la demanda,
2. Relocalizar plantas subsidiarias y filiales hacia países emergentes que le ofrecen las mejores alternativas de rentabilidad y
3. Proteger sus plantas subsidiarias y filiales, ya instaladas y en funciones, en los diferentes países ubicadas dentro de los diversos bloques comerciales con el fin de mantener o ampliar sus cuotas de mercado.

Lo anterior, viene modificando el mapa productivo internacional de la industria automotriz configurando una nueva división internacional de la producción y del trabajo producto de su nueva estructura de organización de la empresa, sustentada en gran parte, en sus cadenas de valor a nivel mundial.

En un contexto en el que la producción de vehículos había venido creciendo paulatinamente, concentrada en las grandes empresas transnacionales de EUA, Japón y Europa, a partir de los noventa, viene cambiando el panorama global de competencia ya que si bien, con la apertura de China el mercado mundial alcanza una gran dimensión, por otro lado, el surgimiento de nuevas empresas, como son -entre otras-, un conjunto de empresas Chinas o la coreana Hyundai y la Tata de India que, en un contexto de políticas proteccionistas por parte de sus Estados, adquieren cada vez mayor importancia, afectando con ello la estructura y composición de las cuotas del mercado mundial que las principales empresas transnacionales controlaban. A este hecho se aúna el que estas últimas empresas, en búsqueda de bajar sus costos e incrementar sus mercados, ubican sus nuevas plantas en países emergentes, llevando consigo las nuevas tecnologías que aplican en base a la estandarización de los nuevos métodos de producción y del trabajo.

1.- Un Nuevo Competidor: CHINA.

A partir del año 2000, el rápido crecimiento y transformación del sector automotriz de China es uno de los cambios más notable y de mayores consecuencias en la historia de la industria mundial del automóvil. Sus orígenes los encontramos a partir del triunfo de la revolución China que, en 1950, elaboró su primer Plan Sexenal como parte de una estrategia más general para impulsar el desarrollo. Para el caso de la industria automotriz, impulsada por el Estado y con el apoyo soviético, se instalan pequeños talleres cuyo proceso de producción y trabajo era en gran medida artesanal en los que se empleaba un número considerable de trabajadores. Inicialmente estos talleres solo fabricaban camiones, sin embargo ya para finales de esa década comenzaron a producir también automóviles. Para 1970 China contaba con 1,950 pequeñas y medianas fábricas automotrices

Durante las décadas de los 80' y 90' del siglo pasado, con el cambio de estrategia del Estado chino se llevaron a cabo reformas económicas que permitieron la apertura a la inversión extranjera bajo ciertas restricciones: 51% capital chino y 49% capital extranjero, además de la obligación de instalarse en las regiones especiales establecidas por el Estado, factores que impulsaron la llegada de las grandes empresas automotrices transnacionales que, atraídas por la demanda del gran mercado interno, aceptaron asociarse a las empresas chinas, mediante acuerdos de *Joint Ventures*, como una forma de intercambiar tecnologías, introducir innovaciones y sobre todo, producir a bajo costo a través de la instalación de plantas modernas y utilización de una fuerza de trabajo calificada y competitiva.

En 1996 el Estado chino, a través de su Banco Central, inicia la supervisión de los proyectos de la industria automotriz con el objetivo de obtener tecnologías y controlar la inversión de manera tal que contribuyera al comercio internacional y al desarrollo interno del resto de las ramas industriales y obras de infraestructura. Las inversiones automotrices en China son aprobadas central y provincialmente, en función de la naturaleza y dimensiones del capital de que se trate. Por ejemplo, en el ensamblaje de vehículos, los componentes clave (motor, frenos ABS, bolsas de aire, etc), así como todas las inversiones superiores a 30 millones de dls., dependen de las decisiones del nivel central del gobierno.

Para el período 2001-2005 se definió una estrategia para el desarrollo que buscaba crear las bases de una industria automotriz china competitiva a nivel

internacional. Para ello se establecieron lineamientos como: a) promover la consolidación de la industria de autopartes con recursos locales para favorecer a las empresas chinas, b) promover el uso y desarrollo de nuevas tecnologías, c) identificar los componentes con potencial en los grandes mercados y promover su desarrollo y utilización, d) aprovechar el interés de las firmas extranjeras por invertir en China garantizando ventajas para los productores locales chinos y, con ello, promover la exportación, e) promover el desarrollo de los sistemas de componentes que fueran competitivos en el mercado global. Posteriormente se establecieron lineamientos para fortalecer la calidad de los productos chinos mediante estrictas medidas de control de calidad en la producción.

Bajo el estricto control que el gobierno chino ejerce sobre la industria automotriz, las empresas transnacionales automotrices estadounidenses, japonesas y europeas, se vieron en la necesidad de aceptar las condiciones definidas por el Estado para poder acceder al gigantesco mercado regional, las cuales, no obstante el temor a la frágil protección de la propiedad intelectual, las cuotas de las importaciones, así como la regulación restrictiva para la participación de capital extranjero, aceptan participar mediante *joint ventures* con empresas chinas, convirtiéndose la expansión de la industria china del automóvil, en un espacio regulado para la inversión de las empresas transnacionales automotrices.

Para 2005 encontramos 29 plantas ensambladoras en esta situación que contaban con los mismos parámetros de productividad y calidad global y funcionaban ya bajo los nuevos métodos de producción y organización del trabajo; simultáneamente se fue desarrollando una industria automotriz doméstica -21 fabricantes chinos-, que ya tienen productos de marca propia. Ambos segmentos están sostenidos por un enorme y complejo sistema de producción de autopartes de proveedores chinos en el que también está presente su asociación con proveedores globales como Lear, Delphi, Faurecia o Magna²³¹.

La industria automotriz china ha mantenido un crecimiento en sus ventas internas: mientras en 2007 comercializó 7,126,000 unidades, en 2008 elevó esa cifra a 7,941,000 unidades. La firma Shanghai Automotive Industry fue la líder en ventas en

²³¹ Juárez Nuñez, Huberto [2009]. La estrategia del Estado chino en este sector es alimentar a la industria terminal sin depender del mercado externo.

ese año en China, con 1,346,000 vehículos, seguida por la FAW con 1,318,000. La tercera fue Dongfeng Motor Corporation, con 1,114,000 unidades.

Algunas marcas internacionales que producen en China son: BMW, Ford, Chrysler, Mazda, Toyota, GM. Hyundai, MG Rover, Daimler, Suzuki, Mitsubishi, Nissan, Isuzu, Peugeot-Citroen y Honda, las cuales están asociadas con dos o hasta tres productores de origen chino, como Brilliance Auto, FAW, Dongfeng y Chery entre otras.

Dentro de la industria automotriz china destacan las siguientes 5 grandes empresas:

- a) **First Automobile Works (FAW)** fundada en 1953 para producir camiones con la asistencia técnica de la soviética Zavod Imeni Likhacheva. Constituye la mayor *Joint venture*. A partir de 1991 inicia el proceso de alianzas estratégicas con empresas como Volkswagen, Toyota y Mazda para la producción de vehículos y autopartes. Su producción de vehículos 2010 fue 896,060 unidades. Dentro de sus productos, resalta una versión eléctrica del vehículo Daihatsu Move que fabrica en su planta de Tianjin. Como parte de su expansión internacional cuenta con una planta de ensamble en Ciudad Sahagún, Hidalgo, Mexico, donde arma camiones ligeros que comercializa bajo la marca Giant.
- b) **Dongfeng Motor Corp.** Fundada por el presidente Mao en 1968, constituye el 3er. gran *joint venture* Parte importante de su producción no es de diseño propio sino de marcas de empresas con las que ha establecido *joint venture* como son: Peugeot-Citroen, Nissan, Honda, Kia y Cummins. En 2010 la producción de sus unidades fue de 649,559 unidades.
- c) **Chery Automobile Co. Ltd.**, fundada en 1997, es principalmente de propiedad estatal. Constituye una de las empresas de mayor crecimiento en el sector. Si bien comercializa sus vehículos en 53 países, no ha podido penetrar el mercado estadounidense por falta de un modelo competitivo²³². En el 2007 produjo 427,882 automóviles cifra que incrementó en 2010 a 692,438 unidades.
- d) **Chang'an Motors.** Fundada en 1862 como empresa manufacturera de armas, ahora fabrica automóviles desde 1957. A partir de 1984 mantiene alianzas estratégicas con Suzuki y Ford. En 2007 fabricó 283,500 vehículos.

²³² La Chery enfrenta demandas por plagio de algunas empresas automotrices.

e) **Shanghái Automotive Industry Corporation, (SAIC)** empresa de capital estatal ubicada en Shanghái cuyos orígenes -como pequeño taller-, se remontan a la década de 1940. En 1984 llevó acuerdos de cooperación conjunta con Volkswagen y, desde 1998, con General Motors, empresas hacia las cuales construyó cadenas de suministro de componentes de origen chino, bajo una variedad de marcas y modelos. Para la primera década del 2000, comenzó a extenderse al exterior al realizar adquisiciones en Corea del Sur como son los casos del 10% de participación de GM Daewoo (hoy GM Corea) y el 48.9 % de Ssang Yong Motor Co. Mas adelante adquirió la marca británica MG Motor cuya tecnología incorporó a su propia línea de marca, la Rowe, especializada en sedanes de lujo. Para 2011 SAIC dio a conocer su marca Maxus como una nueva marca global para vehículos comerciales y en ese mismo año llevó a cabo una producción en serie en la planta MG en Longbridge Reino Unido, con la salida de la línea de producción de su primer MG 6. SAIC vende vehículos bajo una variedad de marcas, tanto las propias -como Maxus, MG, Rowe y Yuejin-, como en *joint ventures* -como Baojun, Buick, Chevrolet, Iveco, Skoda, VW y Wuling-. En 2011 produjo 3.6 millones de unidades y empleaba 104,588 trabajadores.

Otras 3 empresas chinas importantes son **BYD Auto, Change y Great Wall Motors**. La primera, fundada en 1995 como productora de baterías recargables para la telefonía móvil, hoy es el principal proveedor de esta industria en la que concentra el 70% del mercado global, es proveedor de empresas como Motorola, Nokia, LG y Siemens. En 2003 ingresó a la industria automotriz y definió una estrategia de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y ha introducido avances tecnológicos propios que le han permitido producir el primer auto eléctrico y un vehículo híbrido²³³. En 2010 produjo 521,232 unidades.

Por lo anterior, si bien a principios de la década de los noventa China no figuraba en la producción mundial de vehículos, para 2009 se convierte en el principal productor con el 22.4% de los automóviles fabricados internacionalmente. El progreso de su capacidad productiva y de demanda es, en cualquier caso, imparable, al superar los 8 millones de vehículos a partir de 2009. Para 2011 el país alcanzó una producción de 18.419 millones de vehículos, de los cuales sólo exportó 849,000 unidades (49% más

²³³ Esta empresa también ha sido acusada de plagio en el diseño de alguno de sus modelos.

que en 2010), con un valor de 11,000 millones de dls. A nivel interno, en 2010 el parque vehicular en circulación en China alcanzó los 78 millones de automotores.

El arribo de plantas filiales y subsidiarias transnacionales automotrices a China creó las condiciones para que también sus proveedores de primer nivel lleguen para instalarse a su alrededor, aprovechando una fuerza de trabajo local de alta calificación y de menor costo, situación que ha tenido gran impacto en la industria mundial de componentes. En el mapa número 4 podemos observar el contexto de las regiones especiales en China así como la ubicación de las plantas automotrices, tanto las *joint ventures*²³⁴ como las 100% nacionales²³⁵, cuya relación se presenta en el cuadro 9.

²³⁴ (círculo azul)

²³⁵ (círculo amarillo)

Mapa 4. Distribución geográfica de las empresas automotrices en china: *joint venture* y nacionales



Fuente: JATO Automotive News 2009, Guide to China's Auto Market

Cuadro. 9

Ubicación de las Empresas Automotrices en Chinas mixtas y nacionales en relación al mapa 4

Empresas de capital mixto (<i>Joint Venture</i>)				Empresas de capital 100% chino			
Núm.	Empresa	Núm.	Empresa	Núm.	Empresa	Núm.	Empresa
1	BMW Brilliance Automotive Ltd Shenyang, Liaoning Province	14	Hunan Changfeng Motor Co Changsha, Hunan Province	1	Dongfeng Liuzhou Motor Co Liuzhou, Guangxi Province	12	Great Wall Motor Co. Baoding, Hebei Province
2	Beijing Benz-DaimlerChrysler Automotive Co. Beijing	15	Zhengzhou Nissan Automobile Zhengzhou, Henan Province	2	Dongfeng Automobile Co Xiangfan, Hubei Province	13	Hafei Motor Co. Harbin, Heilongjiang Province
3	Changan Ford Mazda Automobile Co. Chongqing	16	Dongfeng Peugeot Citroen Automobile Co. Wuhan, Hubei Province	3	Faw Car Co Changchun Jilin Province	14	Hebei Zhongxing Automobile Co Baoding Hebei Province
4	Jiangling Motors Corp. Nanchang Jiangxi Province	17	Chongqing Changan Suzuki Automobile Co. Chongqing	4	FAW Haima Automobile Co Haikou, Hainan province	15	Rongcheng Huatai Automobile Co Rongcheng Shandong Province
5	Shanghai GM (Shenyang) Nostrom Motors Co. Shenyang Liaoning Province	18	Jiangxi Changhe Suzuki Automobile Co Jiangdezhen, Jiangxi Province	5	Tianjin FAW Xiali Automobile Co Tianjin	16	Jiangxi Jiangling Holding Co Nanchang, Jiangxi Province
6	SAIC-GM-Wuling Automobile Co Liuzhou, Guangxi Province	19	Tianjin FAW Toyota Motor Co. Tianjin	6	Chery Automobile Co Wuhu, Anhui Province	17	Beijing Automobile Works Co Beijing
7	Shanghai General Motors Corp Shanghai	20	Sichuan FAW Toyota Motor Co Chengdu, Sichuan Province	7	Anhui Jianghuai Automobile Co Hefei, Anhui Province	18	Chongqing Changan Automobile Co. Chongqing
8	Shanghai GM Dongyue Motors Co Yantai, Shandong Province	21	Sichuan FAW Toyota Motor Co Changchun, Jilin Province	8	Shenyang Brilliance Jinbei Automotive Co	19	Chongqing Lifan Automobile Co. Chongqing
9	Guangzhou Honda Automobile Co Guangzhou, Guangdong Province	22	FAW-Volkswagen Automotive Co Changchun, Jilin Province	9	BYD Auto Co Xian, Shaanxi Province	20	Hunan Jiang Nan Automobile Co Xiangtan, Hunan Province
10	Dongfeng Honda	23	Shanghai Volkswagen Automotive Co Changchun, Jilin Province	10	Jiangxi Cjanghe Automobile Co Jingdezhen, Jiangxi	21	SAIC Motor Co. Shanghai

	Automobile				Province		
	(Wuhan) Co. Wuhan, Hubei Prov.	24	Dongfeng Nissan Passenger Vehicle Co	11	Zhejiang Geely Automobile Group		
11	Honda Automobile (China) Co.		Guangzhou, Guangdong Province		Hangzhou, Zhejiang Province		
	Guangzhou, Guangdong Province	25	Guangzhou Toyota Motor Co				
12	Beijing Hyundai Motor Co		Guangzhou, Guangdong Province				
	Beijing	26	Soueast (Fujian) Motor Co.				
13	Dongfeng Yueda Kia Automobile		Fuzhou, Fujian Province				
	Co. Yancheng Jiangsu Province						

Fuente: JATO Automotive News 2009, Guide to China's Auto Market

Actualmente el desarrollo de la industria automotriz china la ha convertido en uno de los principales productores de insumos y autopartes que, a nivel mundial, surte a las principales empresas transnacionales automotrices. Además, el hecho de que las grandes empresas automotrices se continúen instalando en las regiones especiales ubicadas en la costa de China en su búsqueda por disminuir costos y acceder al gigantesco mercado interno, ha dado pábulo para un acelerado desarrollo de las empresas automotrices chinas que, por ahora, participan en su mercado interno, pero que hace prever, a corto plazo, su ingreso al mercado mundial²³⁶.

Dentro de la cadena de producción de valor de la industria automotriz global, las diferencias salariales con países como China pueden estar afectando a la distribución geográfica de la industria de componentes. Ejemplo Valeo anunció en julio de 2004 que preveía triplicar en tres años las compras de componentes en China, pasando de los 300 millones de euros al año a 1,000 millones. La oficina regional de compras de Valeo, que se estableció en Shanghai en 2001, ya había demostrado su capacidad para seleccionar a los proveedores cualificados y formarles, en caso necesario, a fin de satisfacer los criterios mundiales de calidad.

²³⁶ Basta mencionar que en el Salón del Automóvil de Ginebra, celebrado a principios del 2014, se prevé la presentación de la marca china Qoros, primer auto de una firma china que ha obtenido la máxima calificación en materia de seguridad en impacto frontal y lateral, otorgado por la EuroNCAP, institución automotriz europea que evalúa los automóviles en Europa. Al parecer se trata de una empresa china que no sólo busca hacerse de un buen pedazo del mercado europeo, sino que además, desembarcará en EUA en menos de lo que imaginamos, poniendo en aprietos a las propias armadoras estadounidenses.

La relocalización de los procesos de producción y de trabajo mediante plantas automotrices, subsidiarias y filiales hacia países como China, ha venido provocando el cierre de diversas plantas ubicadas tanto en países desarrollados como subdesarrollados, influyendo con ello en la recomposición del mapa productivo internacional.

Además, si bien, hasta este momento la influencia de China, como exportador de vehículos al mercado mundial aún no es representativa, no es descartable que, en un plazo relativamente corto, automóviles y autopartes chinos compitan en los mercados globales, tomando en cuenta que gran parte de las autopartes ya compiten al ser integradas a los vehículos de las distintas empresas transnacionales que exportan vehículos a los diversos mercados, agudizando con ello la competencia entre las propias firmas, lo que provoca un cambio en los acuerdos y relaciones que empresas transnacionales automotrices llevan a cabo para establecer el precio.

Otro elemento a tomar en cuenta es que las empresas chinas están comprando, total o parcialmente, tanto empresas como instalaciones de empresas automotrices de otros países, como son los casos de las empresas inglesas, así como también la adquisición de la sueca Volvo por la china Geely en 2010 –la cual posteriormente pasaría a ser propiedad de Ford Motor-. Por otra parte, el 19 de febrero de 2014, llevó a cabo un acuerdo entre la PSA Peugeot Citroen, el gobierno francés y el fabricante de automóviles chino Dongfeng, con el objeto de generar 3,000 millones de euros, al reportar la PSA Peugeot Citroen un incremento en sus pérdidas netas en 2013. A través de este acuerdo, Dongfeng y el gobierno francés inyectarán 800 millones de euros cada uno a cambio de un 14% de las acciones del fabricante francés. Hay también una emisión de 1.4 mil millones de euros en los que los accionistas y el mercado podrán participar²³⁷.

Situación parecida se presentó para el caso de las utilidades de Volkswagen correspondientes a 2013 que crecieron en forma moderada, en comparación con el año anterior. Sin embargo, en la facturación y el beneficio operativo del Grupo VW no se incluyen las actividades de las *joint ventures* chinas, que se contabilizan en los resultados financieros usando el método de participación y, por consiguiente, no se reflejan en el beneficio operativo consolidado. La parte proporcional del beneficio

²³⁷ La confirmación de la alianza se reveló en el momento en que Peugeot reportó, el 19 de febrero pasado, un estrechamiento de la pérdida neta de 2.3 mil millones de euros en 2013, que fue menos de la mitad de la pérdida de 5 mil millones que se reportaron en 2012, cuando Peugeot se vio afectado por las amortizaciones de sus activos. <El Financiero, 20 de febrero de 2014>

operativo, registrado por estas *joint ventures* en la primera mitad de 2014, fue de 2.6 billones de euros, esto es, aproximadamente el 30% de las utilidades de la Volkswagen²³⁸.

A corto plazo, la acelerada y cada vez mayor producción de automóviles chinos y su ingreso al mercado mundial agudizará la competencia oligopólica, lo que, aunado a la sobreproducción que ya existe, podría conducir a que las demás empresas, para continuar compitiendo y mantener sus cuotas de mercado, recurran a incrementar su inversión tanto en investigación y desarrollo, como en capital fijo –ahorrador de fuerza de trabajo-. Este contexto de competencia, en una situación de contracción de la demanda, se agudiza aún más la crisis, incrementando con ello el desempleo y la precariedad.

El exceso de capacidad o, lo que es lo mismo, tener la habilidad de construir más autos de los que se pueden vender, es ya un dolor de cabeza para los fabricantes de autos: las plantas ensambladoras son cada vez más caras de construir, operar y mantener, y típicamente sólo producen ganancias cuando se utiliza, al menos, el 75% de la capacidad instalada. Las plantas infrautilizadas de empresas importantes como Peugeot Citroen, Fiat, General Motors y Ford, están perdiendo dinero en Europa ante la caída de la demanda, en tanto que el ascenso de China, como potencia mundial en fabricación de autos -hasta convertirse en el mayor del mundo-, ha sido relativamente constante, a diferencia del crecimiento que se esperaba respecto a los otros mercados BRIC (Brasil, Rusia e India) que ha resultado negativo.

Como expresa Mark Fields, número dos de Ford Corp., y considerado el posible sucesor del CEO General de Ford, Allan Mulally: “Estamos mirando de cerca los anuncios y la capacidad prevista de producción para los próximos 5 años, ya que si nos fijamos en eso y en las premisas del mercado acerca del crecimiento industrial, tomando en cuenta los hechos y datos, habrá ciertas dinámicas de mercado interesantes: El mercado automotriz global total tendrá un exceso estimado de capacidad de 20 a 30% en 2016”.²³⁹

Ante lo anterior hay que mencionar la cada vez mayor utilización de robots en China donde la industria automotriz lidera la ola de automatización en sus empresas conjuntas con General Motors, Honda y Volkswagen, provocando que el número de robots

²³⁸ **El Financiero**, Año 2, No. 69, sección Autos. 18 de agosto 2014.

²³⁹ **El Financiero** 5 de marzo de 2014.

aumente en un muchas empresas derivadas de la cadena productiva y que son comunes en el resto del mundo y que vienen, a su vez, desplazando a los trabajadores chinos por el alza de los salarios. China es ahora un mercado importante para los fabricantes de robots como Fanuc de Japón, Kuka y Siemens de Alemania y Rockwell Automation de Estados Unidos. En tanto que ABB de Suiza eligió a Shanghai para instalar su empresa mundial de robótica y producir sistemas robóticos para sus clientes de la industria automotor y electrónica²⁴⁰.

2.- La Empresa Transnacional Automotriz, los Bloques Regionales y la Competencia por los Mercados.

A partir de la década de los 90' y, sobre todo a partir del 2000, las corporaciones automotrices llevan a cabo procesos sistemáticos de reestructuración de la producción y del trabajo en los que está presente la relocalización de plantas filiales y subsidiarias, seguidas de cerca por sus proveedoras de primer nivel, hacia diversos países y regiones de los principales bloques comerciales, ya sea para reducir costos, como para aumentar sus cuotas de mercado. La competencia por la ganancia y la necesidad de diversificar sus mercados, disminuir costos y aumentar su rentabilidad, viene modificando geográficamente el mapa productivo de la industria automotriz.

En su proceso de relocalización de la producción y del trabajo, la empresa transnacional aplica una estrategia de especialización de fases del proceso productivo entre los países y regiones que conforman sus cadenas de producción, la cual está condicionada por las diferencias económicas, políticas, sociales, culturales y geográficas de estos países, a las que se suma la existencia de una fuerza de trabajo, de mayor o menor formación, pero que es *ad hoc* a sus necesidades, elementos que son fundamentales para establecer su estructura de competencia basada en la coordinación y funcionamiento eficiente de la cadena que le permite el control de su fuerza de trabajo.

Es así como se explica la redistribución mundial del automóvil en los principales bloques comerciales en los que las empresas compiten y se expanden evitando, en lo posible, la entrada de nuevos competidores que puedan afectar sus intereses e influir en sus precios y ganancias.

Si bien, como ya observamos en el capítulo III, los bloques comerciales derivan de una estrategia de política económica de los países que los conforman, los cuales, no sin contradicciones originadas en gran medida por las profundas desigualdades entre sus

²⁴⁰ **Bloomberg Businessweek**, 3 de diciembre 2012

miembros, su objetivo es el fortalecimiento de la integración regional, productiva y comercial entre los mismos, orientada tanto a la integración de cadenas productivas entre sus empresas, así como a la conformación de un mercado común que amplíe la demanda e impulse el desarrollo.

Sin embargo, la estrategia con que se integró cada bloque comercial obedece a condiciones específicas de cada país que lo integra. No se trata de bloques herméticos, lo que ha permitido que, entre éstos, se presente una enorme interrelación, debido a que las principales empresas transnacionales automotrices cuentan, por lo general, con plantas filiales y subsidiarias, instaladas en cada uno de estos bloques, factor que ha influido para que éstas sean parte de las políticas de industrialización regional, por lo que éstas, en gran medida, obedecen más a la estrategia global de la gran empresa, más que a las necesidades ingentes de cada país.

Un efecto diferente se aprecia en los países de origen de las empresas transnacionales, las cuales por una parte, definen la estrategia global y concentran las fases más avanzadas y determinantes para el desarrollo y control de la cadena productiva, factores que son fundamentales para decidir la relocalización de sus plantas ensambladoras en función de qué, cómo y cuánto producir, así como la tecnología a utilizar, decisiones que, a su vez, les genera un proceso de desindustrialización, debido a la relocalización de un gran número de fases de su proceso productivo en otros países que ofrecen mejores alternativas de rentabilidad, lo que viene agudizando su propio desempleo y precariedad en sus trabajadores que se ven sometidos a la competencia intertrabajadores a nivel global, agudizando la contradicción capital/trabajo.

La expansión global de las empresas transnacionales automotrices ha conllevado que la competencia oligopólica se agudice cada vez más, debido tanto al surgimiento de un número importante de nuevos competidores –ejemplo, las empresas chinas-, como a los cambios cada vez más rápidos en la demanda mundial, de allí que, sistemáticamente lleven a cabo grandes inversiones en el desarrollo de investigación e innovación de nuevos productos, así como a utilizar tecnología de punta, en su necesidad por conservar su cuota de mercado global.

Por lo anterior, para el análisis de la empresa transnacional se deben tomar en cuenta los siguientes hechos:

1).- el surgimiento de nuevos competidores, cuyo origen data del período de transición fordista/toyotista, en el que medianas y grandes empresas, de diversos países, se desarrollaron al influjo de los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, en buena medida protegidas por sus Estados, como ocurre con las empresas japonesas y la coreana Hyundai, factor que les daría una gran ventaja sobre las empresas transnacionales de EUA, Francia, Italia o Inglaterra, que tuvieron que readaptar toda su estructura a las nuevas condiciones para reducir costos y poder competir.

2).- la relocalización de gran número de plantas filiales, subsidiarias y proveedoras automotrices, en las que se aplica moderna tecnología de punta utilizando los nuevos métodos estandarizados de organización de la producción y del trabajo, ha implicado la formación de un nuevo tipo de trabajador calificado de menor costo en los países donde se instala, lo que tiene como consecuencia que sea posible exportar el trabajo y, con ello, agudizar tanto la competencia intertrabajadores a nivel mundial, como el desempleo en su propio país.

Derivado de lo anterior, las empresas transnacionales se expanden a nivel global al interior de los 3 grandes bloques regionales donde, de acuerdo con su estrategia, producen el auto mundial, cuya estructura está basada en una multitud de materias primas, insumos, partes y componentes elaborados en diversas regiones y países que, a lo largo de cadenas y subcadenas de producción, distribución, comercialización y servicios son integrados al mismo proceso productivo, lo cual crea las condiciones para que la empresa transnacional los especialice en función de la fase o fases que cada uno realiza

Por ejemplo, en 2014 en la producción del “auto 100,000”, de la planta A2 de Nissan, Aguascalientes, la empresa comentó que se requirieron de más de 27,000 toneladas de acero, 600,000 litros de pintura y 110 millones de autopartes, en gran medida importadas, factor estratégico para el abastecimiento y administración de autopartes, proveniente de 9 centros mundiales de exportación de Nissan, así como de 91 proveedores localizados en México, incluyendo 3 proveedores que trabajaron de manera sincronizada, utilizando los nuevos de sistemas de gestión y de logística, para producir de acuerdo a los nuevos métodos de organización en base al JIT²⁴¹.

²⁴¹ **El Financiero** 26 de agosto de 2014.

Entre 1994 y 2012, la producción automotriz presenta un gran crecimiento al pasar de 49.53 millones de vehículos en 1994 a 94.76 millones en 2013, en gran parte producto de la apertura de países como China, como también por la relocalización de la producción hacia otros países (Cuadro 10).

Cuadro. 10
Producción mundial de vehículos por grandes regiones a nivel mundial, 1994-2013 (Miles de unidades)

Región / País	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013**
América	17,688	17,336	17,599	18,263	17,673	19,290	19,729	17,852	18,665	18,240	18,854	19,170	18,925	18,977	16,757	12,477	16,543	17,714	21,009	21,211
Europa	16,013	16,852	15,985	17,813	19,109	20,260	20,565	20,390	20,043	20,347	21,070	21,014	21,454	22,690	21,515	16,888	19,411	21,078	17,915	18,027
Asia	15,115	15,136	15,682	16,616	14,684	16,524	17,765	17,564	19,652	21,447	23,754	25,296	27,734	30,240	30,794	31,453	40,522	40,404	45,605	48,491
Otros países*	714	812	848	711	696	620	704	726	748	834	867	1,002	1,110	1,359	1,454	2,481	1,382	849	6,232	7,029
Total	49,530	50,136	50,114	53,403	52,162	56,694	58,763	56,532	59,108	60,868	64,545	66,482	69,223	73,266	70,520	63,299	77,858	80,045	90,763	94,758

Fuente: Anfavea, Anuario da Indústria Automobilística Brasileira (1994-1998); OICA (1999-2012)

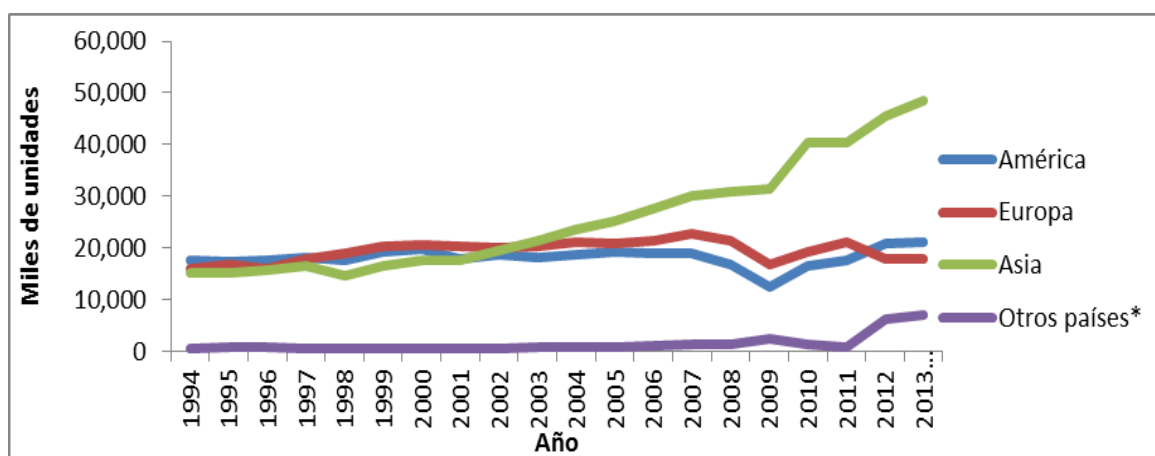
*Incluye Sudáfrica, Australia y otros.

** Cifra estimada.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Si bien durante el transcurso de la década de los 90' las regiones de América y Europa ocupaban los primeros lugares como regiones productoras de automóviles, teniendo a Estados Unidos y Alemania como los países líderes, a partir del siglo XXI se presenta un gran cambio en el mapa productivo automotriz a nivel global, al pasar la región asiática a primer lugar como región productora de vehículos, en la que Japón y China tienen un papel preponderante (Gráfica 1).

Gráfica. 1
Producción mundial de vehículos por grandes regiones a nivel mundial, 1994-2013 (Miles de unidades)



Fuente: Anfavea, Anuario da Indústria Automobilística Brasileira (1994-1998); OICA (1999-2012).

*Incluye Sudáfrica, Australia y otros.

** Cifra estimada.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Por empresa, se observa la pugna entre grandes empresas productoras Toyota y General Motors, seguidas muy de cerca por Volkswagen y Hyundai por obtener el primer lugar como productoras de vehículo. En su conjunto las 5 empresas asiáticas controlaban el 33.64% del total de la producción mundial.(Cuadro 11)

Cuadro. 11
Distribución de la producción mundial de vehículos automotores, 1998-2010.
(Porcentaje)

Empresa	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	Variación del periodo
Toyota	9.83%	9.75%	10.20%	10.75%	11.26%	10.30%	10.62%	11.04%	11.80%	11.82%	13.28%	11.96%	11.01%	11.05%	11.08%	11.10%	85.94%
General Motors	14.31%	15.04%	13.93%	13.46%	14.15%	13.51%	12.57%	13.69%	13.17%	12.95%	11.91%	10.68%	10.90%	10.60%	10.29%	9.99%	14.95%
Grupo VW	9.08%	8.54%	8.75%	9.07%	8.53%	8.29%	7.94%	7.84%	8.35%	8.68%	9.25%	10.03%	9.44%	9.42%	9.39%	9.35%	69.68%
Hyundai-Kia	2.39%	3.75%	4.26%	4.47%	4.49%	4.45%	4.31%	4.65%	5.48%	5.52%	5.98%	7.68%	7.42%	8.11%	8.85%	9.65%	566.51%
Ford Motor	12.37%	11.85%	12.54%	11.85%	11.44%	10.84%	10.35%	9.78%	9.56%	8.66%	7.77%	7.74%	6.42%	6.04%	5.68%	5.34%	-28.94%
Nissan	4.94%	4.38%	4.50%	4.54%	4.62%	4.86%	4.97%	5.26%	4.73%	4.75%	4.88%	4.54%	5.12%	5.11%	5.09%	5.07%	68.76%
Honda	4.39%	4.33%	4.29%	4.75%	5.08%	4.82%	5.05%	5.17%	5.39%	5.42%	5.62%	4.98%	4.69%	4.69%	4.68%	4.67%	75.03%
PSA Peugeot Citroen	4.24%	4.49%	4.93%	5.51%	5.54%	5.46%	5.31%	5.08%	4.93%	4.79%	4.78%	5.03%	4.64%	4.65%	4.65%	4.65%	80.60%
Suzuki-Maruti	2.45%	2.72%	2.50%	2.74%	2.90%	2.99%	3.08%	3.12%	3.37%	3.60%	3.77%	3.95%	3.72%	3.83%	3.94%	4.05%	172.32%
Renault	4.31%	4.19%	4.31%	4.22%	3.96%	3.94%	3.85%	3.94%	3.74%	3.70%	3.48%	3.80%	3.49%	3.41%	3.33%	3.25%	24.26%
Otras de empresas**	31.69%	30.95%	29.80%	28.64%	28.04%	30.55%	31.94%	30.44%	29.49%	30.10%	29.27%	29.63%	33.16%	33.10%	33.01%	32.88%	70.89%
Total a nivel mundial	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	64.69%

* Cifras estimadas

** Incluye China, India, Polonia Turquía

Fuente: OICA Statistics Committee

Por bloques regionales se observa cómo el bloque regional de América²⁴² de ser el mayor productor de vehículos a nivel mundial en el siglo pasado -con Estados Unidos a la cabeza-: 17.6 millones de vehículos en 1994, que se incrementaron a 19.7 millones en 2000 continuando con 19.2 en 2005, para luego presentar una tendencia a reducir la producción entre 2006 y 2009 ubicándose en este último año en su punto más bajo con su crisis, al disminuir a 12.5 millones. Sin embargo ya para 2010 muestra una tendencia hacia una rápida recuperación, de manera tal que para 2012, con 21.0 millones de automóviles se coloca en un segundo lugar, superando al bloque Europeo. (Cuadro 12)

Ello no quiere decir que la producción de General Motors y de Ford solo se concentre en América, sino la producción de éstas también se encuentra distribuida en el incremento del número de vehículos fabricados por sus plantas ubicadas en países de los

²⁴² En este caso, el Bloque Regional de América incluye Estados Unidos, Canadá, México, Brasil y Argentina.

otros dos bloques regionales que, al mismo tiempo que les brindan mejores condiciones de rentabilidad, les facilitan competir en sus mercados. Esto mismo sucede con las demás empresas automotrices transnacionales derivado del mismo proceso de reestructuración de la empresa en la que predomina la relocalización de la producción, así como la delegación de fases del proceso productivo en empresas proveedoras calificadas ubicadas en estos países y regiones, en una búsqueda de reducir costos para enfrentar la competencia (véase cuadro 12).

El bloque europeo presenta, a partir de 1997, una tendencia a incrementar su producción, en gran parte debido a la incorporación de los países de Europa del Este, como son el caso de Turquía y la República Checa a las cadenas internacionales de la producción, países que, al contar con una fuerza de trabajo capacitada y de menor costo, se volvieron atractivos para las empresas transnacionales automotrices, tanto europeas como de países de Estados Unidos y Japón.

Respecto al bloque asiático, de producir 15.11 millones de vehículos en 1994, presenta un incremento impresionante durante esta década, situándose en primer lugar como productor de vehículos, con 45.6 millones para 2012, tendencia en la que el desarrollo y la expansión de los *keiretsu* japoneses, el surgimiento de China como productor y el crecimiento acelerado del *shaebol* coreano Hyundai juegan un papel fundamental como factores que explican la aguda competencia que hoy se vive a nivel mundial.

La distribución de la producción por empresas en relación al país en que se ubican las plantas ensambladoras, se encuentra condicionada por las ventajas comparativas y competitivas que cada país ofrece a la inversión, a partir de diversas condiciones e incentivos como: fuerza de trabajo –capacitada o de menor calificación- *ad hoc* a sus necesidades, infraestructura, cercanía a los mercados de consumo, regulaciones fiscales y medioambientales, educación, seguridad social, etc. constituyen importantes factores para el arribo de estas empresas a una región determinada.

Tomando como base el año 2012, la distribución de la producción automotriz por país se observa, que si bien, son los principales países productores -Estados Unidos, Japón, Alemania y ahora China-, los que concentran un 50% de la producción mundial, un elemento importante a tomar en cuenta es que los siguientes 4 lugares en producción

los ocupan países emergentes como Corea del Sur, India, Brasil y México, los que en conjunto concentran alrededor de un 20% de la producción mundial.

Lo anterior hace ver la importancia de la relocalización de la producción de las empresas transnacionales hacia estos últimos países que, convertidos en países plataforma, juegan un papel fundamental para la integración de cadenas internacionales de valor.

En el conjunto de los 3 bloques comerciales, la producción automotriz tiende a concentrarse tanto en países desarrollados como EUA, Japón, Alemania, Francia, Italia, y, ahora China, como también en un reducido grupo de países que ofrecen a las empresas las mejores alternativas, tanto de rentabilidad, como de mercado, los cuales se han convertido en importantes países plataforma, en donde las empresas transnacionales producen para el mercado mundial.

Cuadro. 12
Principales países productores de automóviles a nivel mundial, 2012 (Miles de unidades).

Región / País	GM	Ford	Chrysler	VW *	Daimler **	PSA Peugeot	Fiat	Renault	Toyota	Nissan	Honda	Suzuki	Hyundai	Otras empresas	Total
América															
Estados Unidos	1,984,642	2,152,217	1,330,783						1,201,364	644,695	1,219,326		719,868	1,075,989	10,328,884
Canadá	683,058	255,924	585,918						519,217		409,949			9,666	2,463,732
México	569,601	444,425	454,726	498,600					55,676	683,661	61,813			732,072	3,500,574
Brasil	615,550	294,669		609,400		100,799	827,747	286,114	82,502	32,136	135,894	50	27,424	939,732	3,952,017
Argentina	128,501	89,072				129,570	78,632	109,667	92,591		8,492			127,970	764,495
Europa															0
Alemania	387,525	694,004		2,329,360	1,107,563									1,130,817	5,649,269
Francia						1,114,397	15,233	532,571	200,806					104,758	1,967,765
España	264,858	149,745				373,742	37,540	343,490		143,165				666,639	1,979,179
Reino Unido	149,659	28,031						16,463	109,496	510,572	165,606			597,118	1,576,945
Turquía		272,000				72,702	97,064	291,745	76,925		21,850		87,008	153,045	1,072,339
Rusia	169,623	107,724				9,728	9			24			224,420	1,720,209	2,231,737
Rep. Checa									74,925				303,035	840,978	1,218,938
Polonia	125,469						293,891							228,443	647,803
Eslovaquia						214,619							292,050	393,331	900,000
Italia							575,577							96,191	671,768
Asia															0

China	2,843,613	472,591	3,281,000		440,411	146,036		754,394	1,161,144	617,399	252,275	1,342,887	11,241,058	22,552,808	
Japón					42,089			4,420,158	1,148,265	1,029,313	1,061,863		2,241,023	9,942,711	
Tailandia	124,609	268,679						881,447	224,151	225,094	20,601		684,561	2,429,142	
India	91,212	116,906			20,232	37,158	192,040	181,764	75,768	1,183,334	638,775		1,608,005	4,145,194	
Corea del Sur	785,757					155,872					3,490,946		129,191	4,561,766	
Indonesia								649,202	63,249	66,426	130,152		156,528	1,065,557	
Malasia					3,744			266,234		29,373			270,269	569,620	
Taiwan		31,199						166,579	36,358	19,764			85,138	339,038	
Otras regiones														0	
Sin especificar														0	
Otros países	361,748	218,297	2,536,382	1,087,589	409,963	25,234	903,146	360,868	60,195	24,780	245,327			6,233,529	
Total	9,285,425	5,595,483	2,371,427	9,254,742	2,195,152	2,911,764	2,117,195	2,676,226	10,104,424	4,889,379	4,110,847	2,893,602	7,126,413	25,232,731	90,764,810

Fuente. OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

En el transcurso de la última década, China despuntó en la industria automotriz mundial colocándose como el primer país productor de vehículos,²⁴³ convertida en una gran plataforma a nivel mundial, en la que se han instalado prácticamente todas las grandes empresas automotrices que, en alianza con empresas chinas, se instalan en las regiones predeterminadas por el Estado, atraídas tanto por su creciente desarrollo, enorme mercado y capacidad de su fuerza de trabajo, de mayor o menor calificación, pero de menor costo, que ha demostrado una gran capacidad para absorber el conocimiento en todos los sectores y ramas de la manufactura –como es el caso de la industria automotriz-, en los que están implícitos tanto fases de la investigación y el desarrollo, como de manufactura en todos sus niveles. Así es como las empresas chinas participan en la producción automotriz, tanto de vehículos, como de componentes e insumos que maquila para prácticamente todas las empresas transnacionales automotrices a nivel mundial.²⁴⁴

Lo anterior explica en gran parte, el acelerado ascenso de China como productor de vehículos que, en medio de una competencia transnacional cada vez más profunda, que, en busca de bajar costos, ampliar su cuota de mercado y proteger sus propias empresas, se desplazan y relocalizan al interior del conjunto de bloques comerciales, ubicándose tanto en países que les ofrecen tanto las mejores condiciones de rentabilidad, como en aquellos otros que les brindan la oportunidad para acceder a nuevos mercados para sus productos, ya sea desarrollados o subdesarrollados.

En el caso de Estados Unidos, considerado en 2012 como segundo país productor mundial de vehículos, son las 3 grandes norteamericanas (hoy una de ellas italiana), junto a las japonesas y la coreana, las que controlan la producción. Parte muy importante en esta producción de vehículos, es la importación de más del 60% de insumos, partes, componentes y módulos que, a través de sus cadenas internacionales de producción, llegan a sus plantas fabricados por sus proveedores especializados ubicados en el exterior.

²⁴³ Aunque la industria automotriz china se viene desarrollando desde principios de los años 50', su capacidad de producción y desarrollo era poco conocido en países occidentales, situación que comienza a cambiar a partir de que China se abre al exterior.

²⁴⁴ Desde hace muchos años ha sido una constante el arribo de estudiantes y profesionistas chinos a la gran mayoría de universidades y centros de investigación en el mundo, formándose en todas las áreas en ciencias y humanidades, los cuales regresan a su país con nuevos conocimientos. Un ejemplo es el propio presidente Xi Jin Ping que tiempo atrás, realizó estancias tanto en el norte de México, para estudiar la organización y funcionamiento de las empresas maquiladoras, como en Indiana EUA para conocer las técnicas agrícolas.

Japón, en un tercer lugar como productor de vehículos, resalta por su carácter proteccionista debido a que, en ese país, el control de la producción se encuentra en manos de las propias empresas japonesas que, organizadas en *keiretsu*, dominan la producción automotriz en el país. Al igual que, en el caso de EUA, se recurre a la importación de la mayor parte de los insumos, partes, componentes y módulos que sus proveedores ubicados en el exterior les envían, a través de sus cadenas internacionales de producción, para ser integradas al ensamble final del auto mundial en sus plantas subsidiarias y filiales ubicadas en Japón.

Corea del Sur e India son importantes países productores de automóviles tanto a partir del desarrollo de sus propias empresas –kia, Hyundai, Tata-, como por la producción de insumos y partes para empresas de otros países²⁴⁵.

México, Brasil, España y Turquía, en el marco de múltiples tratados comerciales y sin contar con empresas de ensamblado final de origen nacional, ofrecen los mejores incentivos para atraer la inversión de grandes empresas transnacionales -entre ellos una fuerza de trabajo capacitada, cercanía a grandes mercados de consumo, etc-, factores que los ha convertido en importantes plataformas de exportación hacia mercados como Estados Unidos, Asia y Europa.

Al establecimiento de una planta ensambladora en un país determinado, le siguen otras que tratan de aprovechar todas las ventajas competitivas y comparativas que éste les ofrece para continuar seguir compitiendo. Un ejemplo lo tenemos en México tanto con el arribo de nuevas empresas como la Mazda y la Kia, así como la ampliación, con la apertura y/o modernización de plantas ensambladoras de empresas como Honda, Toyota, VW, Ford y Nissan, esta última en alianza con Mercedes Benz para producir autos de lujo. Lo mismo ocurre en Puebla con la llegada de Audi vinculada a la Volkswagen.

Se trata de plantas ensambladoras que llegan a la región acompañadas por más de 600 proveedoras de primer y segundo nivel a los estados de Aguascalientes, Guanajuato, San Luis Potosí, Zacatecas y Querétaro, estados que ofrecen una fuerza de trabajo

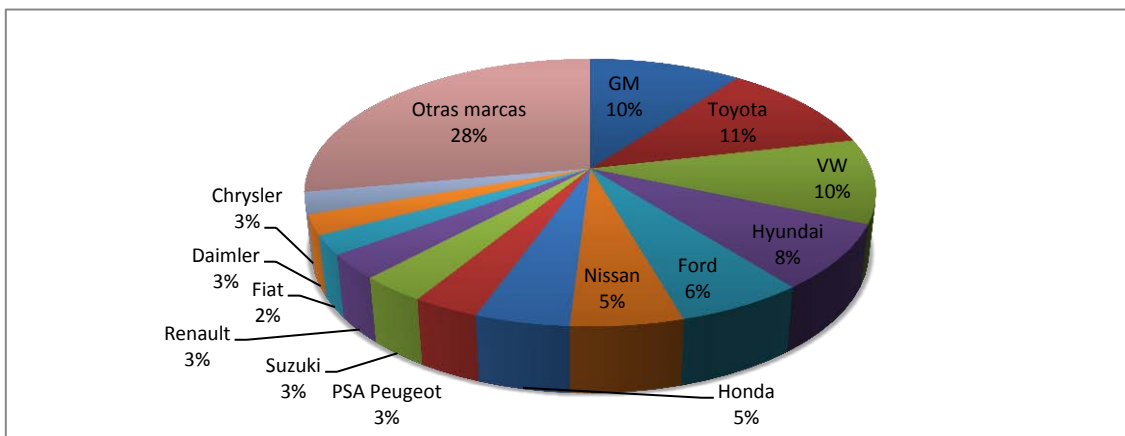
²⁴⁵ En el caso de Hyundai, la empresa cuenta con la planta automotriz Ulsan en la cual se ensambla más de 1.5 millones de vehículos al año, donde laboran alrededor de 3,400 trabajadores

compuesta, principalmente, por profesionistas jóvenes lo suficientemente calificados para responder a la línea de ensamble, con eficiencia, calidad y tiempo que marca la empresa.

La intensidad de la competencia inter empresa para este 2014 se viene agudizando, lo que a corto plazo irá transformando el mapa productivo internacional, como se aprecia en la compra del 100% de las acciones de Chrysler por parte de la Fiat. De esta manera la Fiat accederá fácilmente al TLCAN basándose en las plantas instaladas que Chrysler tiene en Estados Unidos, Canadá y México, así como a la serie de cadenas productivas que esta empresa ha generado a nivel de cada país de la región.

Respecto a la distribución de la producción mundial, las grandes empresas automotrices, distribuidas entre los principales bloques comerciales, compiten por incrementar y/o conservar sus cuotas de mercado, con que cada una de las empresas transnacionales automotrices interviene a nivel mundial en su lucha por la ganancia. Por ejemplo, ya para 2012 se observa cómo Toyota y General Motors compiten fuertemente por el primer lugar, seguidos de muy cerca por la Volkswagen y la Hyundai, cuyo crecimiento acelerado en la última década las llevó a rebasar a la Ford Motors y a la Nissan que ocupan el quinto y sexto lugar a nivel mundial. En su conjunto las 4 primeras controlaban en ese año cerca del 40% del mercado mundial del automóvil, como se observa en la gráfica 2.

Gráfica. 2
Participación de las empresas automotrices en la producción mundial de vehículos, 2012. Selección de las 13 principales empresas (Porcentaje).

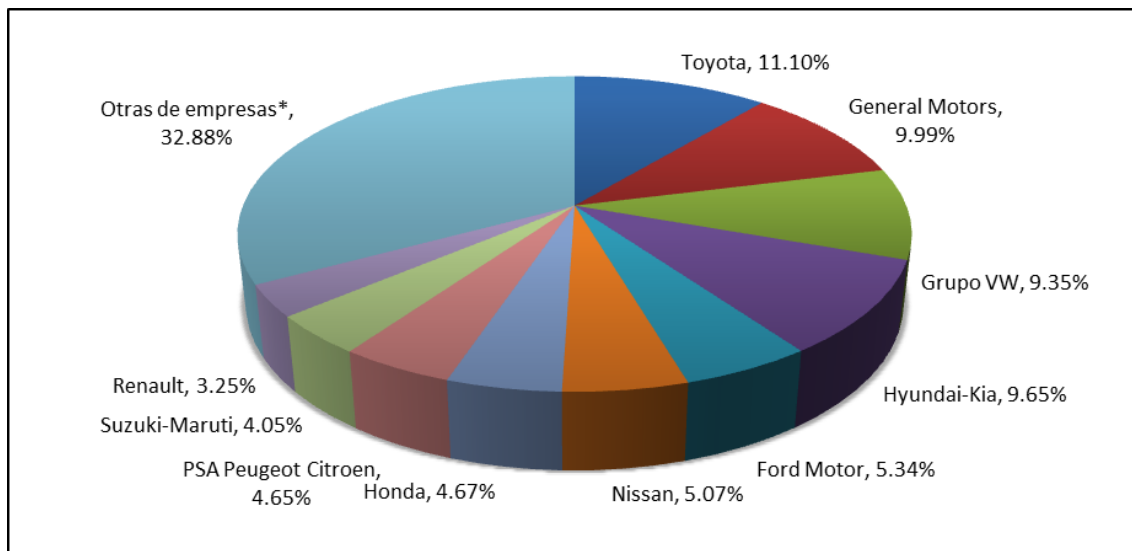


Fuente: OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

De acuerdo a una estimación que hemos realizado en base al comportamiento de las empresas, consideramos para 2013 la competencia por los primeros lugares siguió el siguiente comportamiento a nivel global, en el que la Toyota se coloca como la líder. En ello es posible que, en el caso de General Motors, los sistemas de calidad presentaran ciertas fallas en un número considerable de unidades dentro del mercado estadounidense, cuyas autoridades la obligaron a reparar el daño, influyendo con ello en la reducción de sus ventas. (Gráfica 3)

Gráfica. 3
Estimación acerca de la participación de las empresas automotrices en la producción mundial de vehículos, 2013. Selección de las 13 principales empresas (Porcentaje).



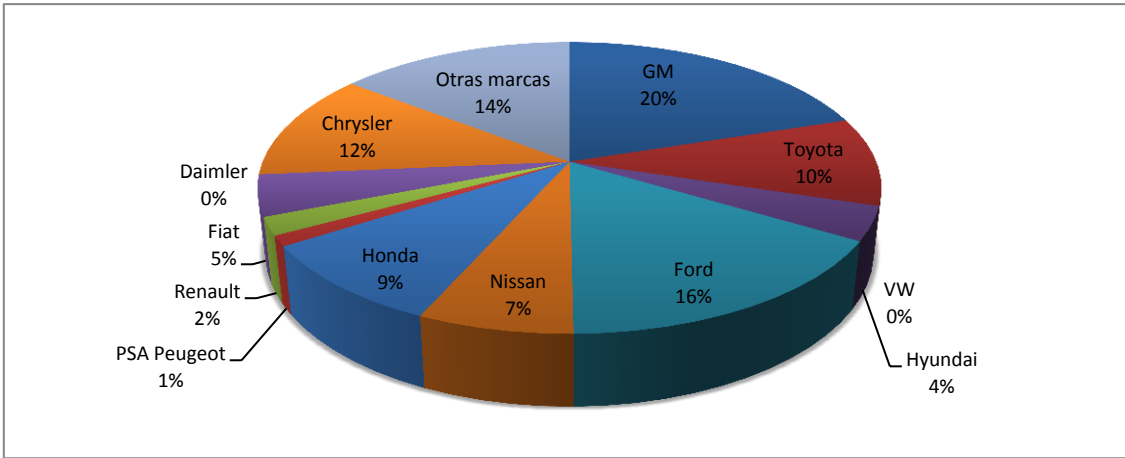
Fuente. OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Por su parte, la composición en la participación de las empresas por cuotas de mercado varía según sea el bloque regional de que se trate, por ejemplo, en el bloque americano, General Motors y Ford controlaban, en 2012, el 43%. En tanto que en el europeo Volkswagen, Peugeot, Renault y Fiat lo hacían con el 62% y en el bloque asiático Toyota, Hyundai, Honda y Suzuki controlaban el 63%, todos en una lucha constante por incrementar sus cuotas de mercado en los bloques del exterior, pero al mismo tiempo protegiendo su cuota de mercado en el bloque correspondiente donde se ubica su país de origen (Ver gráficas 4, 5 y 6).

Gráfica. 4

América: participación de las 13 principales empresas en la producción de vehículos, 2012 (Porcentaje).

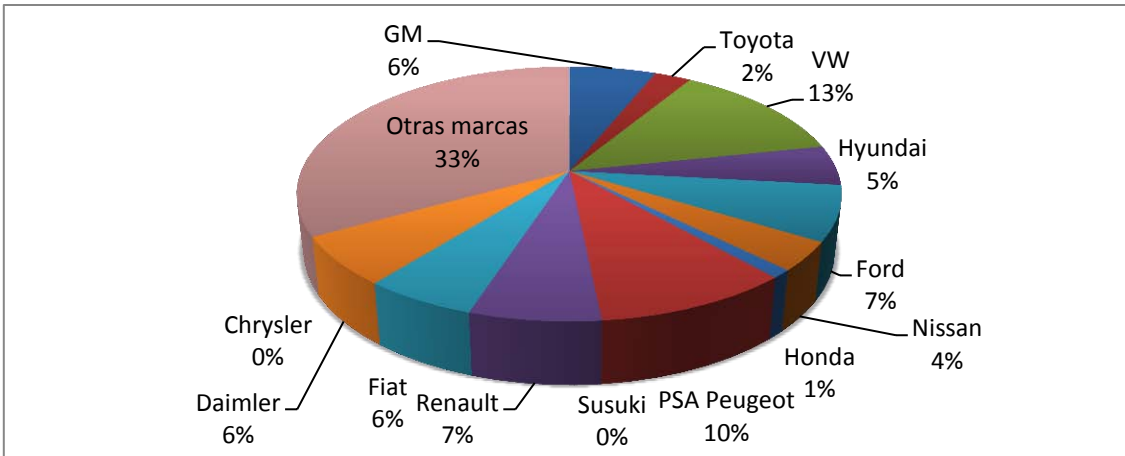


Fuente. OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 5

Europa: participación de las 13 principales empresas en la producción de vehículos, 2012 (Porcentaje).

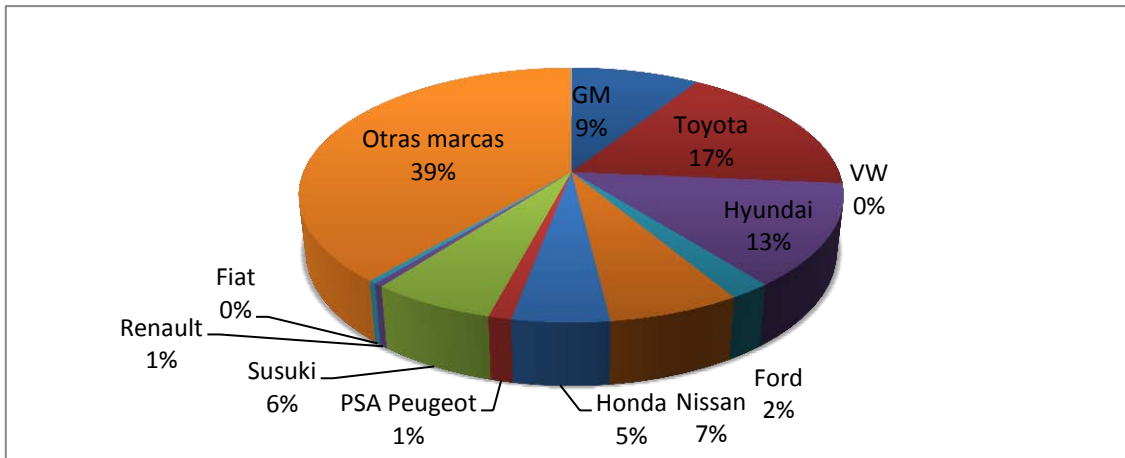


Fuente. OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 6

Asia: participación de las 13 principales empresa en la producción de vehículos, 2012 (Porcentaje).



Fuente. OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

3.- Un acercamiento hacia las estrategias de reestructuración de algunas Empresas Transnacionales Automotrices en base a políticas de Gestión y Logística.

El proceso de reestructuración que las empresas transnacionales automotrices llevan a cabo si bien, en general, presenta rasgos comunes, cada una de ellas define una estrategia específica, acorde a su estructura organizativa e intereses estratégicos, de ello depende sus decisiones respecto a cuánto, cuando y hacia donde orientar su producción, de esto deriva tanto las características de la tecnología de producción a utilizar, como también la forma de aplicar los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, basados en la racionalización. En este proceso, los sistemas de gestión y la logística son fundamentales en su eficiencia para aumentar su competitividad.

3.1.- General Motor Corp.

Considerada desde principios del siglo XX como el modelo a nivel mundial de la gran empresa automotriz fordista, con los años 90' profundizaría, en forma acelerada, su política de reestructuración hacia la gran empresa flexible que llevaría a cabo en todos sus ámbitos. Apoyada por el Estado y en un marco de acuerdos comerciales –como el TLCAN, reestructuraría su zona de influencia en la región de Norteamérica a partir de la relocalización de ciertas fases de su proceso productivo en sus países vecinos mediante la apertura, modernización y/o cierre de sus plantas. Además, para expandir su influencia, realizaría alianzas estratégicas tanto con empresas asiáticas como europeas, en su búsqueda por conocer y aplicar los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del

trabajo, así como bajar costos y expandirse a nuevos mercados. Por tratarse de la empresa automotriz más grande a nivel mundial, que enfrentaba una competencia cada vez más aguda, su reestructuración tendría un gran impacto en toda su estructura organizativa a nivel global, lo que, en cierta medida, para 2009 provocó una caída en su liderazgo, como producto de una fuerte crisis que desembocó en su quiebra.²⁴⁶

A finales de los años 90, la economía estadounidense continuaba creciendo donde GM al lado de Ford Motor, tenían la mayor cuota de mercado. Los problemas económicos que enfrentaba General Motors se harían visibles cuando el CEO Rick Wagoner llenó todos los catálogos de GM de automóviles grandes, potentes y contaminantes (SUV's, 4x4, berlinas de gama media-alta, etc.)²⁴⁷. Sin embargo, poco después de esta decisión, los precios del combustible aumentaron más de un 50% y esto a su vez afectó la demanda de sus vehículos, nuevos y usados, creando con ello las condiciones para nuevas ofertas en estos segmentos del mercado basados en la baja en el precio, lo que conllevó un cambio en la demanda hacia los autos japoneses, más eficientes y ahorradores de energía. De esta manera, en 2004, GM reorientó recursos del desarrollo hacia los nuevos autos sedán en una acelerada renovación hacia vehículos ligeros y SUVs a principios de 2006, para presentarlos como modelos de 2007.

Por otra parte, entre los años 2000 a 2001, la Reserva Federal, en un movimiento para controlar el mercado de valores, llevó a cabo 12 aumentos sucesivos en las tasa de interés, que después de los atentados del 11 de septiembre de 2001, provocarían una baja severa en la bolsa de valores, lo que afectó en forma sustancial el histórico sistema de pensiones y fondos de beneficio de los trabajadores de GM, precipitando su crisis.

Además, cabe destacar que en ese período General Motors comenzaba a ser fabricante de automóviles en nuevos países, donde ya en China, alcanzaba el 12.5% de su

²⁴⁶Para 1998 incrementó en 49% su participación en Isuzu Motors Ltd; en 1999 compró el 20% de Subaru, Fuji Heavy Industries Ltd y en ese mismo año adquirió los derechos de la marca Hummer, que posteriormente, con la crisis vendió. En 2000 cerró la marca Oldsmobile y adquirió el 20% de Fiat por 2,400 mdd en acciones (sin embargo, en 2005 tuvo que pagar 2,000 mdd a Fiat para abandonar la alianza). En 2002 firmó un acuerdo para adquirir parte de Daewoo Motor Co. El conjunto de estas alianzas incrementarían su endeudamiento.

²⁴⁷ El 30 de marzo de 2009, el CEO Wagoner renuncia por presiones de la Casa Blanca, que se hicieron tangibles durante una reunión que tuvo él con funcionarios del gobierno en Washington DC el 27 de marzo. En su lugar fue nombrado Fritz Henderson, como su sucesor en la presidencia de GM.

mercado. La marca Buick era especialmente fuerte, encabezada por el automóvil de segmento C Buick Excelle Cadillac el cual inició sus ventas en China en 2004, comenzando con importaciones. GM llevó también su marca Chevrolet a China en 2005, transfiriendo el antiguo Buick Sail a esta marca. La empresa fabricaba localmente la mayoría de sus vehículos para el mercado chino, a través de sus *joint ventures Shanghai GM* y *SAIC- GM-Wuling Automobile*. Su relación con SAIC alcanzó un gran éxito vendiendo camiones y furgonetas bajo la marca Wuling.

Sin embargo, debido a que las tasas de cambio internacional, tendían a favorecer a las importaciones de las plantas japonesas y coreanas ubicadas en EUA -aunque no a las ventas de los vehículos fabricados en América-, GM al igual que Ford y Chrysler -después de los atentados del 11 de septiembre de 2001-, acusaron a Japón y Corea, de manipular las tasas de cambio internacional para obtener una ventaja en el mercado norteamericano, a través de compras de bonos del Tesoro estadounidense, violando el Artículo IV de los Acuerdos del Fondo Monetario Internacional, acusación que se hizo en presencia del Comité del Senado estadounidense sobre Banca, Vivienda, y Asuntos Urbanos del 1 de mayo de 2002, por el economista y antiguo embajador Ernest Preeg en nombre de los fabricantes estadounidenses. Pensando, sobretodo, que ante la esperada futura entrada de China al mercado automovilístico de Estados Unidos, sería probablemente la más favorecida por las irreales tasas de cambio de moneda.

De esta manera, debido a su crisis económica, en 2009 la empresa se declaró en quiebra. Para su reestructuración, de acuerdo con el capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos para lo cual se creó una nueva compañía, con el nombre **General Motors Company**. La *nueva General Motors* ahora posee los activos más importantes de la *vieja GM*, que pasó de llamarse **General Motors Corporation** a **Motors Liquidation Company** para su liquidación. El gobierno estadounidense inyectó en total US\$ 50,000 millones y a cambio se quedó con el 60% de las acciones.

A partir de esta quiebra, las acciones de General Motors llegaron a oscilar con una altísima volatilidad en ese día, entre un nivel mínimo de 0,49 y un máximo de 1,01 dólares por acción, cuando en abril de 2000 había alcanzado un valor de 90,11 dólares por

acción²⁴⁸. El 27 de abril, GM anunció que, se concentraría en la producción de cuatro de sus marcas: Chevrolet, Cadillac, Buick y GMC. Por lo tanto, se abandonaría la producción de la marca Pontiac y se haría un significativo cierre de plantas de producción estadounidenses, pasando de las 47 plantas, a 34 antes de finalizar 2010 y a 31 para 2012, lo que supondría un ahorro de aproximadamente el 25% de los costos²⁴⁹.

Para el caso de la venta de Opel, su filial en Alemania, la cual durante más de 80 años había sido uno de sus pilares tecnológicos, ya que muchas de sus patentes fueron desarrolladas por ésta para GM -quien las administraba a través de una filial en Estados Unidos-, hizo necesario que Opel y el gobierno alemán pagaran a GM para adquirir la licencia y seguirla utilizando. Sin embargo, GM se desistió de vender la Opel

Asimismo, se anunció el inmediato recorte de entre 7,000 y 8,000 puestos de trabajo. En la nueva GM, el plantel ejecutivo se redujo en un 30% y el personal de fábrica, en un 20%. Esto causaría una disminución en el personal de 91.000 a 64.000 empleados. El 26 de junio de 2006, 35,000 trabajadores de GM aceptaron su jubilación anticipada, en función del objetivo de la empresa de reducir significativamente sus costos de operación así como los pasivos futuros. Ese mismo día, 12.600 trabajadores de Delphi, un proveedor clave para GM, aceptaron las participaciones y un plan ofrecido por GM de jubilación anticipada para evitar una huelga, después de que un juez aceptó cancelar los contratos de los sindicatos de Delphi y sólo trasladaron 5,000 trabajadores de Delphi a GM. Al 1º de mayo de 2009, GM empleaba 326,999 trabajadores y contaba con plantas de armado en 33 países.

GM -que siempre había sido una empresa que fabricaba automotores pesados, grandes y contaminantes- no podría ya seguir fabricando este tipo de modelos y en 2008 comenzó a fabricar modelos como el GMC Yukon Hybrid o el actual Cadillac Escalade

²⁴⁸General Motors, tras cotizar en bolsa a más de 100 dólares la acción en 2000, el 11 de noviembre de 2008 éstas se cotizaban a US\$ 2,90; perdiendo más del 97% de su valor. Entonces, la compañía se deshizo del 97% de las acciones que poseía desde 1981 en el fabricante japonés Suzuki, el total de sus acciones en Isuzu (7.9% del total de la compañía japonesa) y las acciones que poseía desde 1996 en Fuji Heavy Industries (casa matriz de Subaru), el cual era el 20% de la empresa nipona.

²⁴⁹ En esa misma ocasión, se anunció para 2009 el destino de las marcas Saab, Saturn y Hummer. Tácitamente, el mismo comunicado señala que GM dejaría de producir todas sus demás marcas (Opel, Vauxhall, Holden y otras).

Hybrid. En la actualidad la empresa se concentra en el desarrollo del nuevo Chevrolet Volt, que es el primer híbrido recargable, el cual ya está siendo comercializado en los Estados Unidos desde mediados de 2010 y esperaba comenzar su venta en Latinoamérica y Europa a mediados del 2012. Además, como parte de la reestructuración, cada una de sus divisiones automovilísticas fueron orientadas hacia segmentos de mercado específicos, así como a la utilización compartida de algunos componentes, si bien cada uno se distinguiría por su un estilo y (hasta cierto punto) por su tecnología única. Los componentes compartidos y la gestión corporativa común crearon economías de escala considerables.

Para 2012, bajo la dirección del CEO Daniel Akerson, la GM continuaba siendo uno de los mayores fabricantes de vehículos, operaba en unos 160 países, contaba un número estimado de trabajadores de 202,000 y poseía 18 marcas, incluyendo Chevrolet, GMC, Cadillac, Buick, Opel y muchos otros

Un Análisis de General Motors llevado a cabo en 2013 por el Corporativo Global es el siguiente.²⁵⁰

1.- **Presencia global.** GM ha sido el principal fabricante de automóviles en términos de ventas durante más de 77 años. Hasta 2007, el negocio aumentó su presencia en el mundo y ahora está operando en 160 países, con número aproximado de 202,000 trabajadores.

2.- **Nueva Visión y Estrategia.** Después del rescate de 2008, GM ha experimentado grandes cambios y reorganizado la forma de hacer negocios. Los nuevos miembros del Corporativo global fueron nombrados para el equipo directivo de la firma dirigida por Daniel Akerson como el CEO. Este último, en desacuerdo con la cultura organizativa burocrática de GM, presentó la nueva estrategia y visión para el negocio. GM se hizo más pequeña, pero más delgada y es cada vez más competitiva en costos.

3.- **La cartera de marcas fuertes.** GM vende actualmente 18 marcas de automóviles para satisfacer tantas necesidades de los clientes como sea posible. Las marcas más populares son Cadillac, Buick, GMC y Chevrolet que se venden muy bien en EE.UU. y China. Chevrolet alcanzó un récord mundial de ventas y vendió 4,95 millones de unidades en 2012.

4- **Fuerte presencia en China.** China es el mayor mercado automotriz y es una economía emergente que crece constantemente. También es el segundo mayor mercado de GM en términos de unidades de vehículos vendidos. El ingreso temprano en China, sus alianzas

²⁵⁰ Fuentes: 1.-) General Motors. New York Times (2013) 2.-) GM emerge fuerte después de una larga crisis. Ahora es el momento de pisar el acelerador. The Economist (2013) Disponible en: <http://www.economist.com/news/business/3>)- General Motors (2013) Inversores: Estrategia Corporativa. Disponible en: <http://gm.com/Company/investor/corporate-strategy.html>. 4.-) General Motors (2013) Acerca de GM. Disponible en: <http://www.gm.com/company/investors.html>

estratégicas y la exhibición de la marca local de Buick, son las principales razones por las que GM tiene una posición fuerte en el mercado automotriz de China.

5.- **El conocimiento del mercado local.** GM es el mayor fabricante de automóviles en Estados Unidos y actualmente posee una cuota de mercado del 18%. Esto se debe principalmente a un amplio conocimiento del mercado de Estados Unidos y sus consumidores.

6.- **Marcas principales de GM** -Cadillac, GMC, Chevrolet y Buick-, son algunas de las marcas más vendidas en los Estados Unidos y China, y representan más del 80% de todas las ventas de General Motors.

Debilidades:

1.- **Estructura de altos costos.** GM tiene una de las estructuras más altas de costos en comparación con todos los automóviles fabricados por la competencia. Los costos de GM son afectados por sus planes de pensión y compensación de los empleados y trabajadores. Aunque GM ha reducido su costo a partir de 2008 todavía tiene mucho que hacer para disminuir sus costos y volverse más competitiva.

2.- **Dilución de la marca.** GM controla 18 marcas de automóviles que varían en calidad y se venden en mercados distintos. Con tantas marcas en las ventas, los clientes tienen dificultades para identificar qué marca pertenece a la familia GM, ya que sólo una de las 18 marcas lleva las letras GM. El resultado es menor conocimiento de la marca GM.

3.- **Cultura burocrática.** Antes de la reorganización en 2008, GM fue tristemente célebre por su cultura y la estructura rígida. Desde entonces, la empresa ha hecho importantes cambios culturales y estructurales, pero debe seguir mejorando, ya que no es tan rápido como sus competidores en reaccionar ante los constantes cambios en la demanda.

Problemas de calidad. El año pasado, General Motors retiró 119,000 camionetas debido a fallas en el cierre de cabina. El mismo año en que tuvo que retirar el Chevrolet Volt y solucionar problemas de la batería. Estas fallas son caras y dañan la reputación de marca, sobre todo cuando la empresa las anuncia con tanta frecuencia.

Oportunidades:

1.- **Actitud positiva hacia los vehículos "verdes".** Los consumidores de hoy son más conscientes de los efectos negativos (contaminación del aire) causadas por los automóviles impulsados. Grandes cantidades de emisiones de CO2 intensifican el efecto invernadero y el impacto negativo en la vida en la tierra. Ante esta situación, los consumidores tienden a comprar nuevos automóviles híbridos y eléctricos que emitan menos CO2.

2.- **El aumento de los precios del combustible.** El incremento en los precios del combustible abre grandes mercados para los vehículos híbridos y eléctricos de GM ya que los consumidores prefieren este tipo de combustibles más baratos.

3.- **Cambio de las necesidades del cliente.** Mediante la introducción de nuevos modelos de automóviles, General Motors debe ser capaz de satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes de vehículos pequeños, caracterizados por su bajo consumo.

El crecimiento a través de adquisiciones. En el pasado, GM con éxito, adquirió y llevó a cabo alianzas estratégicas con muchas empresas automotrices y considera que debe seguir haciéndolo para ganar nuevas habilidades y tener acceso a nuevas tecnologías y métodos de organización, además de acceder a nuevos mercados.

Amenazas:

1).- **Fluctuación de los precios del combustible.** Debido a la utilización de nuevas alternativas energéticas que le obliga a producir autos más pequeños que consuman cantidades menores de combustible podría afectar la demanda de sus otros modelos.

2) - **Nuevas normas de emisión.** Una nueva ola de regulaciones más estrictas sobre las normas de emisiones de vehículos pueden afectar negativamente a las finanzas de GM. La empresa tendría que invertir gran cantidad de dinero para cumplir con estas nuevas normas.

3) - **El aumento de los precios de las materias primas.** El aumento de los precios de las materias primas eleva los costos de producción lo que podría resultar en menores beneficios para la empresa.

4).- **La intensa competencia.** Durante 77 años desde 1931 hasta 2007, GM lideró las ventas mundiales de vehículos, pero perdió su posición en 2008, debido a la crisis y al aumento de la competencia de autos más baratos y de mejor calidad, sobre todo de Japón y Corea del Sur, lo cual le exige una inversión considerable en investigación y desarrollo para fabricar vehículos competitivos.

5).- **Las tasas de cambio.** China es el segundo mercado más grande de GM en donde obtiene enormes ganancias. Sin embargo, las fluctuaciones cambiarias amenazarían las ganancias de GM si el dólar se apreciara frente al renminbi chino.

Resultado de su política de reestructuración y relocalización de la producción a nivel mundial, se observa que para el año 2000, General Motors produjo un total de 8.1 millones de vehículos 73.0% en América, 24.5% en Europa, en tanto que, en la región asiática produjo sólo 0.47% de unidades. Para 2006 su producción total fue de 8.9 millones de vehículos de los cuales 58.23% los produjo en América, en tanto en la región asiática los incrementó a 19.82%, mientras que en Europa los redujo a 20.51%, porcentaje que, a partir de entonces, observa una tendencia a declinar en esta última región que se veía a su vez, afectada por una severa crisis. Para 2012, de una producción mundial total de 9.3 millones de vehículos, éstos se distribuyeron en un 43.3 % en América y 43.9% en Asia lo que refleja la importante producción que lleva a cabo en China, en tanto en Europa solo produjo el 11.8% ante la caída de la demanda. Esta distribución de la producción refleja la enorme

reorganización productiva a nivel mundial en busca tanto de bajar costos, como de acceder a nuevos mercados de consumo. Elemento que hace ver la reestructuración global de la industria automotriz.

En términos generales, en promedio durante 2000 y 2012 su producción se distribuyó en 57.8% en América, 21.35% en Europa y en Asia con 19.34%. En esta última región, la producción se acelera a partir de 2006 producto de la estrategia de General Motors ante el gigantesco mercado Chino. (Ver cuadro 13 y gráficas 7 y 8)

Cuadro. 13
General Motors: distribución de la producción mundial de vehículos por región, 2000-2012 (Número de unidades y porcentajes)

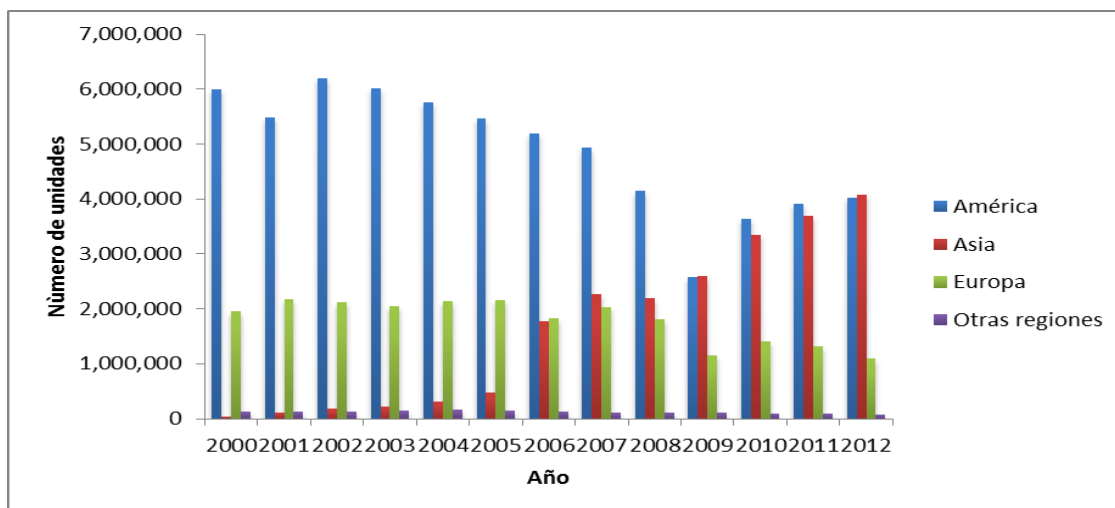
Años / Región	América	Asia	Europa	Otras regiones*	Total
2000	73.84%	0.47%	24.05%	1.64%	8,133,375
2001	69.44%	1.39%	27.62%	1.55%	7,896,212
2002	71.83%	2.15%	24.60%	1.42%	8,623,411
2003	71.22%	2.66%	24.32%	1.80%	8,434,479
2004	68.78%	3.69%	25.57%	1.96%	8,364,421
2005	66.16%	5.83%	26.17%	1.85%	8,270,221
2006	58.23%	19.82%	20.51%	1.44%	8,926,160
2007	52.89%	24.18%	21.79%	1.14%	9,349,818
2008	50.20%	26.60%	21.78%	1.42%	8,282,803
2009	39.99%	40.32%	17.97%	1.71%	6,459,053
2010	42.95%	39.40%	16.63%	1.01%	8,476,192
2011	43.40%	40.96%	14.66%	0.97%	9,031,670
2012	43.35%	43.95%	11.82%	0.88%	9,285,425
PROMEDIO	57.87%	19.34%	21.35%	1.45%	8,425,634

Fuente. OICA

*Se incluyeron los países de Europa Central y del Este así como Rusia.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 7
General Motors: producción mundial de vehículos por región, 2000-2012 (Número de unidades).



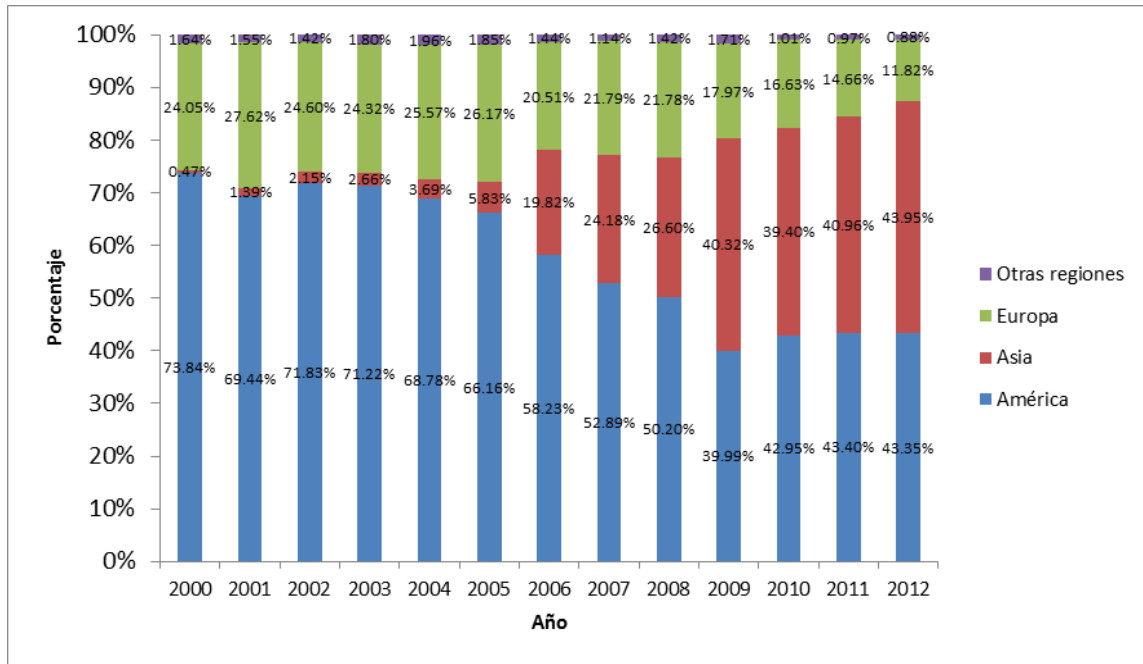
Fuente. OICA

*Se incluyeron los países de Europa Central y del Este así como Rusia.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 8

General Motors: distribución de la producción mundial por región, 2000-2012 (Porcentaje).



Fuente. OICA

*Se incluyeron los países de Europa Central y del Este así como Rusia.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Respeto a las ventas totales de General Motors a nivel mundial, éstas se incrementaron entre 1992 y 2006 en un 63.8% al pasar de un total de \$132,400 mdd a \$207,349 mdd para luego caer afectada por la crisis en EUA entre 2007 y 2009 de un total de \$181,122 mdd a \$105,000 mdd. A partir de 2010 mostraría de nuevo una recuperación para alcanzar un total de \$152,256 mdd en 2012.

En el comportamiento de sus ventas se observa que Estados Unidos continúa siendo su principal mercado, ya que si bien en este país concentraba el 68.05% del total en 1992 y; para el año 2001 alcanzó el 74.5% de sus ventas totales, este porcentaje se reduciría a sólo el 47.6% para 2009 a consecuencia de la crisis, año a partir del cual inciaría un proceso de recuperación de su mercado interno alcanzando un total de 57.1% de sus ventas para 2012. Por su parte sus ventas en el exterior presentarían un incremento constante desde los inicios del período ya que éstas crecieron entre 1992 a 2012 del 31.95% del total, al 41.9% (Cuadro 14 y gráfica 9).

Cuadro. 14

General Motors: proporción de las ventas nacionales en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Porcentajes)

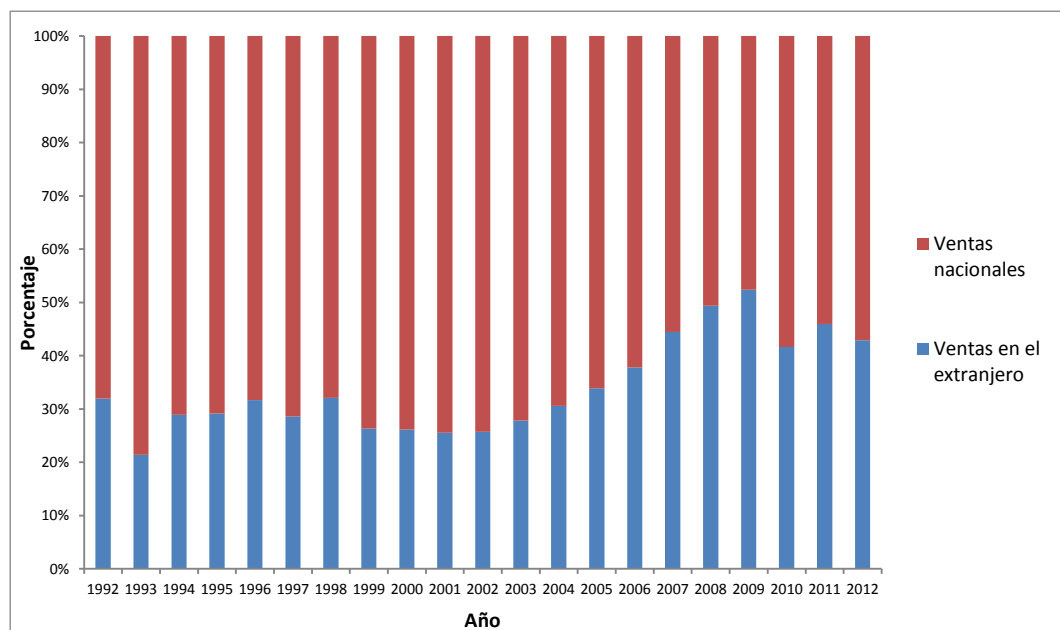
Año / Ventas	Ventas totales a nivel mundial	Ventas en el extranjero	Ventas nacionales
1992	100.00%	31.95%	68.05%
1993	100.00%	21.41%	78.59%
1994	100.00%	28.91%	71.09%
1995	100.00%	29.16%	70.84%
1996	100.00%	31.65%	68.35%
1997	100.00%	28.62%	71.38%
1998	100.00%	32.09%	67.91%
1999	100.00%	26.33%	73.67%
2000	100.00%	26.12%	73.88%
2001	100.00%	25.53%	74.47%
2002	100.00%	25.74%	74.26%
2003	100.00%	27.83%	72.17%
2004	100.00%	30.56%	69.44%
2005	100.00%	33.90%	66.10%
2006	100.00%	37.77%	62.23%
2007	100.00%	44.49%	55.51%
2008	100.00%	49.40%	50.60%
2009	100.00%	52.38%	47.62%
2010	100.00%	41.63%	58.37%
2011	100.00%	45.95%	54.05%
2012	100.00%	42.90%	57.10%
PROMEDIO	100.00%	34.01%	65.99%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 9

General Motors (GM): proporción de las ventas nacionales en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Porcentaje).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Respecto a los activos, se observa la relocalización de la producción de General Motors en los diversos bloques comerciales, en especial hacia aquellos países, tanto desarrollados como subdesarrollados, que le ofrecen las mejores alternativas de rentabilidad en su búsqueda por reducir costos y ser más eficiente, condición para mantener sus cuotas de mercado.

Es por ello que, si bien en 1992 con un total de activos por \$191,000 mdd, concentraba en EUA el 78.12% en tanto el 21.88% se ubicaba en el exterior. Para el año 2000 sus activos se incrementaron a un total de 303,100 mdd con una relación de 75.2% al interior y 24.8% en el extranjero. Para 2004 sus activos llegaron a alcanzar un máximo de \$479,603 mdd, de los cuales el 63.8% los concentró en su país.

Sin embargo, a partir de ese año, obligada por su propia crisis redujo sus activos a un total de sólo \$91,047 mdd en 2008, de los cuales 55.5% conservó en EUA y, una vez reestructurada, la “nueva GM” daría inicio a una nueva época de crecimiento alcanzando sus activos un total de \$149,422 mdd para 2012, de los cuales el 52.9% los concentraría en EUA y el 47.1% se ubicaron en el exterior. (Cuadro 15 y gráfica 10).

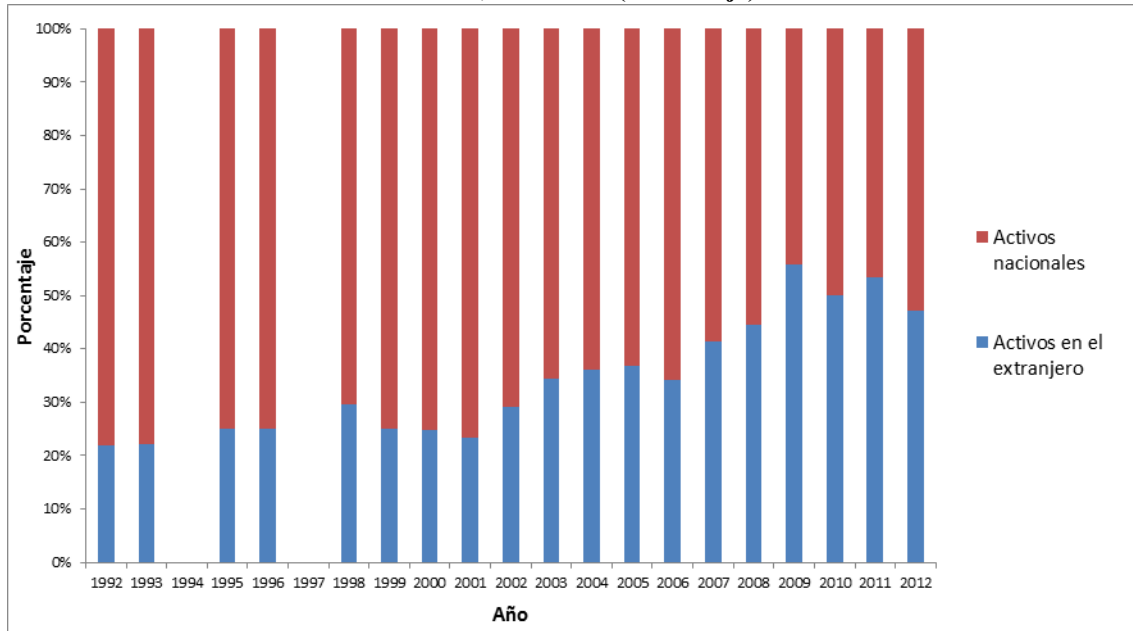
Cuadro. 15
General Motors: proporción de los activos nacionales en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Porcentaje).

Año / Activos	Activos totales a nivel mundial	Activos en el extranjero	Activos nacionales
1992	100.00%	21.88%	78.12%
1993	100.00%	22.04%	77.96%
1994	100.00%	ND	ND
1995	100.00%	24.92%	75.08%
1996	100.00%	24.94%	75.06%
1997	100.00%	ND	ND
1998	100.00%	29.63%	70.37%
1999	100.00%	24.94%	75.06%
2000	100.00%	24.79%	75.21%
2001	100.00%	23.27%	76.73%
2002	100.00%	29.11%	70.89%
2003	100.00%	34.44%	65.56%
2004	100.00%	36.22%	63.78%
2005	100.00%	36.81%	63.19%
2006	100.00%	34.12%	65.88%
2007	100.00%	41.31%	58.69%
2008	100.00%	44.52%	55.48%
2009	100.00%	55.88%	44.12%
2010	100.00%	50.15%	49.85%
2011	100.00%	53.31%	46.69%
2012	100.00%	47.08%	52.92%
PROMEDIO	100.00%	34.70%	65.30%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 10
General Motors: proporción de los activos nacionales en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Porcentaje).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

En general, cualquier cambio en la organización de una empresa, con las dimensiones que alcanza General Motors, en su búsqueda para ser más eficiente y competitiva, tiene gran impacto a nivel mundial, especialmente en sus trabajadores a nivel nacional e internacional, ya sea que laboren en forma directa o indirecta mediante el *outsourcing* (Cuadro 16 y gráfica 11).

Considerada un especie de símbolo de la gran empresa fordista estadounidense, cuya relación con la organización de sus trabajadores hacía que, en la figura de éstos, tomara forma el llamado “Sueño Americano”, como una de las principales empresas empleadoras en Estados Unidos, para 1992 empleaba un total de 750,000 trabajadores en forma directa, de los cuales un 63.7% se concentraba en plantas ubicadas al interior de EUA y 36.3% en el extranjero. No obstante, frente a un agresivo proceso de reestructuración y racionalización para enfrentar la competencia, ya para el año 2000, el número de éstos se redujo a 386,000, de los cuales 57.2% laboraban EUA y 42.8% lo hacían en el extranjero. Esta tendencia continuó a lo largo de la primera década del siglo XXI, agudizándose entre 2008 y 2009, años en que tuvo que enfrentar una reestructuración severa obligada por su propia situación de quiebra como empresa, que la llevó a reducir el

número de trabajadores en 2008 a 243,000 y a 202,000 en 2010 para luego mostrar en 2012 una recuperación en el empleo al alcanzar un total de 213,000 trabajadores directos. (cuadro 16 y gráfica 11).

Cuadro. 16
General Motors: proporción del número de trabajadores nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Porcentaje).

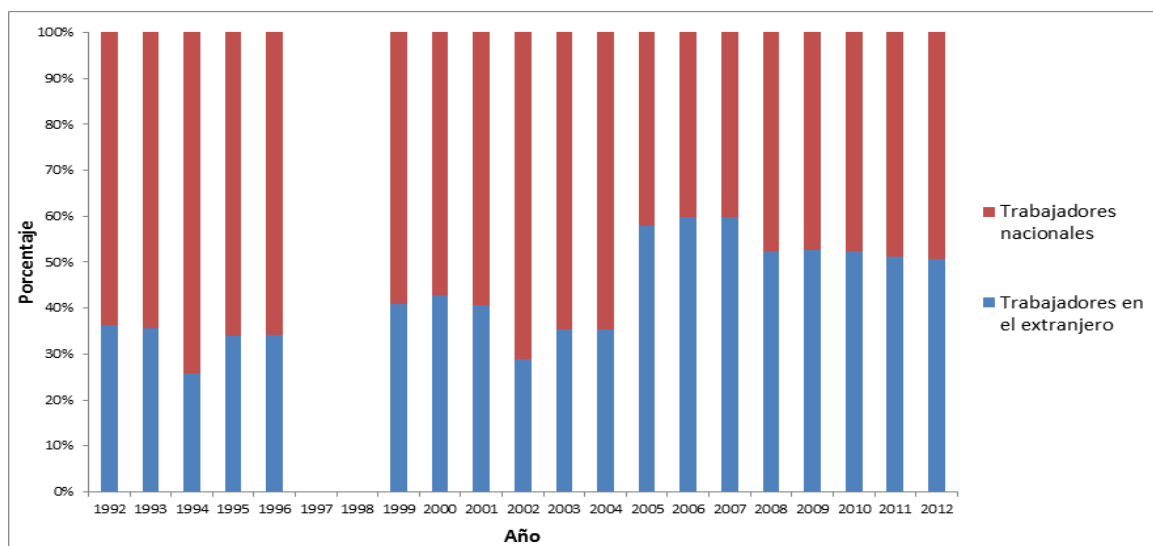
Año / Trabajadores	Total de trabajadores a nivel mundial	Trabajadores en el extranjero	Trabajadores nacionales
1992	100.00%	36.27%	63.73%
1993	100.00%	35.71%	64.29%
1994	100.00%	25.65%	74.35%
1995	100.00%	33.92%	66.08%
1996	100.00%	34.21%	65.79%
1997	100.00%	ND	ND
1998	100.00%	ND	ND
1999	100.00%	40.78%	59.22%
2000	100.00%	42.82%	57.18%
2001	100.00%	40.55%	59.45%
2002	100.00%	28.86%	71.14%
2003	100.00%	35.37%	64.63%
2004	100.00%	35.37%	64.63%
2005	100.00%	57.91%	42.09%
2006	100.00%	59.77%	40.24%
2007	100.00%	59.77%	40.23%
2008	100.00%	52.26%	47.74%
2009	100.00%	52.53%	47.47%
2010	100.00%	52.48%	47.52%
2011	100.00%	51.21%	48.79%
2012	100.00%	50.70%	49.30%
PROMEDIO	100.00%	43.48%	56.52%

Fuente. World Investment Report, varios números.

ND = No disponible.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica 11.
General Motors: distribución del número de trabajadores nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Porcentaje).



Fuente. World Investment Report, varios números.

ND = No disponible.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Es así como, desde una visión general, entre 1992 y 2012 se observa en GM una tendencia decreciente en su número de trabajadores directos sustentada, en gran medida, en: a) la subrogación de fases del proceso productivo en empresas proveedoras especializadas, b) la introducción de nuevas tecnologías de producción y c) la aplicación de los nuevos métodos de organización de la producción y del trabajo, elementos que forman parte de la reestructuración de la empresa, que toma forma en la modernización, apertura y/o cierre de plantas en su país, así como la relocalización de plantas de ensamble final en otros países, lo cual conllevó la reducción del empleo, sobre todo en su propio país, ya que es en el extranjero donde cada vez más se incrementa el número de estos trabajadores.

La reestructuración sistemática de General Motors, no ha impedido a la empresa continuar siendo una de las dos primeras empresas líderes en el sector a nivel mundial. Lo que es de suma importancia es entender el hecho de que ésta continúe a la cabeza con mucho menos trabajadores directos y su producción siga aumentando en base a que la utilización de nuevas y modernas tecnologías y la aplicación de nuevos métodos de organización de la producción y del trabajo, que reflejan la enorme productividad con un número menor de trabajadores. Lo cual muestra el efecto de la gigantesca reestructuración del capital.

En términos generales, si tomamos en cuenta el comportamiento general de General Motors respecto a trabajadores, activos y ventas durante el período de 1992 a 2012, y lo dividimos en 3 grandes etapas tenemos lo siguiente:

1).- Entre 1992 y 1996 se observa una caída importante en el número de trabajadores directos que se reducen de 750,000 a 647,000, esto es, 103,000 trabajadores menos. Sin embargo, sus activos totales crecieron de \$191,000.00 mdd, a \$222,110.00 mdd, y sus ventas lo hicieron de \$ 132,400.00 mdd a \$ 158,000.00 mdd.

2).- Entre 1997-1998 se presenta una reducción severa en el número de trabajadores directos que disminuyeron de 608,000 a 396,000, en tanto que los activos y ventas se modifican marginalmente. No obstante, entre 1998 y 2005 se vuelve a presentar otra reducción importante de trabajadores directos de 396,000 a 335,000 esto es, 61,000 trabajadores menos. En tanto que se aprecia la reubicación de plantas en el extranjero, así como la introducción de tecnologías, sin que aún se modificara a fondo la reorganización

de la producción y del trabajo, al suponer la empresa que la sola aplicación de tecnología, sin reorganizar el proceso de trabajo, era suficiente para hacerla más competitiva, en esta forma sus activos crecieron de \$246,700.00 mdd a \$476,078 mdd. En ello también estuvo presente una expansión en base a compras y alianzas que le implicaron un fuerte endeudamiento.

3).- En un tercer período, entre 2006 y 2010, continúa la disminución en el número de trabajadores directos, de 280,000 a 213,000, reducción que también vino acompañada por una aplicación de los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo y, con ello, de una reducción severa tanto de activos de \$ 476,078 mdd a \$ 149,422 mdd, como de sus ventas que disminuyeron de \$ 207,349 mdd a \$ 152,256 mdd. Debemos recordar que gran parte de esta reducción se debió a su enorme endeudamiento, así como a la crisis en EUA, que la orillaron a la quiebra como empresa y su posterior rescate por el gobierno estadounidense.

3.2.- Ford Motor Co.

Sobre todo, a partir de los noventa, uno de los principales problemas que enfrentaba Ford Motors Co., era su propia estructura cuya organización de la producción y del trabajo aún conservaba ciertos elementos del fordismo, además de que, en la organización de sus plantas ensambladoras a nivel mundial, no existía una coordinación central, ya que cada región actuaba con gran autonomía en sus decisiones, que daba lugar a la duplicidad de funciones. Por otra parte la competencia, en especial por parte de las empresas japonesas en su propio país que producían, bajo métodos flexibles de producción, vehículos más pequeños y eficientes estaban afectando su cuota de mercado, situación que se reflejó en una fuerte caída en producción y ventas en su principal mercado, que es Estados Unidos.

Ante esta situación Ford Motor se planteó una urgente política de reestructuración de la empresa en todos sus sentidos. A la cabeza de este proceso de reestructuración, el CEO de Ford Motor Co., Alex Trotman, planteó, a mediados de los años noventa, una nueva estrategia, basada en una serie de cambios en los procesos de organización de la producción y del trabajo, cuyos objetivos se orientaban a lograr una mayor eficiencia mediante el desarrollo de nuevos modelos, expandir el abanico de productos, alcanzar las ventajas de

costos de los japoneses, reducir el tiempo necesario para fabricar un vehículo, y actuar como Toyota, vendiendo el mismo modelo en todo el mundo.

En la búsqueda por bajar sus costos se plantearon cambios tanto en los procesos de organización de la producción y el trabajo, que conllevaron las siguientes medidas: , a) impulsar procesos de investigación, innovación y desarrollo de nuevos productos, tanto en su país como en el extranjero b) orientar la relocalización de su producción hacia otros países y regiones para bajar costos c) Delegación de ciertas fases de su proceso en proveedores especializados, d) recurrir a paros técnicos, modernización y/o cierre de plantas, para ajustarse a la demanda, tanto en su país como en el extranjero. Medidas que, por lo mismo, conllevaron tanto el despido de cierto número de trabajadores en sus plantas ya establecidas, como la creación de nuevos empleos, pero en menor número, en plantas ubicadas tanto en su país como en el extranjero.

En su conjunto, para el año 1992 la Ford Motor empleaba un total de 325,000 trabajadores directos a nivel global, de los cuales 48.66% se ubicaba en EUA laborando en plantas de ensamble final, como en centros de ingeniería y diseño y el 51.3% se ubicaba en el extranjero, laborando en plantas de ensamble final de vehículos y motores, como de estampado, producción de transmisiones, producción de piezas de fundición, etc

En esta reestructuración, se destaca la necesidad de aumentar la rentabilidad obtenida en los productos de Ford y se subraya la conveniencia de coordinar el Corporativo Regional de Ford Europa, dentro de la estrategia del Corporativo Central de Ford Motors ubicado en Dearborn, EUA dando una mayor atención a los mercados de Rusia, China y Latinoamérica.

Es así como, desde una perspectiva global de sus operaciones, se adoptaría una estrategia de integración interregional a fin de coordinar y controlar, mediante redes locales, regionales o globales, las distintas regiones y países en las que ubicaba sus plantas.

Los *Head Quarter*, global y regionales, de Ford Motor Co, se ubican en los 3 grandes bloques regionales, de los que derivan seis divisiones, las cuales, controlan un amplio abanico de 17 países, en los que 7 de ellos se concentra el 80% de la producción total. De estos 7 países principales, tres pertenecen al TLCAN (EUA, Canadá y México), Brasil en la región de Sudamérica y 3 en la región europea: España, Alemania y Bélgica.

La distribución de Ford Motor Co. es la siguiente:

1. División Ford de Norteamérica: Siendo la región del TLCAN, su principal mercado, agrupa en esta región, un cierto número de plantas ensambladoras especializadas que informan al corporativo central acerca de sus iniciativas en diseño y desarrollo de producto, así como de sus resultados operativos. Es en esta región donde mantiene la mayor parte de su producción, de su cadena de ensamble y estampado tanto en plantas ubicadas en Canadá, como en EUA, - plantas en Buffalo, Chicago, Dearborn, Ohio y Michigan-, así como en México –plantas de Hermosillo Sonora, Chihuahua y Cuautitlán Izcalli-.
2. División Ford Sud América: las plantas existentes en Brasil y Argentina informan de sus proyectos y resultados a la división Ford de Sud América.
3. División Ford Europa: plantas en Essex (Gran Bretaña), Bélgica, Suecia, Alemania, España, Turquía, Rumanía y Rusia
4. División Ford Asia Pacífico-África: China, Taiwán, Vietnam, Malasia, Tailandia, Filipinas, India y Sudáfrica. Algunas de esas plantas, como las de Vietnam o Taiwán, produjeron alrededor de 20 modelos diferentes entre 1992 y 2006.
5. División Volvo (en todo el mundo)
6. División Mazda (en todo el mundo)

Es mediante estas divisiones que Ford Motors simplifica o divide su complejidad como empresa, lo que le facilita la gestión y el control de los planes corporativos, sin que necesariamente haya menoscabo en la autonomía y en las iniciativas de las diversas divisiones, así como del conjunto de iniciativas que surgen por parte de cada una de las filiales de la división.

El Corporativo Central de Ford Motors, ubicado en Dearborn, Michigan, EUA, centraliza las estrategias globales de investigación y desarrollo, innovación y diseño, producción, distribución, marketing y servicios diversos. Apoyándose en el vínculo que proporciona la existencia de una tecnología común, la Ford Motor, viene participando en distintos proyectos y modalidades de colaboración conjunta entre sus diversas plantas. Todo ello, como consecuencia de la complejidad inherente a su gran tamaño y diversificación. Entre sus políticas se encuentran el qué, dónde, cómo y cuándo producir, así como la organización empresarial basada en divisiones por área geográfica que, en estrecha cooperación con el *Head Quarter global*, adaptan sus políticas a las condiciones locales específicas del área o país en que se ubican.

Debemos resaltar, que si bien la Ford Motors Co, mantiene la mayor parte de su producción en Norteamérica -siendo éste su principal mercado-, un aspecto fundamental de

su reestructuración se finca en la relocalización de su producción hacia otros países como México y Brasil, de tal manera que su producción en EUA se redujo del 51% en el 2000, a 33% en 2010, mientras que, en el caso de México y Brasil, conjuntamente pasaron de 5.2% a 14.9% en el mismo período²⁵¹.

A partir de los inicios del siglo XXI, la estrategia de reestructuración de Ford Motors, expresada en el marco de la crisis económica, subraya cuatro pilares fundamentales: a) Una reestructuración agresiva para obtener rentabilidad en las actuales condiciones de la demanda. b) Acelerar el desarrollo de nuevos productos que los consumidores valoren y deseen. c) Financiar los planes y mejorar el balance financiero-contable de la empresa, y d) trabajar todos juntos en forma efectiva, como un equipo, mejorando los activos globales de la compañía²⁵².

En el marco de esta estrategia de reestructuración corporativa en la Ford se establecen dos formas de centralización: a) la empresa multidivisional global por productos, cuya preocupación fundamental se basa en el mejoramiento del producto mediante la investigación y desarrollo, diseño, producción, calidad, *marketing* y distribución y b) la empresa multidivisional global con estructura matricial por áreas y regiones

En el primer caso, la división multidivisional global por producto es una estructura organizativa que extiende a nivel mundial las responsabilidades de las divisiones entre países especializados en diferentes productos o modelos, los cuales siguen directrices, políticas y formas de control que emanan de la oficina corporativa de la empresa, así como de su personal de gestión y apoyo (especialistas en dirección de producción, logística, desarrollo de productos e I&D), que se ocupan de diferenciar, regional o localmente, los mismos productos en el extranjero como producción doméstica..

En el segundo caso, en la división global por estructura matricial, las divisiones corresponden a las diferentes áreas geográficas próximas a los *Head Quarter*, global y/o regionales de la empresa; se trata de un modelo donde las plantas productivas de la empresa

²⁵¹Gómez Zuppa, Willebaldo (2013- 2)

²⁵² Peris, Bonet, Fernando y Fernández Guerrero Rafael (2014 – 156)

(en un área determinada) deberán definir las políticas de gestión e informar a su división de área y, simultáneamente, a la oficina general de la empresa²⁵³.

Se trata de una reestructuración extraordinariamente importante y perentoria, especialmente en EUA, donde Ford perdió \$10,248 millones de dls en 2008, en sus operaciones en el sector del automóvil. La pérdida consolidada de todas las divisiones en sus operaciones en el sector del automóvil fue de \$11,823 millones de dls en mismo año, siendo Ford Sudamérica y Ford de Europa las únicas divisiones con utilidades por \$1,230 mdd. y \$970 mdd. respectivamente. Aunado a lo anterior, la cuota de mercado en EUA se redujo entre 2004 y 2008, del 18% al 14.2%. Esto se debió a la débil demanda, pero también a la fuerte competencia de los fabricantes asiáticos de automóviles, cuyas ventas pusieron de relieve los cambios en la demanda²⁵⁴.

El plan de reestructuración de Ford al interior de EUA propuso disminuir el número de trabajadores contratados por horas y asalariados en más de 60,000, reducir salarios y prestaciones mediante la negociación de acuerdos que permitiera estructuras más bajas de salarios en los nuevos trabajadores mediante la transferencia de responsabilidad de jubilaciones y cuidados médicos en los propios trabajadores. De las 34 plantas de Ford en EUA (estampado, motores, componentes y ensamblaje) cerrar 12, y deshacerse de activos no esenciales para la Compañía (Aston Martin, Jaguar y Land Rover) para enfocar los recursos hacia una visión única de Ford, vendiendo, además, una parte significativa de Mazda.

Respecto a su reestructuración en Europa, el Corporativo global de Ford, conformado inicialmente por un equipo con 150 ejecutivos, creó, en enero de 1995, la Ford Automotive Operation (FAO), unidad organizativa encargada de coordinar Ford Europa y Ford Norteamérica. La nueva organización fue dividida en 5 centros de programación de vehículos (CPV), siendo cada centro responsable del desarrollo, manufactura, *marketing* y nivel de beneficios obtenidos con cada vehículo, sin importar donde fuera vendido. A este respecto, el CPV asignado a Europa “tenía la responsabilidad de desarrollar vehículos en segmentos de mercado que son un soporte para la estrategia global de Ford (vehículos

²⁵³ Peris Bonet, Fernando y Fernández Guerrero Rafael (2012 – 154)

²⁵⁴ Peris Bonet Fernando J., y Fernández Guerrero , Rafael (2014-156)

pequeños y medianos y de bajo consumo) y que se esperaba lograran alcanzar en torno al 50% de las ventas de Ford en esa región para la primera década del 2000²⁵⁵.

Al respecto de la estrategia de Ford de Europa -el **Annual Report** de Ford Motor Co de 2008-, subraya los éxitos de Ford Fiesta, el segundo modelo de Ford más vendido en Europa en todos los tiempos, la alta producción de Ford Ka, y la consideración que merecieron Ford Galaxy y Ford S-Max, como números uno por su alta fiabilidad. El informe hace alusión también al Ford Kuga por sus incorporaciones tecnológicas, y finalmente manifiesta que basándose en la fuerza de su portafolio de productos, Ford Europa mejoraría sus ventas y su participación en los 19 mercados en los que vende sus vehículos²⁵⁶.

En esta forma, a pesar de la crisis de 2007 y 2008 en EUA, las operaciones en automóviles de Ford en Europa pasaron de \$ 744 mdd a \$ 970 mdd. Correspondía, por tanto, profundizar en las líneas de la misma estrategia: autos pequeños y medianos, económicamente alcanzables para el cliente, eficientes en su consumo, cumpliendo con requisitos económicos y con un diseño adaptado a los gustos de los clientes, pero con un cambio importante: el Corporativo de Ford en Europa tendría un papel de gran relevancia en la nueva estrategia de producción y venta global adaptada por el Corporativo Global en EUA.²⁵⁷

En este mismo sentido, entre otros aspectos de la estrategia, en lo que se refiere a la manufactura en Estados Unidos, fue la adaptación de tres plantas ensambladoras de automóviles pequeños y medianos, adaptados a las preferencias de los clientes; una mayor flexibilidad en al menos la mitad de las plantas de transmisiones y motores, y cierre de plantas de componentes para trasladar esta producción a proveedores especializados. En el desarrollo de productos se puso el acento en el horizonte del año 2013, para el desarrollo de automóviles pequeños y medianos que pudieran venderse en Norteamérica, Europa y Asia, incluyendo los modelos Fiesta, Focus, Fusión y Mondeo, y sus nuevos desarrollos²⁵⁸.

²⁵⁵ Propósito que no pudo lograr en toda su extensión debido a la propia crisis europea que afectó la demanda. Peris Bonet, Fernando J. y Fernández Guerrero, Rafael (2014-155)

²⁵⁶ Peris Bonet, Fernando u. y Fernández Guerrero, Rafael (2014-157)

²⁵⁷ Peris Bonet, Fernando J. y Fernández Guerrero, Rafael (2014- 157)

²⁵⁸ Peris Bonet, Fernando J. y Fernández Guerrero, Rafael (2014-156)

De esta manera, Ford pasó a diseñar automóviles globales y a suministrarlos en forma global. El nuevo modelo Kuga, fabricado en Saarlouis (Alemania), pasaría a fabricarse en Wayne (EUA). El nuevo modelo Mondeo se diseñaría en EEUU, para ser un auto global fabricado en EUA y en Europa. El nuevo Fiesta, fabricado en Valencia y Colonia, se lanzaría en EUA fabricado en México, en 2010. El modelo Focus, diseñado en Europa, se produciría en USA y Europa, en 5 versiones (4/5 puertas, station wagon, SUV, comercial y multiuso). A partir de lo anterior, las nuevas motorizaciones se diseñarán y fabricarán en EUA y Europa, pero con criterios Europeos (bajo consumo y bajo nivel de emisiones) y se suministraría, también, de forma global, hacia diferentes áreas y países. La planta de motores de Valencia suministrará el motor “14” a Europa y EUA. Los criterios de fabricación y suministro se establecerían en función del mercado. Es decir, si el mercado lo demanda se fabricarán en ambos continentes y se suministrarán en forma local; en caso contrario, se fabricará en un continente y se suministrará en forma global. Los costes de envío se verán compensados por la no inversión en duplicar plantas (herramienta, robotización, plataformas y personal). La estrategia no es sino la búsqueda de caminos para que los productos sean competitivos²⁵⁹.

En cuanto a los proveedores –siguiendo la tendencia que Mr Trotman defendía con fuerza en los años 90’-, se buscó reducir su número, profundizando las relaciones con los proveedores seleccionados. El objetivo era quedarse con los mejores proveedores en costos, calidad y plazos de entrega para cubrir la demanda a lo largo de la cadena, lo que favoreció sus economías de escala e incrementó su eficiencia. Los distribuidores también debieron reducir su número y aumentar su tamaño, especialmente en las grandes ciudades. Aquí, nuevamente, la mayor escala les permitiría dar un mejor servicio, con menores costos y más beneficios.²⁶⁰

De esta forma, a Ford Motors Co la crisis no la tomó desprevenida; en mayo de 2007, el nuevo CEO de Ford Allan Mulally, se reunió con los líderes del sindicato de trabajadores automotrices a quienes propuso el siguiente escenario: la compañía había perdido más de 12,000 mdd durante 2006. El análisis era evidente, perdía mercado frente a las armadoras europeas y asiáticas, sino también perdía dinero en cada uno de los modelos que producía

²⁵⁹ Peris Bonet, Fernando y Fernández Guerrero Rafael, (2014-156)

²⁶⁰ Peris Bonet, Fernando y Fernández Guerrero Rafael (2014- 157)

en Norteamérica; frente a ese escenario se tomó la decisión de vender sus marcas europeas, empezando por jaguar, Aston Martin y Land Rover.²⁶¹

Frente a este panorama, los sindicalistas, que se negaban a renegociar sus contratos con Ford y pugnaban por mantener el esquema heredado en la década de los sesentas, el CEO ofreció dos opciones: a) continuar como estaban, perdiendo dinero y llevando a la empresa a la quiebra, o b) aprovechar ese dinero para construir plantas en México, donde el entorno global hacía posible fabricar automóviles de forma notable, aprovechando las diferencias específicas que tiene la industria automotriz en México, y que ello fuera el motor para relanzar el corporativo después de una década desastrosa.²⁶²

Los sindicalistas, abrumados por la situación económica de la empresa y de la industria aceptaron firmar un nuevo contrato con Ford en el que se establecía menores beneficios para sus colaboradores, gran paso en la estrategia de Ford, que **no sólo reorientaba los objetivos de la empresa y reubicaba geográficamente las operaciones del corporativo, sino que modificaba el esquema de relaciones laborales en EUA.**

En este sentido, por tratarse de una empresa que venía reestructurándose de tiempo atrás, a través del cierre, modernización y apertura de nuevas plantas, aplicación de tecnología de punta y una cuidadosa regulación de su endeudamiento, la Ford logró –no con facilidad–, superar la problemática de endeudamiento sin que fuese necesario declararse en quiebra y no tener que recurrir al financiamiento del Estado para enfrentar la crisis estadounidense

De acuerdo a lo anterior, la producción mundial de Ford Motor Co, entre 2000 y 2012 presenta el siguiente comportamiento: en el año 2000 produjo 7,364,016 unidades, de las cuales el 66% se fabricó en América, el 31.10% en Europa y sólo el 1.04% en Asia. Sin embargo, al aplicar paulatinamente su estrategia de reestructuración global, durante 2001 a 2007 se reflejan ya sus efectos, con la reducción del total de su producción global, a un promedio de más de 6.5 millones de unidades, distribuyendo su producción de la siguiente manera: si bien la producción en la región de América, ante la caída de la demanda y la creciente competencia japonesa, la proporción de su producción respecto al total se reduce

²⁶¹ Gómez Zuppa, Willebaldo (2013 – 8)

²⁶² Gomez Zuppa, Willebaldo (2013 -8)

de 62.5% a 49.3% respecto al total, en Europa, -región que pasaba un mejor momento-, la incrementa de 34.7% al 39.6%, y lo mismo en relación con la región asiática que se incrementa de 1.3% a 5.7% como efecto del traslado de ciertas fases de su producción hacia esos países (Cuadro 17 y gráficas 12 y 13).

Entre 2008 y 2009, la crisis financiera en EUA se agudiza, afectando con ello aún más a la industria automotriz y, en el caso de Ford Motor, el volumen de su producción se reduce a 5.6 millones de unidades en 2008 y a 4.6 millones en 2009, lo que, en la región de América significó una reducción al 46.3% y 48.7% en esos mismos años; en tanto que en Europa si bien se incrementa a 42.5% en 2008, la reduce a 39.1% en 2009 debido al impacto de la crisis en Estados Unidos y a la baja de la demanda en Europa debido al inicio de una gran crisis en esa región. Respecto la región asiática la producción en esos mismos años subió de 5.4% a 10.2%.

En los años 2011 y 2012 se observa una recuperación modesta en la economía estadounidense la cual se refleja en el incremento de la producción de Ford a más de 5.5 millones de vehículos, cuya distribución para 2012 se expresa en 58.3% en América, 25.2% en una Europa en crisis y un 15.9% en Asia.

Cuadro. 17

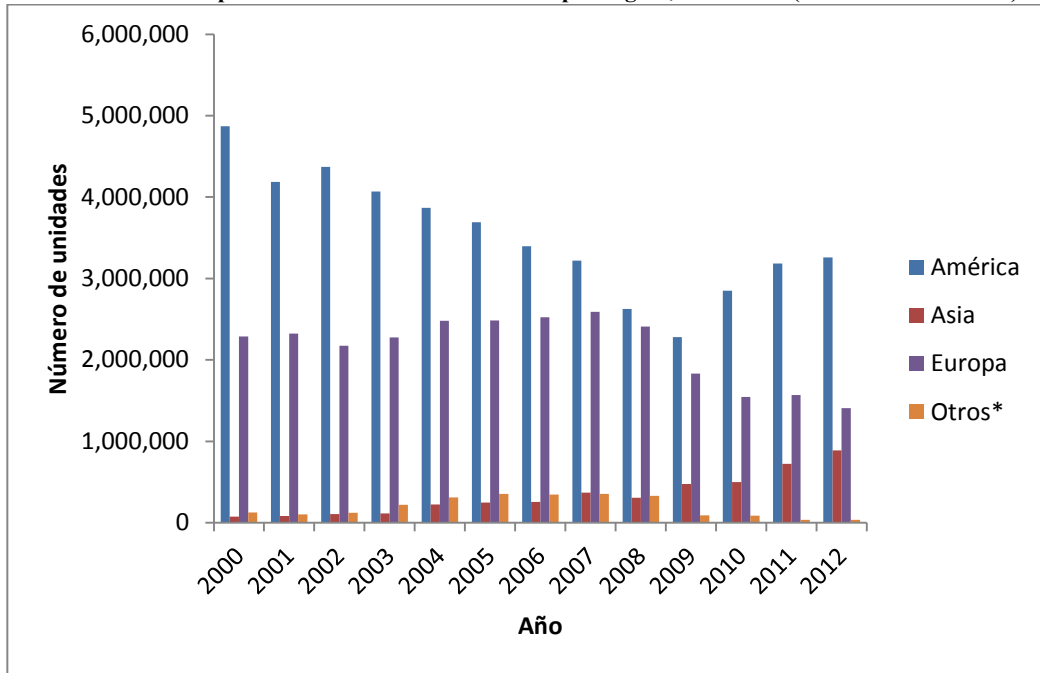
**Ford Motor: distribución de la producción mundial de vehículos por región, 2000-2012
(Número de unidades y porcentajes).**

Año / Región	América	Asia	Europa	Otros*	Total
2000	66.15%	1.04%	31.10%	1.71%	7,364,016
2001	62.49%	1.28%	34.70%	1.54%	6,697,703
2002	64.47%	1.61%	32.07%	1.85%	6,779,759
2003	60.87%	1.70%	34.10%	3.33%	6,682,171
2004	56.16%	3.29%	36.03%	4.53%	6,888,793
2005	54.45%	3.69%	36.63%	5.23%	6,779,654
2006	52.06%	3.93%	38.68%	5.33%	6,526,716
2007	49.27%	5.65%	39.64%	5.43%	6,533,862
2008	46.29%	5.40%	42.48%	5.83%	5,675,761
2009	48.67%	10.21%	39.13%	1.98%	4,685,394
2010	57.17%	10.06%	31.00%	1.77%	4,988,031
2011	57.73%	13.15%	28.43%	0.69%	5,516,931
2012	58.25%	15.89%	25.18%	0.67%	5,595,483
TC 2000-2012	-33.08%	1057.89%	-38.48%	-70.09%	-24.02%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

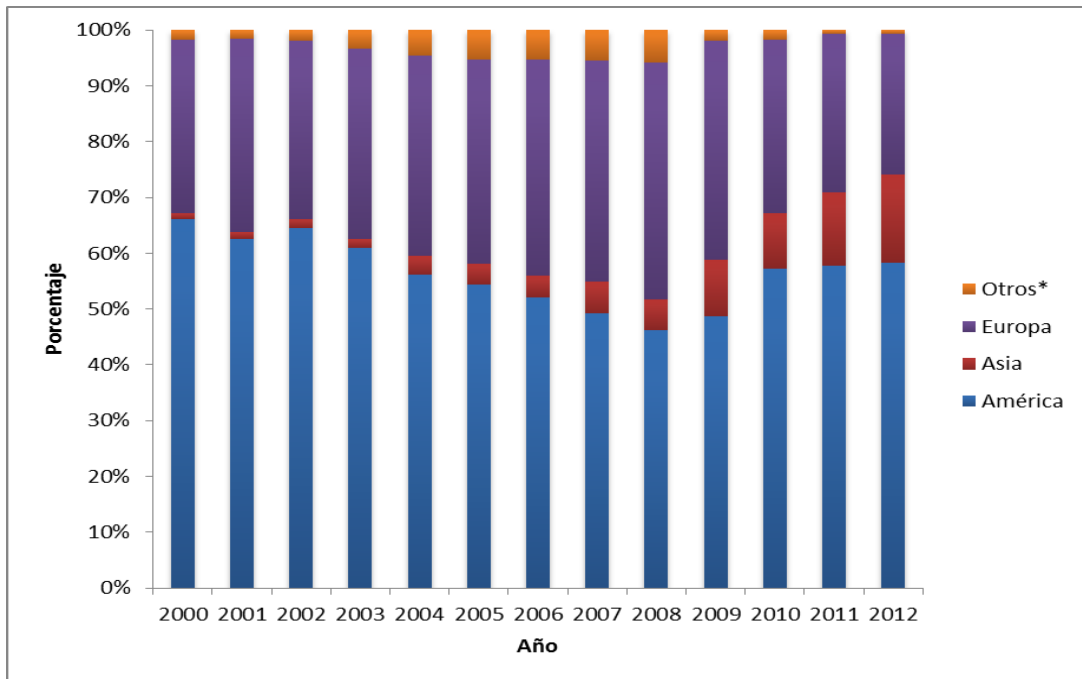
Gráfica. 12
Ford Motors: producción mundial de vehículos por región, 2000-2012 (Número de unidades).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 13
Ford Motors: distribución de la producción mundial de vehículos por región, 2000-2012 (Porcentaje).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Esta misma distribución de la producción se refleja para el caso del manejo y orientación de sus ventas hacia determinados mercados y en el que Estados Unidos continúa siendo su principal mercado en el que ha venido concentrando un promedio de más del 60% de sus ventas. Sus ventas totales crecieron de 100,100 unidades en 1992 a 180,598 en el año 2000 para luego caer progresivamente y alcanzar un total de 128,954 en 2010 para luego mostrar cierta recuperación con un total de 134,252 automotores en 2012 (Cuadro 18 y gráfica 14).

Cuadro. 18

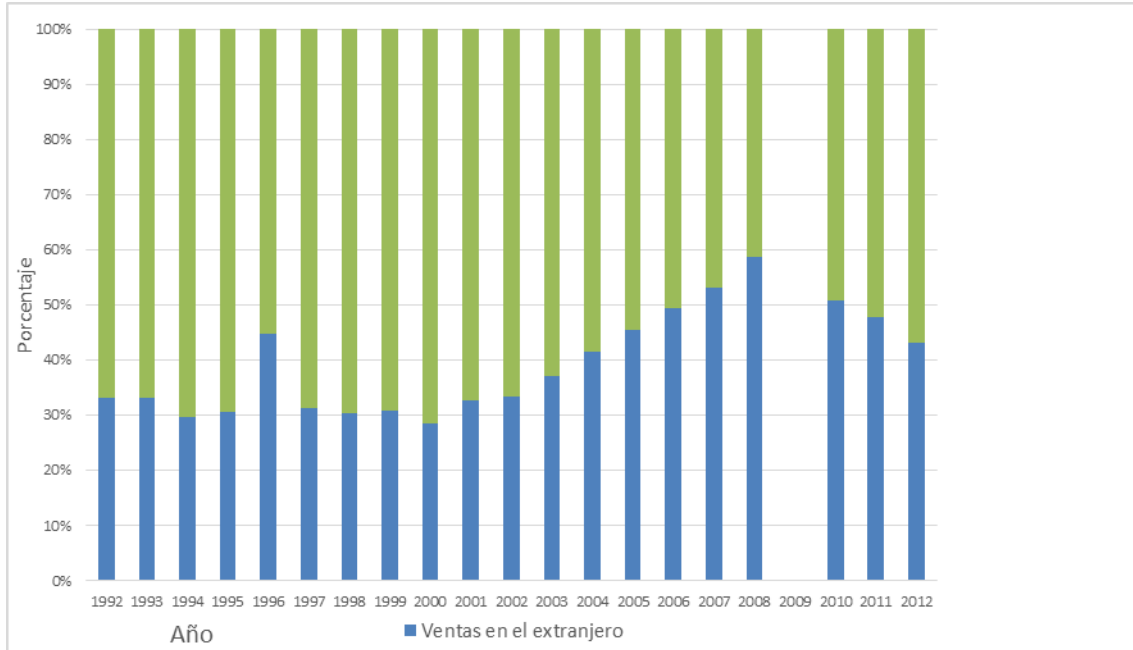
Ford Motors: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Número de unidades y porcentajes).

Año / Ventas	Ventas totales a nivel mundial	Ventas en el extranjero	Ventas nacionales
1992	100,100	33.17%	66.83%
1993	108,500	33.18%	66.82%
1994	128,400	29.67%	70.33%
1995	137,100	30.56%	69.44%
1996	147,000	44.76%	55.24%
1997	153,600	31.25%	68.75%
1998	144,400	30.33%	69.67%
1999	162,600	30.81%	69.19%
2000	180,598	28.62%	71.38%
2001	162,412	32.62%	67.38%
2002	163,420	33.33%	66.67%
2003	164,196	37.01%	62.99%
2004	171,652	41.62%	58.38%
2005	177,089	45.36%	54.64%
2006	160,123	49.32%	50.68%
2007	172,455	53.10%	46.90%
2008	146,277	58.72%	41.28%
2009	118,308	ND	ND
2010	128,954	50.90%	49.10%
2011	136,264	47.77%	52.23%
2012	134,252	43.08%	56.92%
PROMEDIO	147,510	39.26%	60.74%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 14
Ford Motors: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Respecto a sus activos, si bien en 1992 éstos se concentraban en un 84.5% al interior de EUA y 15.5% en el exterior, a partir del año 2000 y hasta 2012 la proporción promedio de los activos es de 62.9% en USA y 37.08% en el extranjero, al presentarse un importante desplazamiento hacia el exterior, mediante la relocalización y/o modernización de sus plantas, las cuales sistemáticamente se reestructuran para adaptarse a los cambios que implica la utilización de nuevas tecnología de punta, aplicando nuevos métodos de producción y trabajo.

Para 2012 redujo sus activos en EUA a un 60%, en tanto los del exterior los incrementó al 40%. De esta manera la empresa continuó estableciendo un cierto grado de equilibrio para el manejo y regulación de su producción tanto nacional como internacionalmente (cuadro 19 y gráfica 15).

Cuadro. 19
Ford Motors: proporción del número de activos nacionales y extranjeros respecto a su total mundial,
1992-2012 (Porcentajes).

Año / Activos	Activos totales a nivel mundial	Activos en el extranjero	Activos nacionales
1992	100.00%	15.51%	84.49%
1993	100.00%	15.54%	84.46%
1994	100.00%	0.2762	0.7238
1995	100.00%	29.01%	70.99%
1996	100.00%	30.66%	69.34%
1997	100.00%	0.2633	0.7367
1998	100.00%	ND	ND
1999	100.00%	ND	ND
2000	100.00%	6.99%	93.01%
2001	100.00%	29.35%	70.65%
2002	100.00%	55.90%	44.10%
2003	100.00%	57.09%	42.91%
2004	100.00%	58.90%	41.10%
2005	100.00%	44.21%	55.79%
2006	100.00%	47.05%	52.95%
2007	100.00%	46.25%	53.75%
2008	100.00%	46.01%	53.99%
2009	100.00%	ND	ND
2010	100.00%	48.00%	52.00%
2011	100.00%	42.96%	57.04%
2012	100.00%	40.00%	60.00%
PROMEDIO	100.00%	37.08%	62.92%

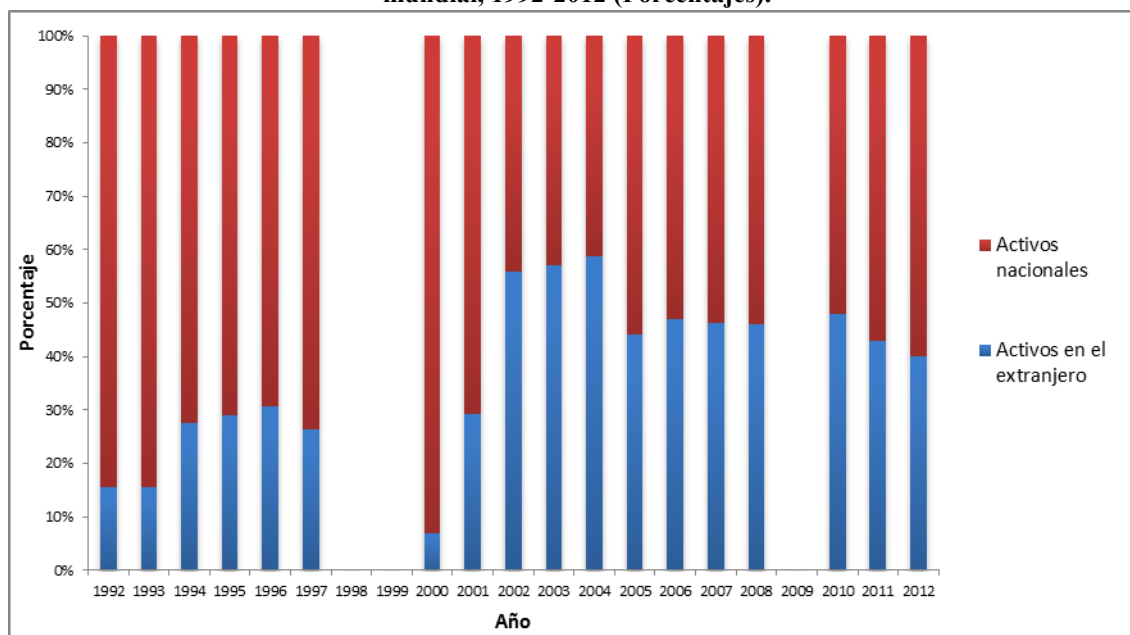
Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Sin embargo es muy probable que antes de la crisis de 2008-2009, tanto en Ford como en General Motors invirtieran una cantidad importante en el desarrollo de nuevas tecnologías, lo que conllevó un incremento importante de la capacidad instalada y, por lo tanto, una subutilización de la misma -sobrecapacidad de producción-, financiada en gran medida por un creciente endeudamiento, posiblemente orientado hacia la especulación con papeles financieros, como son los derivados, así como una expansión hacia otras ramas como la construcción, a través de las llamadas hipotecas *subprime*.

Problema que inicialmente intentaron solucionar tanto con la reducción de personal, así como con el traslado de ciertas fases de la manufactura y el ensamble hacia los *green fields*, tanto en su propio país como en el extranjero, en la búsqueda por obtener facilidades para disminuir costos, aplicando en sus instalaciones nuevas tecnologías de punta, así como los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo para enfrentar la competencia.

Gráfica. 15
Ford Motor: proporción del número de activos nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial, 1992-2012 (Porcentajes).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Respecto a los trabajadores, si bien para 1992 General Motors y Ford Motor Co., en conjunto daban empleo a más de un millón de trabajadores, ubicados en su mayor parte en EUA, en el caso específico de la Ford Motor Co. se trata de una empresa de menor tamaño, situación que le creó las condiciones para controlar, con mayor eficiencia, su proceso de reestructuración y crecer en una forma más o menos equilibrada, a lo largo de su cadena de producción, al utilizar nueva tecnología de punta y aplicar los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, sin tener que realizar cambios abruptos en cada una de sus reestructuraciones, debido a que su número de trabajadores, activos y ventas se encuentran distribuidos de una manera más o menos proporcional a nivel nacional e internacional. Esta estrategia seguramente ha jugado un papel determinante en el manejo de los factores para, de alguna manera, poder regular, y en su caso atenuar un poco, tanto la aguda contradicción capital/trabajo,²⁶³ como también los problemas de producción que

²⁶³ Por ejemplo la instalación de su planta ensambladora en Hermosillo se caracterizó por ser la más avanzada de las plantas de Ford a nivel global en ese momento y en la que aplicó lo más avanzado en ese momento en tecnología de punta, así como la aplicación de los nuevos métodos de organización de la producción y del trabajo apoyándose en la experiencia de la Mazda. Algo similar ocurrió, años después respecto a la reapertura de la planta de Cuautitlán, con la tecnología más avanzada que significó la liquidación de antiguos trabajadores y la contratación de personal altamente calificado el cual se compone aproximadamente entre 700 y 800 ingenieros según estimaba la Ford.

podiera enfrentar por los cambios en la demanda, así como de la competencia, en cualquier país o región determinada.

Dentro de los rasgos a resaltar se encuentra el hecho de que la Ford Motor Co., para 1992 daba empleo a 325,300 trabajadores directos, esto es, aproximadamente la tercera parte de los que General Motors empleaba. Además de que, desde 1992 hasta la fecha, éstos se distribuyen en la misma proporción: alrededor del 50% entre los que laboran en Estados Unidos y 50% en el extranjero, con pequeñas variaciones. De esta manera y de acuerdo a la demanda, la Ford incrementa o reduce el número de sus trabajadores, en una forma más o menos equilibrada respecto a su país y el extranjero, evitando su impacto en un solo lugar, a diferencia de las fuertes oscilaciones de GM en EUA. Para 2005, Ford ocupaba 300,000 trabajadores directos, distribuidos, más o menos, en la misma proporción. Sin embargo, a partir de 2006, con el cambio cada vez más acelerado en el desarrollo tecnológico, aunado a la crisis estadounidense y la competencia, se vio obligada a reestructurarse para evitar la quiebra. Con ello su número de trabajadores directos se redujo en un 43%, de manera que para 2012 solo daba ocupación a 171,000 trabajadores directos de los cuales 48% son nacionales y 52% en el exterior. (Cuadro 20 y gráfica 16)

Cuadro. 20

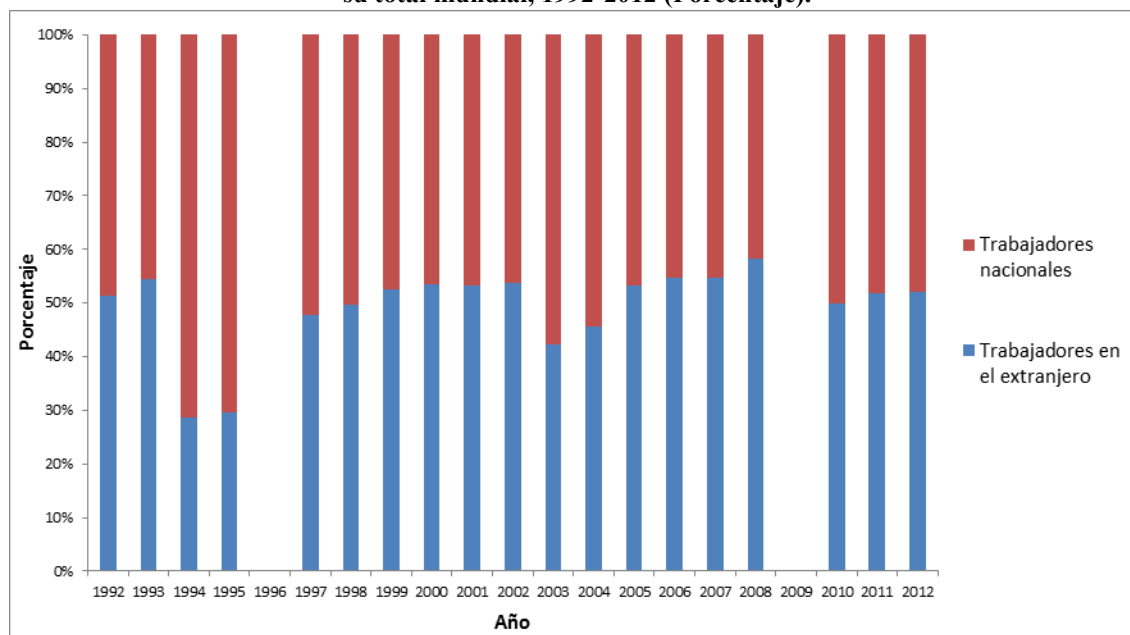
Ford Motor: proporción del número de trabajadores nacionales y extranjeros respecto a su total mundial, 1992-2012 (Porcentaje).

Año / Trabajadores	Total de trabajadores a nivel mundial	Trabajadores en el extranjero	Trabajadores nacionales
1992	100.00%	51.34%	48.66%
1993	100.00%	54.37%	45.63%
1994	100.00%	28.64%	71.36%
1995	100.00%	29.52%	70.48%
1996	100.00%	ND	ND
1997	100.00%	0.4785	0.5215
1998	100.00%	0.4962	0.5038
1999	100.00%	52.53%	47.47%
2000	100.00%	53.55%	46.45%
2001	100.00%	53.30%	46.70%
2002	100.00%	53.79%	46.21%
2003	100.00%	42.34%	57.66%
2004	100.00%	45.54%	54.46%
2005	100.00%	53.33%	46.67%
2006	100.00%	54.77%	45.23%
2007	100.00%	54.77%	45.23%
2008	100.00%	58.22%	41.78%
2009	100.00%	ND	ND
2010	100.00%	50.00%	50.00%
2011	100.00%	51.83%	48.17%
2012	100.00%	52.05%	47.95%
PROMEDIO	100.00%	49.33%	50.67%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 16
Ford Motor: proporción del número de trabajadores nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial, 1992-2012 (Porcentaje).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

3.3.- Toyota Motors Corp.

En el caso de las empresas japonesas: Toyota Motors Corp., Nissan Motors y Honda Motors, seguidas por Mazda, Suzuki, Isuzu y Mitsubishi, aplican, desde la década de los cincuentas, los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, de allí que no fuese necesario que éstas llevaran a cabo una reestructuración tan profunda como sucedió con las estadounidenses y europeas, además de que, al formar parte de algún *keiretsu*, cuentan con el apoyo de éstos para su expansión.

La Toyota Motors, cuya sede se encuentra en Toyota, Aichi y Bunkyo, Tokio (Japón), es considerada, junto a la General Motors, como empresa líder en el ramo, que desarrolló e introdujo los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo. Esta empresa se caracteriza por estar altamente tecnificada y diversificada en ramas como la automotriz, biotecnología, robótica y textil.²⁶⁴

²⁶⁴ La Toyota inició su expansión internacional con una planta en Sao Paulo, Brasil; para 1960 instala un centro de investigación y desarrollo en Tailandia. Actualmente cuenta con plantas en EUA, Canadá, Australia, Reino Unido, Francia, Argentina, Venezuela y México.

Durante los años 90', pero sobre todo a partir de la primera década del siglo XXI, la Toyota Motors presentaría una gran expansión a nivel internacional. Caracterizada por su gran eficiencia y productividad, en la rama de la industria automotriz orientada, sobre todo, a la producción de vehículos de menor costo y mayor eficiencia en el consumo de combustibles. Su expansión dentro de los 3 grandes bloques comerciales tiene especial énfasis en el bloque asiático, en el que reorganiza e integra a sus cadenas internacionales de producción a toda la región, en la cual establece un sistema de producción regionalmente integrado, donde cada país se especializa en determinadas fases de la cadena, ya sea autopartes o módulos, e intercambia piezas entre las diferentes plantas: en China concentra la producción de los módulos de dirección, árbol de transmisión, motores y juntas de velocidad. En Vietnam, Indonesia Taiwán y Malasia produce motores; en Filipinas produce tanto módulos de transmisión y motor, como también juntas de velocidad y partes troqueladas; en Tailandia produce el árbol de transmisión, así como motores.

Su expansión hacia la región de América se inicia con su arribo a EUA durante la fase de transición, país que se convierte en su objetivo principal, tanto por su fuerza de trabajo capacitada, como por su enorme mercado, país en el que se ubicaría en las regiones *Green fields*, caracterizadas por falta de experiencia en cuanto a la organización laboral de los trabajadores, factor que le permitió aplicar, con menos problemas, sus nuevos métodos de organización de la producción y del trabajo para operar con mayor eficiencia.²⁶⁵

Su presencia en Europa, en los noventa, se acompañó con la creación del *Toyota Motor Europe Marketing & Ingeniering* (TMME), para ayudar a vender vehículos en ese continente. Posteriormente la empresa creó una base en el Reino Unido, TMUK, ya que los automóviles de la empresa fueron bien aceptados por los conductores británicos. También se crearon bases en Indiana, Virginia y Tianjin.

La Toyota cuenta con plantas de manufactura y ensamble en 23 países: a) Japón, China, Indonesia, Pakistán, India, Malasia, Tailandia, Filipinas, Australia y Sudáfrica. b) Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Argentina, Colombia, Ecuador y Venezuela y c) Reino Unido, Francia, Polonia, Turquía y Rep. Checa.

²⁶⁵ Toyota produce robots, pero no los comercializa. En EUA genera 40,000 empleos directos y realiza compras anuales de autopartes y componentes por 30,000 mdd para la producción de 11 modelos en la región. Tiene una planta en Tecate, BC y otra en San Antonio Texas a las que les surte un número importante de proveedores localizados en México.

Su sistema de financiamiento, en gran medida se encuentra apoyado en el *Keiretsu*, el cual le proporciona servicios financieros a través de su subsidiaria *Toyota Financial Services*. Además, como parte del *keiretsu* tiene grandes inversiones en las empresas automotrices Daihatsu e Hino, así como en un 8.7% de Fuji Heavy Industries, que fabrica vehículos Subaru.

La Toyota se caracteriza por llevar a cabo investigación y desarrollo orientadas a la búsqueda tanto de una mayor eficiencia al introducir tecnologías de producción altamente avanzada, mediante la utilización, tanto de robots –que realizan tareas simples y repetitivas–, como de *software* para el control de los flujos en la línea, como en la introducción de nuevas tecnologías incorporadas al producto como son las innovaciones relativas a la utilización de energías alternativas más limpias en vehículos de combustión, basados en tecnología de híbridos y eléctrico-electrónicos. Debido a lo anterior, invierte una gran cantidad de recursos financieros en investigación y desarrollo.²⁶⁶

La Toyota cuenta, entre sus innovaciones más importantes al producto, la producción de vehículos híbridos (como el Prius y el Lexus), la introducción de caja de cambios de 8 velocidades, guía de tráfico con reasignación de rutas en tiempo real, utilización de tecnología infrarroja para el control climático²⁶⁷.

La Toyota estableció *Joint ventures* con la Peugeot-Citroen en Rep. Checa, con GM en el proyecto NUMMI²⁶⁸, con la Subaru en Indiana en EUA y con la Daihatsu en Colombia, entre otras.

En el año 2000 la Toyota produjo 5.9 millones de vehículos –entre automóviles, camiones y autobuses–, de los cuales 74.8% se concentró en Asia, 19.13% en la región de América y el restante 3.2% en Europa. Para 2005 Toyota, aliada a su subsidiaria Daihatsu, produjo 7.33 millones de unidades –un poco menos que General Motors–, de los que 64.8% se fabricaron en Asia, 23% se en América y 8.25% en Europa. En 2006 Toyota superó a

²⁶⁶ La Toyota en 2002 probó con éxito, en la RAV4, una célula de combustible de hidrógeno.

²⁶⁷ A pesar del riguroso control de calidad de la cadena de producción, también pueden filtrarse algunas fallas, que repercuten en los costos, como es el caso, en enero de 2010, fecha en que la Toyota llamó a revisión a 2.3 millones de vehículos en los Estados Unidos, debido a que el Depto. del Gobierno estadounidense que supervisa el buen funcionamiento de los vehículos, NHTSA, notificó problemas en los modelos de Toyota: Avalon, Camry, Corolla, RAV4, Matrix, Sequoia, Highlander y Tundra, producidos entre los años 2007 – 2010, lo cual refleja los posibles problemas en la supervisión del control de calidad, que podría afectar el prestigio de la empresa.

²⁶⁸ Proyecto que ya desapareció.

Ford Motor Co., en ventas de automóviles, afectada esta última, por el precio del combustible. Entre 2008 y 2009, su producción en las regiones de América y Europa se redujo por la crisis estadounidense, pero en Asia continuó creciendo. En 2010, en la región de América, Toyota inicia un proceso de recuperación, mientras que en Europa, afectada por la crisis europea, hasta la fecha, continuaría el decremento en su producción. (Cuadro 21)

En 2011 Toyota resultó afectada, cuando en Japón se produjo una fuerte recesión industrial, como consecuencia del terremoto en la localidad de Fukushima, el 11 de marzo de ese año, el cual dañó en forma severa la infraestructura japonesa (puertos, carreteras, etc.), lo que impidió el suministro de partes y componentes en base al JIT, provocando una baja severa en la industria automotriz japonesa²⁶⁹

No obstante, para el año 2012 Toyota logró posicionarse respecto a la producción mundial, alcanzando un total de 10.1 millones de vehículos cuya producción se distribuyó en un 73.5% en Asia, 19.44% en América y 4.53% en Europa (gráficas 17 y 18).

Cuadro. 21

Toyota: distribución de la producción mundial de vehículos por región, 2000-2012 (Número de unidades y porcentajes)

Año / Región	América	Asia	Europa	Otros*	Total
2000	19.13%	74.80%	3.23%	2.84%	5,954,723
2001	21.78%	70.19%	4.74%	3.28%	5,212,470
2002	22.90%	67.58%	6.57%	2.96%	5,744,156
2003	23.08%	65.67%	7.88%	3.38%	6,240,516
2004	23.86%	64.27%	8.63%	3.23%	6,814,554
2005	23.68%	64.83%	8.25%	3.24%	7,338,314
2006	22.12%	65.77%	8.89%	3.21%	8,036,010
2007	21.33%	65.77%	9.45%	3.45%	8,534,690
2008	17.40%	71.68%	7.45%	3.47%	9,237,780
2009	18.98%	71.25%	7.01%	2.76%	7,234,439
2010	18.81%	72.96%	5.40%	2.84%	8,557,351
2011	17.42%	73.83%	5.72%	3.04%	8,050,181
2012	19.44%	73.49%	4.57%	2.50%	10,104,424
TC 2000-2012	72.43%	66.72%	139.61%	49.75%	69.69%

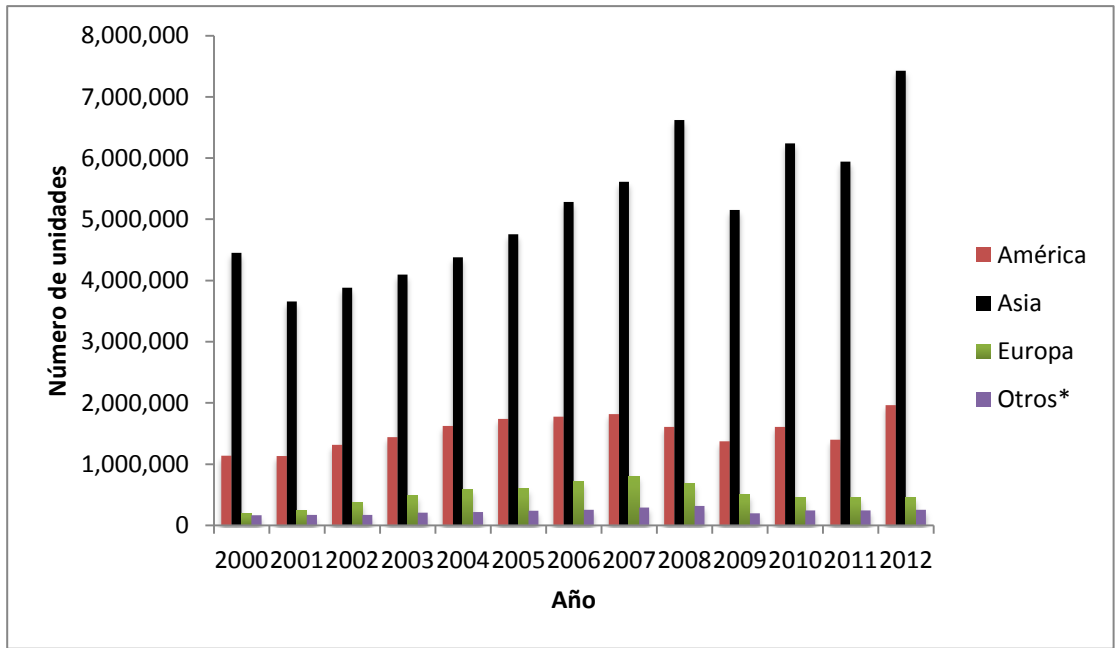
Fuente. Elaboración propia a partir de datos de OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

²⁶⁹ Como consecuencia del terremoto las pérdidas calculadas de Toyota se estimaban en el 29.9% de su producción total.

Gráfica. 17

Toyota: producción mundial de vehículos por región, 2000-2012 (Número de unidades).

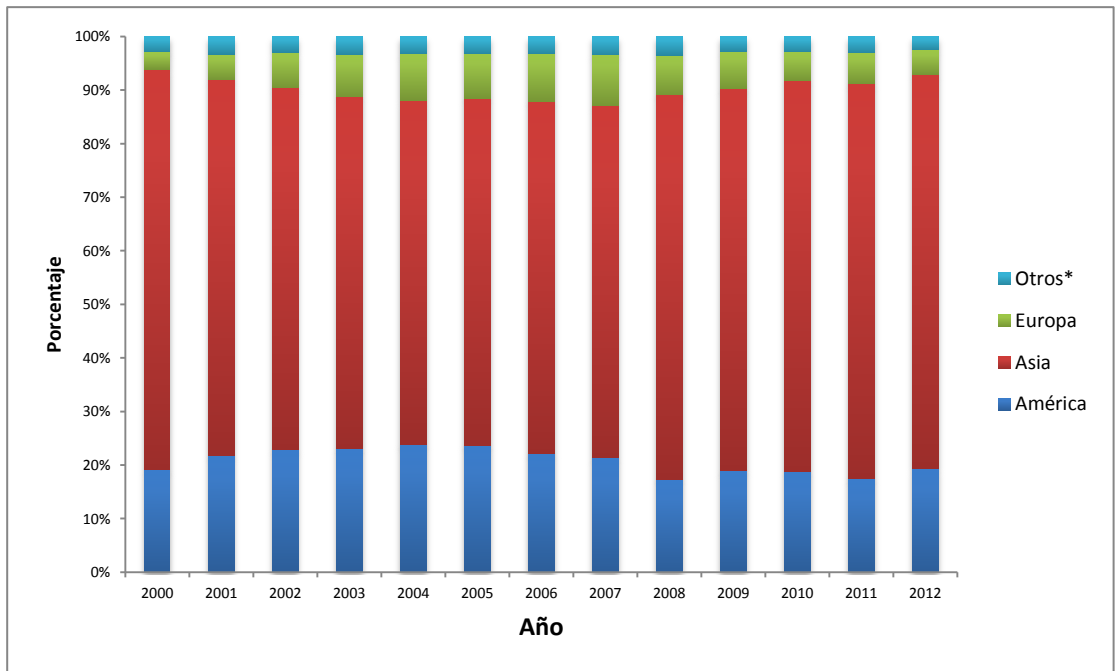


Fuente. Elaboración propia a partir de datos de OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 18

Toyota: distribución de la producción mundial de vehículos por región, 2000-2012 (Porcentaje).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

A grandes rasgos, el comportamiento de Toyota respecto a ventas, fue el siguiente: entre 1992 y 1995 sus ventas crecieron de \$ 81,300.0 mdd a \$111,700.0 mdd, las cuales en un 73.0% se vendieron en su mercado interno. Sin embargo, a partir de 1997 se produjo un cambio en el que las ventas hacia el exterior adquirirían mayor relevancia en relación a las nacionales, producto de su expansión global, es así como de un total de \$ 88,500.0 mdd un 57.0% se vendieron en el exterior.

En 1998 sus ventas fueron por un total de \$101,000.0 mdd de las cuales 54.6%, se realizaron en el exterior. En 2005 sus ventas alcanzaron un total de \$186,177.0 mdd, de las que, en un 63.2% se comercializaron en el exterior. En 2012 sus ventas totales fueron por \$265,270.0 mdd, de las que 64.1% se llevaron a cabo en el extranjero (cuadro 22 y gráfica 19).

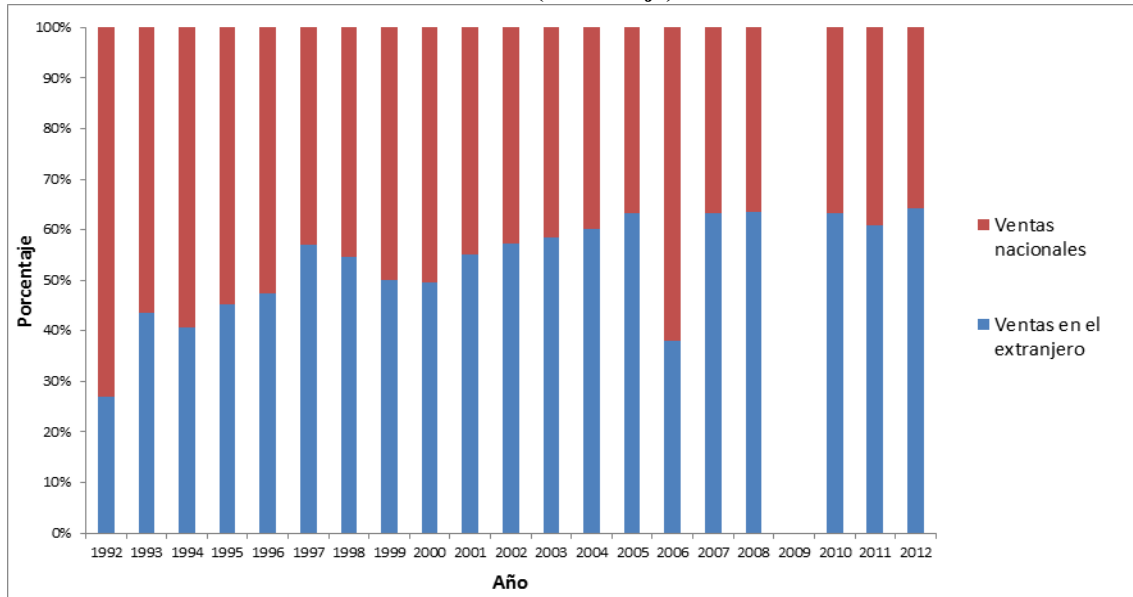
Cuadro. 22
Toyota: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial, 1992-2012 (Millones de dólares y porcentajes)

Año / Ventas	Ventas totales a nivel mundial	Ventas en el extranjero	Ventas nacionales
1992	81,300	27.06%	72.94%
1993	94,600	43.45%	56.55%
1994	91,300	40.74%	59.26%
1995	111,700	45.12%	54.88%
1996	109,300	47.30%	52.70%
1997	88,500	56.95%	43.05%
1998	101,000	54.65%	45.35%
1999	119,700	50.13%	49.87%
2000	125,575	49.57%	50.43%
2001	108,808	55.03%	44.97%
2002	127,113	57.29%	42.71%
2003	149,179	58.56%	41.44%
2004	171,467	60.07%	39.93%
2005	186,177	63.23%	36.77%
2006	205,918	38.14%	61.86%
2007	230,607	63.23%	36.77%
2008	203,955	63.60%	36.40%
2009	204,106	ND	ND
2010	221,604	63.32%	36.68%
2011	235,200	60.75%	39.25%
2012	265,770	64.15%	35.85%
PROMEDIO	153,947	53.12%	46.88%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 19
Toyota: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Porcentaje)



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Durante el período los activos muestran una tendencia a un incremento constante, de tal manera que entre 1992 y 2003 crecieron de \$76,700 mdd a \$189,503 mdd, en este último año los activos en el extranjero alcanzarían el 49.7% de los activos totales; para 2008 los activos se incrementan a \$296,249 mdd. 57.2 % ubicados en el exterior. Para 2012 los activos totales fueron de \$ 376,841 mdd., de los cuales 62% se ubicaron en el extranjero y, el resto, a nivel nacional (cuadro 23 y gráfica 20).

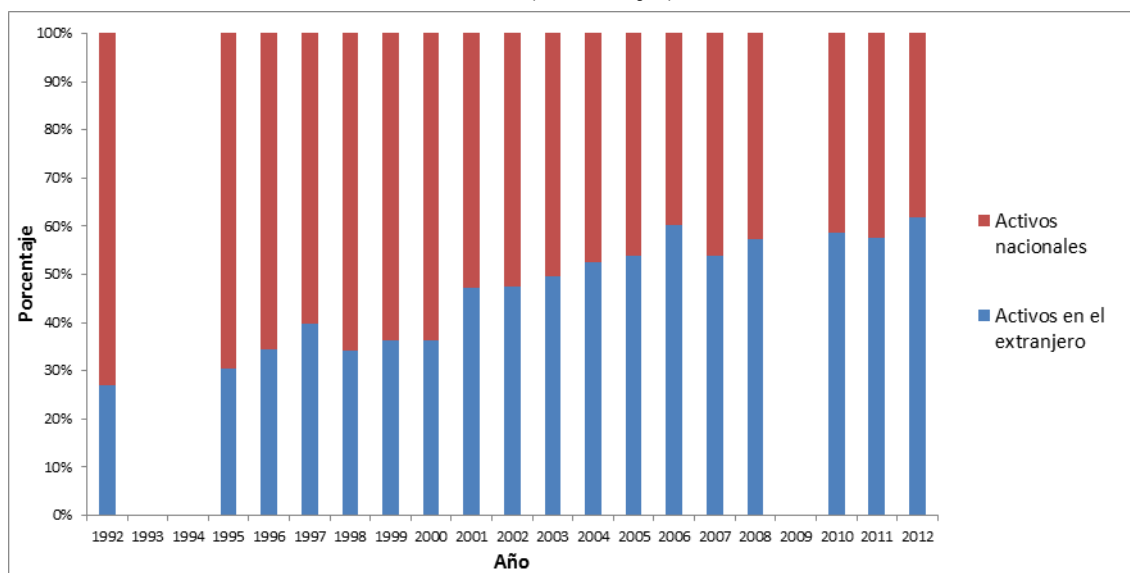
Cuadro. 23
Toyota: proporción de los activos nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Porcentajes).

Año / Activos	Activos totales a nivel mundial	Activos en el extranjero	Activos nacionales
1992	100.00%	26.99%	73.01%
1993	100.00%	ND	ND
1994	100.00%	ND	ND
1995	100.00%	30.46%	69.54%
1996	100.00%	34.57%	65.43%
1997	100.00%	0.3981	0.6019
1998	100.00%	34.14%	65.86%
1999	100.00%	36.35%	63.65%
2000	100.00%	36.33%	63.67%
2001	100.00%	47.24%	52.76%
2002	100.00%	47.49%	52.51%
2003	100.00%	49.69%	50.31%
2004	100.00%	52.61%	47.39%
2005	100.00%	53.88%	46.12%
2006	100.00%	60.12%	39.88%
2007	100.00%	53.88%	46.12%
2008	100.00%	57.24%	42.76%
2009	100.00%	ND	ND
2010	100.00%	58.68%	41.32%
2011	100.00%	57.47%	42.53%
2012	100.00%	61.88%	38.12%
PROMEDIO	100.00%	44.97%	55.03%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 20
Toyota: proporción de los activos nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Porcentajes).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Respecto al número de trabajadores directos, que forman parte de la Toyota, encontramos que en 1992 laboraban en la empresa un total de 108,200 trabajadores de los cuales 84.9% se ubicaban en las plantas manufactureras al interior de Japón. Es importante señalar que, a diferencia de otras grandes empresas, durante el período que comprende 1992 a 2012, el número de trabajadores directos se incrementó casi al triple: de 108,200 a 333,498 sin que, en apariencia se presente desempleo.

Para 2001 el número de trabajadores se incrementó a 246,702 de los que 64.77% se concentraban en las plantas de Japón. Para 2008 aumentó su número a 320,808 de los que 62.05% se ubicaban en Japón, sin que en apariencia hubiera sido afectada por la crisis de los otros dos bloques. Un año después, para 2011 a pesar del terremoto en Japón, el número de trabajadores directos continuó creciendo a 325,905, de los que 62.06% se concentraban en ese país. Para 2012 el número de trabajadores fue de 333,498 de los que 62.06% se ubicaban en Japón. De esta manera, durante el período 1992–2012 se mantiene un promedio de 68.4% en el número de trabajadores directos ubicados en su país de origen, en tanto que en el extranjero fue aproximadamente del 31.6%, lo que hace suponer su enorme recurrencia al *outsourcing* (Cuadro 24 y gráfica 21).

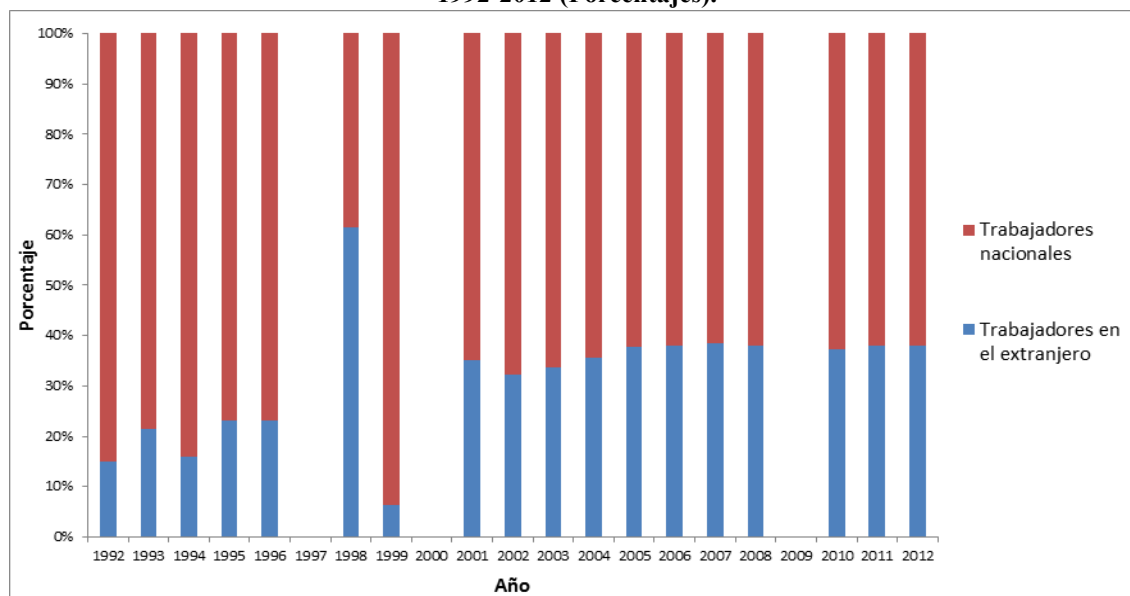
Cuadro. 24
Toyota: proporción de los trabajadores nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Porcentajes).

Año / Trabajadores	Total de trabajadores a nivel mundial	Trabajadores en el extranjero	Trabajadores nacionales
1992	100.00%	15.06%	84.94%
1993	100.00%	21.55%	78.45%
1994	100.00%	15.96%	84.04%
1995	100.00%	23.01%	76.99%
1996	100.00%	23.11%	76.89%
1997	100.00%	ND	ND
1998	100.00%	0.6157	0.3843
1999	100.00%	6.29%	93.71%
2000	100.00%	ND	ND
2001	100.00%	35.23%	64.77%
2002	100.00%	32.21%	67.79%
2003	100.00%	33.78%	66.22%
2004	100.00%	35.62%	64.38%
2005	100.00%	37.68%	62.32%
2006	100.00%	38.07%	61.93%
2007	100.00%	38.52%	61.48%
2008	100.00%	37.95%	62.05%
2009	100.00%	ND	ND
2010	100.00%	37.25%	62.75%
2011	100.00%	37.94%	62.06%
2012	100.00%	37.94%	62.06%
PROMEDIO	100.00%	31.60%	68.40%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 21
Toyota: proporción de los trabajadores nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 1992-2012 (Porcentajes).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Analizando la evolución en, ventas, activos y trabajadores de Toyota, entre 1992 y 2012 se observa cómo, si bien las ventas y los activos que, durante los noventa se concentraron en su mayor parte a nivel nacional, es a partir de los años 2000 que se observa un cambio en el que los activos y ventas en el exterior crecen más que los nacionales. En tanto que del total de trabajadores directos, el porcentaje de los ubicados en Japón es mayor que los ubicados en sus plantas en el extranjero. En otras palabras, al concentrar un mayor número de trabajadores directos en Japón, en un promedio de alrededor 68.4% del total, sugiere que la estrategia de la Toyota es el desplazamiento al exterior de fases de manufactura utilizando tecnología muy avanzada –robots, sistemas eléctrico-electrónicos, nuevos materiales etc.), aplicando tanto los nuevos métodos de organización de la producción y del trabajo y, simultáneamente, utilizando fuerza de trabajo en el exterior, sustentada en la subcontratación, trabajo parcial, ó el *outsourcing* en base a sus proveedores especializados de diverso nivel que forman parte de su cadena internacional, cuyos trabajadores, indirectamente, forman parte de la misma, sujetos a la demanda y, por lo mismo, a la contratación flexible. Además, es posible que se conserve los aspectos fundamentales de la organización de la producción en Japón, en la década de los cincuenta,

como lo que fue un acuerdo empresa/trabajadores para que el trabajo fuese de por vida, a cambio de los enormes recortes de personal que en esa época se llevó a cabo.

Así es cómo, a diferencia de las empresas occidentales, no se aprecia reducción en su capacidad productiva, lo cual en gran medida se debe a que la empresa se expande aplicando los nuevos métodos de producción y el trabajo que ella misma desarrolló y viene perfeccionando. Además de que, por estar muy ligada a la organización *Keiretsu*, se desarrolla en un contexto de relaciones interfirma con las demás empresas japonesas del grupo que coadyuvan a la planificación de su organización como empresa.

Lo mismo sucede en relación con su financiamiento que, opera a nivel interno e internacionalmente, sin tener que recurrir al mercado abierto. No obstante, en 1999, la empresa decidió cotizar en las Bolsas de Nueva York y Londres, reponiendo con ello a una nueva estrategia para llevar a cabo operaciones financieras dentro de los dos bloques occidentales.²⁷⁰

3.4 Grupo Volkswagen Corp.

Con sede en Wolfsburgo, Alemania, la empresa Volkswagen se funda en 1937 y hoy ocupa la tercera posición como empresa líder del ramo a nivel mundial, después de Toyota y General Motors. Su principal mercado es la Unión Europea.

En las últimas dos décadas, en su expansión Volkswagen ha venido incorporando a otros fabricantes de automóviles. El primero fue Audi, que se desarrolló a raíz de su pertenencia al grupo, y que se posicionó como competidor de los fabricantes de automóviles Mercedes-Benz y BMW. Posteriormente, Volkswagen adquirió el fabricante español SEAT, posicionando la marca en el segmento deportivo, en competencia con los automóviles de la italiana Fiat Group. El tercer fabricante que se incorporó fue Skoda, cuyos modelos estarían destinados principalmente a los nuevos mercados de Europa del Este. El cuarto fue MAN SE, al hacerse Volkswagen con el 55 % de sus acciones, y el quinto fue el fabricante italiano Ducati, adquirido a través de su filial Audi por 860 millones de euros, en 2012.

²⁷⁰ En 2001, el *Toyo Trust and Banking* de Toyota se fusionó con otros dos bancos para formar el UFK, que fue acusado de corrupción por el gobierno por hacer malos préstamos a la mafia Yakuza. La UFJ se convirtió en una de las peores corporaciones con pérdidas de dinero en el mundo, con el presidente de Toyota ocupando el cargo de Director.

En esta forma, Grupo VW se encuentra constituido por 12 marcas procedentes de 7 países europeos: Audi (Alemania), Bentley (Reino Unido), Bugatti (Francia), Lamborghini (Italia), Porsche (Alemania), SEAT (España), Skoda (República Checa), Volkswagen (Alemania), Scania (Suecia), MAN (Alemania), Volkswagen Vehículos Comerciales (Alemania), y Ducati (Italia). Además de que recientemente, mediante un intercambio de acciones firmó una alianza estratégica con la japonesa Suzuki, adquiriendo el 20.0% de sus acciones. Posteriormente adquirió un 90,1 % de *Italdesign Giugiaro*.

Disponer de marcas tradicionales de vehículos europeos le dio a Volkswagen, no solo una facturación considerable, sino también la posibilidad de racionalizar la producción y de reducir costos. Volkswagen aprovechó esta oportunidad y comenzó a montar modelos parecidos de las cuatro marcas en idénticas plataformas, procedimiento en el que fue pionero en la industria mundial del automóvil. Más recientemente, Volkswagen adquirió otros fabricantes de automóviles que, aunque tienen series de producción reducidas, complementan la gama de modelos del grupo en el segmento de deportivos de lujo.

En octubre de 2005, Porsche adquirió un 18,53 % de VW, y en julio aumentó su propiedad a un poco más del 25 %. Esto se hizo, supuestamente, para evitar una oferta de compra hostil OPA extranjera. Sin embargo en 2010 se dio a conocer un acuerdo oficial según el cual Porsche AG sería adquirido por Volkswagen para formar parte de su grupo, para lo cual ésta incrementa su participación en Porsche AG hasta el 42 % a finales 2010, mediante la compra de acciones de las familias Porsche y Piëch. En 2011 finalizaría la fusión de Porsche en el Grupo Volkswagen.

Grupo VW opera en 61 plantas ensambladoras distribuidas en quince países europeos y en más de seis países en América, Asia y África; vende sus vehículos en más de 153 países a través de más de 26 000 agencias distribuidoras de vehículos, involucradas en el servicio al cliente de los productos del Grupo.

Entre 2000 a 2012 la VW llevó a cabo una gran expansión: triplicó el valor de sus activos totales, de los cuales poco más del 50% se encuentran en el extranjero. Duplicó sus ventas totales, en especial mediante sus subsidiarias y filiales en el extranjero –estas últimas representan alrededor del 70% de los totales-. Su número total de trabajadores directos creció de manera importante sin presentar cambios abruptos por desempleo: los

trabajadores en el extranjero siguen esta misma tendencia y representan más del 50% del total, lo que hace suponer un incremento notable en su productividad. Ya a partir de 2008, con 357,207 trabajadores directos se colocó como la mayor empresa empleadora del sector automotriz. Para 2013 ocupaba 572,800 trabajadores directos a nivel mundial de los cuales 202,800 se ubicaban en sus plantas manufactureras en Alemania y 370,000 trabajadores que se encuentran distribuidos entre sus plantas ubicadas en el resto de Europa así como en los bloques comerciales de América, Asia.

Dentro de sus principales aportaciones en innovación y diseño, así como en formas de organización de la producción del automóvil, se encuentra el sistema modular el cual le ha facilitado:

1.- modificar la organización de los complejos industriales en base a los métodos estandarizados y homogéneos de sus plantas, aplicados también al conjunto de sus proveedores, en especial los de primer nivel, instalados al interior de sus clusters (*just inside*) a los que impone la entrega JIT de los módulos y componentes estandarizados, y en perfecta sincronía, para la elaboración de un automóvil.

2- reorganizar la línea de montaje mediante plataformas comunes para la producción de diferentes modelos, innovaciones que se soportan en un sistema de logística cada vez más eficiente. En conjunto, profundizó la racionalización del proceso de trabajo, sistema con el cual lleva a cabo la modernización de sus plantas, como es el caso de Puebla en México y Resende en Brasil. Una de sus formas de expansión se basó en la compra de diversas empresas automotrices tanto para ampliar su participación en el mercado como para obtener intercambios tecnológicos: así encontramos la adquisición de Audi de Alemania, para fabricar automóviles de lujo, la Seat española para competir con los automóviles italianos, Skoda de la República Checa para producir vehículos destinados a los mercados de Europa del Este, Bugatti y Lamborghini de Italia y una participación minoritaria de Bentley y Rolls Royce de Inglaterra para competir en el mercado de superlujo. A fines de 2009 adquirió el 49.9% de Porsche, el cual compró en su totalidad

posteriormente, aumentando su capital por un monto global estimado en unos 10,000 millones de euros para 2014²⁷¹.

En mayo de 2009 VW firmó un acuerdo con la china BYD Co., en el área de vehículos híbridos y eléctricos impulsados por baterías de iones de litio, convirtiéndose así en el primer socio industrial de BYD, un especialista en baterías y fabricante del híbrido F6DM. El acuerdo representa la tercera asociación de este tipo para VW, que ya firmó cartas de entendimiento con Sanyo Electric Co en mayo de 2008 y con Toshiba Corp., en febrero de ese mismo año.

En los nueve primeros meses de 2009, Volkswagen aumentó un 34 % sus ventas, hasta llegar a las 622,853 unidades. Los lanzamientos del nuevo Golf y el Polo, que aumentaron sus ventas en un 54,1 % y un 56,2 %, respectivamente, han ayudado a posicionar al grupo en lo más alto de la lista de fabricantes de automóviles.

Distribución de los Propietarios de las acciones de Volkswagen AG,

En porcentaje de capital suscrito a 31 de diciembre de 2013: En porcentaje de derechos a voto a 31 de diciembre de 2013:

Porcentaje	Nombre del accionista	Porcentaje	Nombre del accionista
32,2%	Porsche Automobil Holding SE O	50,73%	Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
24,3%	Inversores institucionales extranjeros	20,00%	Estado de Baja Sajonia, Hannover
15,6%	Qatar Holding LLC	17,00%	Qatar Holding
12,7%	Estado de Baja Sajonia	12,30%	Otros
12,5%	Accionistas privados / otros		
2,7%	Inversores institucionales alemanes		

Entre los años 2000 y 2011 la VW incrementó su producción de 5.104 millones de vehículos a 8.525 millones. En el año 2000 su producción se encontraban distribuida en un 73.8% en Europa, 19.2% en América y 6.1% en Asia, proporción que más o menos mantuvo entre los años 2000 y 2002. Para los años 2003 su producción total fue de 5.024

²⁷¹ En agosto de 2009 el consorcio Qatar Holding confirmó que adquirió 17% de las acciones de VW y 10% de la Porsche, lo cual implica una inversión de más de 10,000 mdd con lo que se convertirá a la larga en el tercer accionista de la firma, detrás de los herederos de Ferdinand Porsche y el Estado de Baja Sajonia.

millones de unidades reduciendo relativamente su producción en Europa a 70.8% y en América la reduce 15.5%, en tanto la incrementó en Asia a 12.44%.

Para 2006 su producción total pasó a 5,684 millones de vehículos, de los cuales el 68.8% los produjo en Europa, 18.05% en América y 10.9% en Asia. Para 2011 su producción total se incrementó a 8.525 millones de unidades de los cuales en Europa produjo el 55.74%, en América el 17.62%, en tanto que en Asia concentraría el 24.03% producto de la relocalización de su producción en China. En términos globales durante todo el período en Europa produjo un promedio de 67.02%, en América el 18.17% y en Asia el 13.27%. (Cuadro 25 y gráficas 22 y 23).

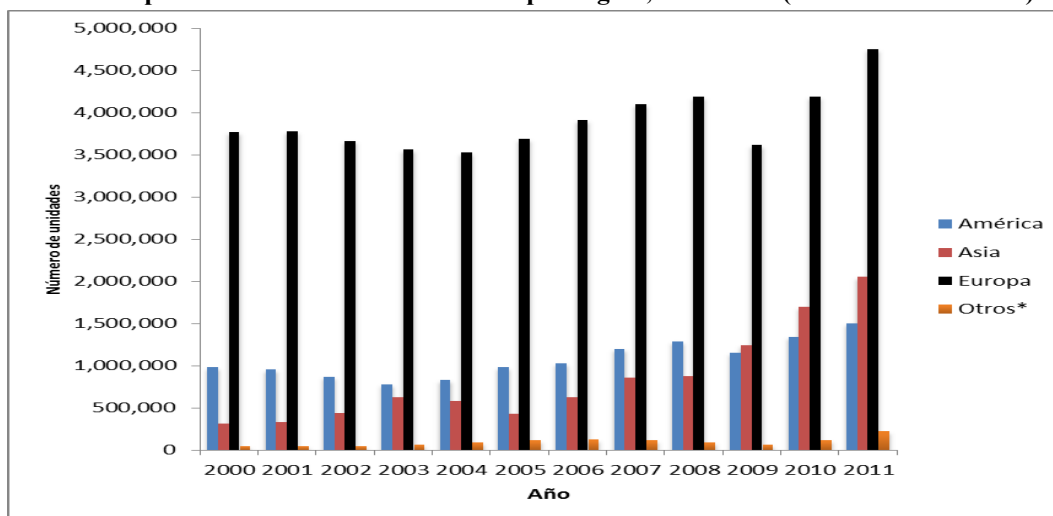
Cuadro. 25
VW: distribución de la producción mundial de vehículos por región, 2000-2011 (Número de unidades y porcentajes).

Año / Región	América	Asia	Europa	Otros*	Total
2000	19.19%	6.14%	73.83%	0.83%	5,104,749
2001	18.67%	6.53%	73.91%	0.89%	5,108,982
2002	17.33%	8.72%	73.01%	0.94%	5,017,438
2003	15.50%	12.44%	70.87%	1.19%	5,024,032
2004	16.52%	11.47%	70.24%	1.76%	5,016,022
2005	18.83%	8.26%	70.75%	2.16%	5,211,413
2006	18.05%	10.90%	68.79%	2.25%	5,684,603
2007	19.14%	13.65%	65.41%	1.80%	6,267,891
2008	19.98%	13.54%	65.04%	1.43%	6,437,414
2009	18.98%	20.50%	59.54%	0.98%	6,067,208
2010	18.27%	23.06%	57.04%	1.63%	7,341,065
2011	17.62%	24.03%	55.74%	2.60%	8,525,573
TC 2000-2011	53.39%	553.16%	26.10%	420.38%	67.01%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 22
VW: producción mundial de vehículos por región, 2000-2011 (Número de unidades).

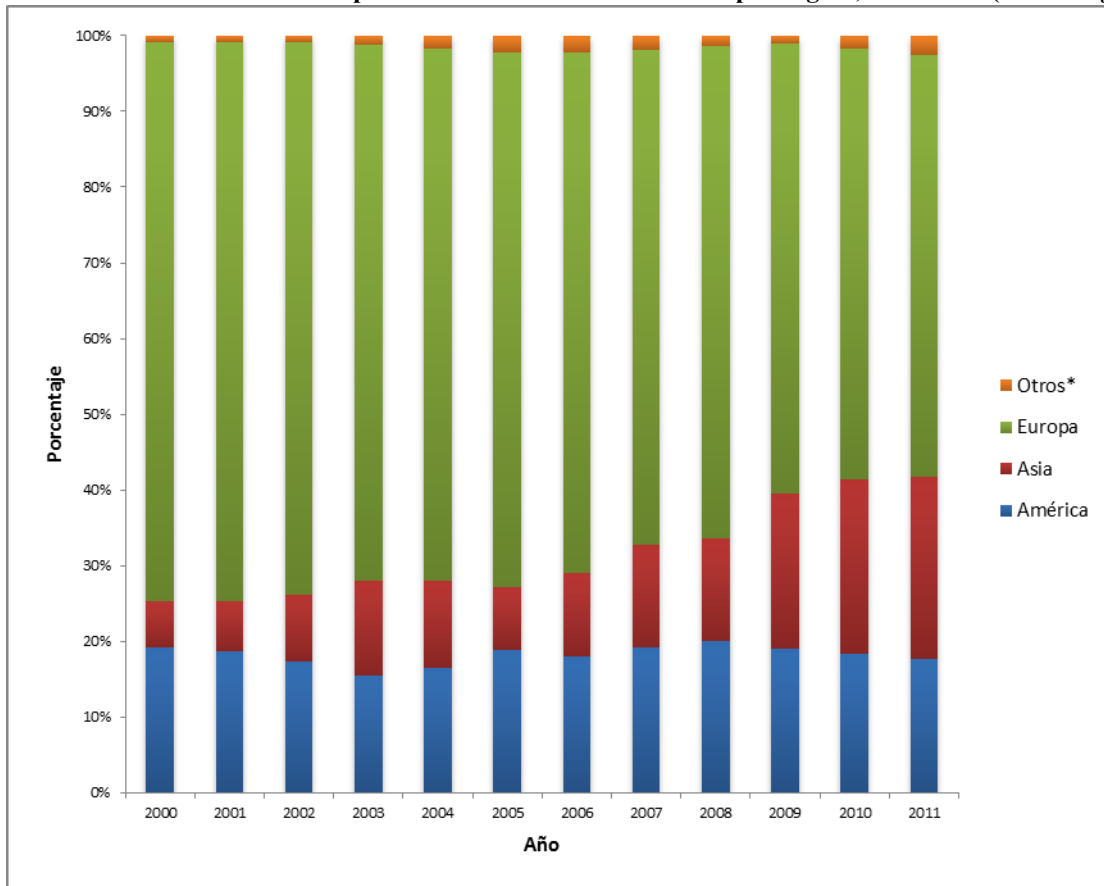


Fuente. Elaboración propia a partir de datos de OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 23

VW: distribución de la producción mundial de vehículos por región, 2000-2011 (Porcentaje)



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de OICA.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

En lo relativo a ventas, VW mantuvo un crecimiento sostenido entre 1992 y 2012, pasando de \$54,700 mdd en el primer año a \$247,624 mdd en el segundo. En 1992 del total de sus ventas el 46.25% fueron en Alemania, en tanto que el 53.75% de las mismas se distribuyó en América, Asia y el resto de Europa.

Durante este período sus ventas en el exterior se fueron incrementado de 53.75% en 1992 a 80% en 2012, en tanto sus ventas en Alemania se redujeron del 46.25% en el primer año a 19.58% en 2012, producto de la crisis. En términos generales, durante todo el período, el promedio de ventas en el exterior se ha venido incrementando paulatinamente a un promedio de 69.40%, en tanto que las ventas en Alemania lo hicieron en un promedio de 30.6% (cuadro 26 y gráfica 24).

Cuadro. 26

VW: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto a su total mundial, 2000-2012 (Número de unidades y porcentajes)

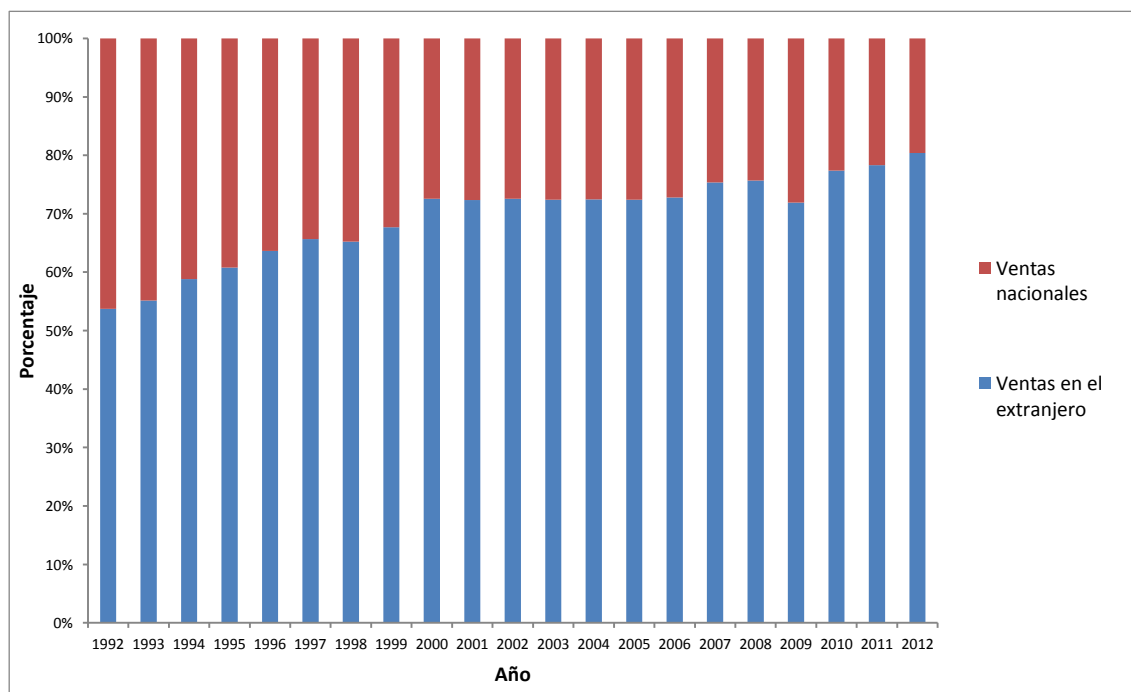
Año / Ventas	Ventas totales a nivel mundial	Ventas en el extranjero	Ventas nacionales
1992	54,700	53.75%	46.25%
1993	44,400	55.18%	44.82%
1994	49,300	58.82%	41.18%
1995	61,500	60.81%	39.19%
1996	64,400	63.66%	36.34%
1997	65,000	65.69%	34.31%
1998	80,200	65.21%	34.79%
1999	70,600	67.71%	32.29%
2000	79,609	72.59%	27.41%
2001	79,376	72.35%	27.65%
2002	82,244	72.54%	27.46%
2003	98,367	72.37%	27.63%
2004	110,463	72.46%	27.54%
2005	118,646	72.40%	27.60%
2006	131,571	72.78%	27.22%
2007	160,308	75.33%	24.67%
2008	166,508	75.68%	24.32%
2009	146,000	0.7192	0.2808
2010	168,046	77.38%	22.62%
2011	221,486	78.28%	21.72%
2012	247,624	80.42%	19.58%
PROMEDIO	109,540	69.40%	30.60%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 24

VW: proporción de las ventas nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 2000-2012 (Porcentaje).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Respecto a los activos totales de VW, éstos crecieron de \$ 46,600 mdd en 1992 a \$409,255 mdd en 2012. Ya para el año 2000 el 56.27% de los activos se ubicaba fuera de Alemania, en tanto que el 43.73% se distribuía al interior del país. A partir de ese año los activos totales tienen una trayectoria ascendente que va de \$ 75,922 mdd en el año 2000, a \$409,257 mdd en 2012, en donde los activos en el extranjero irían predominando. (Cuadro 27 y gráfica 25)

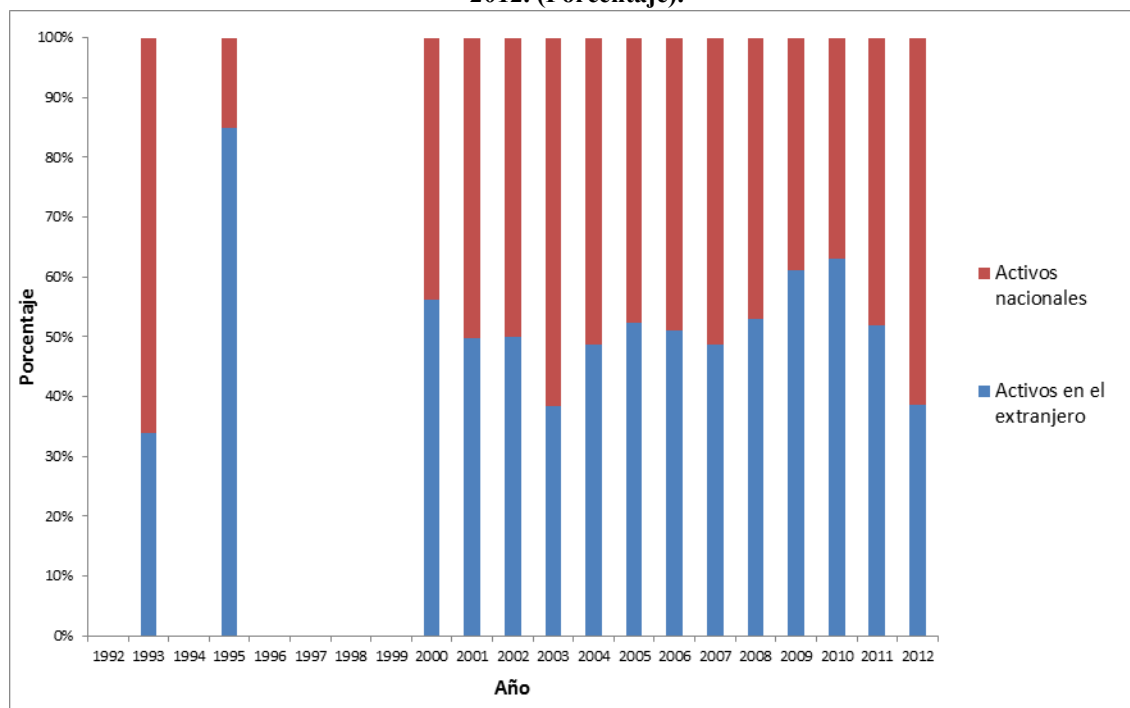
Cuadro. 27
VW: proporción de los activos nacionales y en el extranjero respecto al total mundial. 2000-2012 (Porcentajes).

Año / Activos	Activos totales a nivel mundial	Activos en el extranjero	Activos nacionales
1992	100.00%	ND	ND
1993	100.00%	33.99%	66.01%
1994	100.00%	ND	ND
1995	100.00%	84.84%	15.16%
1996	100.00%	ND	ND
1997	100.00%	ND	ND
1998	100.00%	ND	ND
1999	100.00%	ND	ND
2000	100.00%	56.27%	43.73%
2001	100.00%	49.71%	50.29%
2002	100.00%	50.05%	49.95%
2003	100.00%	38.45%	61.55%
2004	100.00%	48.59%	51.41%
2005	100.00%	52.39%	47.61%
2006	100.00%	51.04%	48.96%
2007	100.00%	48.78%	51.22%
2008	100.00%	52.92%	47.08%
2009	100.00%	61.18%	38.82%
2010	100.00%	62.97%	37.03%
2011	100.00%	51.96%	48.04%
2012	100.00%	38.62%	61.38%
PROMEDIO	100.00%	52.12%	47.88%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 25
VW: proporción de los activos nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 2000-2012. (Porcentaje).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

En relación al número total de trabajadores directos de VW, éstos crecieron en forma notable de 273,000 trabajadores en 1992 a 533,569 en 2012. Durante el primer año el 60.7% se concentraban en Alemania y el 39.93% se distribuían entre el resto de Europa, así como en Asia y América. Entre 1992 y 2007 el número de trabajadores alemanes creció de 164,000 trabajadores a 175,000 en 2007, esto es 11,000 trabajadores. En tanto que en el exterior se incrementaron de 109,000 trabajadores directos en el primer año, a 153,388 en 2007 o, lo que es lo mismo 44,388 trabajadores más. En términos relativos, para 2007 el 46.68% del total de trabajadores laboraba en el exterior y el 53.32% en Alemania. Es de hacerse notar que, partir de este último año, el número de trabajadores en el exterior superaría al número de los que trabajan en Alemania. Lo anterior producto de la relocalización de la producción hacia otros países y regiones, en especial China. Para 2012 con un total de 533,469 trabajadores directos, el 55.5% se ubicaba en el exterior (cuadro 28 y gráfica 26).

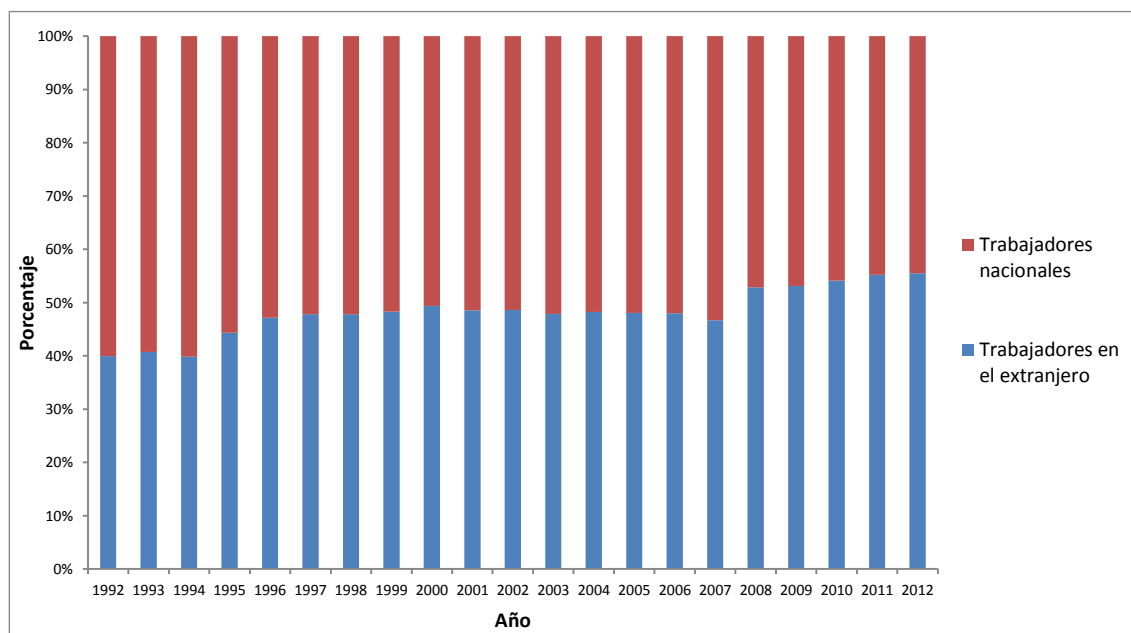
Cuadro. 28
VW: proporción de los trabajadores nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 2000-2012 (Porcentajes).

Año / Trabajadores	Trabajadores totales a nivel mundial	Trabajadores en el extranjero	Trabajadores nacionales
1992	100.00%	39.93%	60.07%
1993	100.00%	40.71%	59.29%
1994	100.00%	39.84%	60.16%
1995	100.00%	44.36%	55.64%
1996	100.00%	47.18%	52.82%
1997	100.00%	0.4784	0.5216
1998	100.00%	0.4783	0.5217
1999	100.00%	48.31%	51.69%
2000	100.00%	49.41%	50.59%
2001	100.00%	48.57%	51.43%
2002	100.00%	48.60%	51.40%
2003	100.00%	47.87%	52.13%
2004	100.00%	48.22%	51.78%
2005	100.00%	48.04%	51.96%
2006	100.00%	48.00%	52.00%
2007	100.00%	46.68%	53.32%
2008	100.00%	52.87%	47.13%
2009	100.00%	53.12%	46.88%
2010	100.00%	54.12%	45.88%
2011	100.00%	55.21%	44.79%
2012	100.00%	55.49%	44.51%
PROMEDIO	100.00%	48.20%	51.80%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

Gráfica. 26
VW: proporción de los trabajadores nacionales y en el extranjero respecto al total mundial, 2000-2012 (Porcentaje)



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

En general, de acuerdo a la estrategia que ha seguido cada una de las empresas transnacionales automotrices, el crecimiento promedio de trabajadores directos, ventas y activos totales, durante el período 1992 -2012 se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro. 29
Tasa promedio anual de crecimiento de trabajadores directos, ventas y activos, de las 8 principales empresas transnacionales: 1992-2012 (Porcentaje).

Empresa	Trabajadores directos			Ventas	Activos
	Total	Nacionales	Extranjeros		
General Motors	-5.54%	-4.43%	-1.02%	1.53%	1.90%
Ford Motors	-2.43%	-0.25%	-2.20%	1.93%	0.82%
Toyota	6.51%	18.11%	102.97%	106.74%	8.75%
VW	3.66%	2.08%	5.56%	8.62%	13.09%
Fiat	-0.60%	-4.53%	7.90%	10.07%	3.77%
Honda	6.32%	18.47%	62.14%	7.60%	9.63%
Nissan	1.17%	-2.99%	17.78%	3.70%	3.26%
Renault	-0.74%	-4.14%	6.21%	2.74%	11.68%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la UNCTAD.

Nota. Se contó con el apoyo de Agustín Rojas Martínez en la elaboración de cuadros estadísticos y gráficas.

De acuerdo al cuadro 29, la General Motors, durante el período, en su esfuerzo por volverse más eficiente, disminuyó de manera importante el número total de trabajadores afectando de manera especial a los de EUA, en tanto que sus ventas y activos lo hicieron en forma moderada.

En el caso de Ford, de acuerdo a su plan de reestructuración, se redujo el número total de trabajadores, pero en menor medida que General Motors, afectando sobre todo a sus trabajadores ubicados en América y Asia, en tanto que sus ventas y activos lo hacen en forma modesta, pero equilibrada.

Para el caso de Toyota, que desde los cincuenta viene aplicando sus nuevos métodos de organización de la producción y del trabajo, refleja, en general, una notable tasa de crecimiento en el número de trabajadores directos, sobre todo los ubicados en el exterior

de Europa, lo mismo sucede respecto a su importante crecimiento en ventas y activos, lo que, en cierta medida explica el porqué esta empresa se encuentra compitiendo por los primeros lugares a nivel mundial, producto de su gran expansión global.

Volkswagen, al igual que Toyota, muestra una tasa de crecimiento importante en todos los aspectos: sus trabajadores totales crecieron en un promedio del 3.66%, principalmente en el América y Asia. Sus ventas lo hacen en 8.62% y sus activos en 13.09% lo que muestra una fuerte dinámica de crecimiento que refleja su objetivo por ocupar uno de los principales lugares como empresa líder

En los casos de Fiat, Honda, Nissan y Renault se observan diferentes condiciones, producto de sus propias estrategias de crecimiento.

4.- Caso de la Ford en Bélgica

Según algunas estimaciones, las plantas automotrices de Europa del Este y en Europa Occidental tienen capacidad de producir siete u ocho millones más de automóviles y camiones ligeros de los que puede absorber el mercado europeo, por lo mismo muchas plantas operan sólo al 60% o menos de su capacidad instalada. Ford no es la única armadora que está consciente de su exceso de capacidad de producción: Ya que es necesario que una planta opere a mayor capacidad para que sea rentable ya que, de lo contrario, continuará con pérdidas en el bloque europeo. Es por eso que empresas como Ford, Fiat, la Unidad Opel de General Motors, y PSA Peugeot Citroen vienen perdiendo millones de euros en la Unión Europea en los últimos años. De no mejora drásticamente el nivel de demanda en el continente, continuarán los cierres de plantas y el traslado de las plantas a otros países y regiones que les ofrezcan mejores condiciones. Un ejemplo de esta problemática es el caso de la planta Genk en Bélgica.

Sin embargo, la industria automotriz en Europa tiene más problemas que en otros países respecto al cierre de plantas ya que, por su misma tradición los trabajadores se encuentran más organizados y apoyados por los gobiernos, tienen una mayor capacidad de resistencia ante las prácticas y métodos de las empresas.

En 2012 Ford había perdido 1,800 mdd en Europa lo cual la obligó a cerrar su planta en Genk para concentrar su producción en la planta de Valencia España donde

crearía 1,300 nuevos empleos, en una región que, en una situación de crisis económica, le ofrecía mayores incentivos y de esta manera le facilitaba reducir costos.

La enorme planta de Ford en Genk, Bélgica, donde la empresa empleaba a 4,300 trabajadores, produciría su último vehículo a finales de 2014. Si bien, un año antes del anuncio, Ford había programado el cierre de la planta mediante un acuerdo laboral, así como de dos plantas más pequeñas en Reino Unido, y con ello estar en condiciones de reducir en 18% su capacidad de producción, que le posibilitaba volverse más rentable en Europa, región en la que empresa venía registrado pérdidas por 1,000 millones de dólares

Sin embargo, frente a la amenaza del cierre, los dirigentes sindicales y trabajadores levantaron, durante meses, barricadas a la entrada de la planta en donde se encontraban concentrados 6,000 automóviles Mondeo, minivans S-Max y camionetas Galaxy recién armadas, ya prometidas a clientes, lo que le generó problemas a toda su cadena de producción durante un largo período.

Los ejecutivos de Ford tuvieron que llegar a un nuevo acuerdo sólo después de una lucha prolongada y amarga que le costó 750 mdd por la indemnización de 4,000 obreros con más o menos 190,000 dls. Es probable que el costo total de la restructuración de Ford en Europa fuera mayor, ya que ésta tuvo que pagar, además, una indemnización a los empleados administrativos tanto de Genk, así como absorber los costos por cerrar las plantas en Southampton y Dagenham, en Inglaterra. Ford estimaba que los costos de las indemnizaciones en las 3 plantas alcanzarían los 1,000 mdd, lo que es sustancialmente más alto de lo que normalmente se paga en Estados Unidos.

Sin embargo, el cierre de esta planta no sólo afectaría a los los trabajadores de la armadora, sino también a toda la comunidad que vivía en su entorno, como eran los negocios que dependían de la planta, desde grandes proveedores de componentes, hasta tienditas familiares. En este sentido, la lucha de los trabajadores de Genk se convertiría en un caso de estudio en el que se refleja tanto las dificultades que tienen los fabricantes automotrices para reducir su capacidad de producción, en un contexto como el europeo, mercado que tiene dos décadas creciendo menos que Asia y América. Por ello, la calma en la comunidad de Genk se lograría a un costo muy elevado tanto para la empresa, como para sus trabajadores y toda la comunidad que dependía de la planta.

5.- A pesar de todo, el Desarrollo Tecnológico y la Competencia continúan

Como ya hemos observado en el capítulo anterior, la organización de la producción flexible, el conocimiento y la información han pasado a primer término, en la medida en que la innovación y las funciones creativas, basadas en la I&D, innovación y el diseño se realizan en forma constante. La I&D tiene un alto valor; todos los productos están sometidos al rápido proceso de cambio tecnológico (informática, nanotecnología, automatización, biotecnología, etc.) o de creatividad y diseño.

Las tecnologías de la información son tecnologías que se utilizan para controlar el proceso de producción y pueden cambiar su dirección. La naturaleza de las tecnologías de la información necesita de la programación, debido a que consecuentemente se puede flexibilizar el proceso de producción, distribución, comercialización y servicios. Es decir, se puede volver hacia atrás, realizar ciertas tareas o proseguir hacia adelante, dándole a cada producto un acabado diferente, parar o saltar cierta parte del proceso antes de estandarizar la producción. La característica de poder recombinar, permite aumentar la capacidad de innovación al producto, de hecho cada estación de trabajo opera como un banco de pruebas cada vez que se reprograma. Los sistemas flexibles tienen una tendencia a producir innovaciones y mejorar constantemente. Por esta razón los nuevos modelos se adaptan a los mercados, influidos por la demanda, donde este tipo de producción es capaz de adelantarse a la demanda en su estado potencial, basados en la moda que las mismas empresas establecen mediante el *marketing*, factores que aceleran el ritmo de innovación tecnológica.

No obstante, en conjunto estas estrategias de reestructuración sistemática de la empresa automotriz, forman parte de su lucha por la ganancia ya que las empresas automotrices impulsadas por la competencia en búsqueda de disminución de costos aumentando su productividad y eficiencia, instalan nuevas plantas, modernizan otras y sistemáticamente utilizan nuevas tecnologías y métodos de organización de la producción y del trabajo. Todo lo anterior tiene como consecuencia un incremento en la sobrecapacidad de producción -en buena medida inactiva o subutilizada-, dado la rapidez del cambio tecnológico y de demanda, factores que agudizan la contradicción capital/ trabajo, ya que con la tendencia a utilizar el número estrictamente necesario de trabajadores por la empresa, el valor incorporado por unidad de producto tiende a ser cada vez menor –lo que

no significa reducción en el precio-, sino que conduce a un excedente de capital que no puede realizarse en la esfera de la producción, por lo que tiende a valorizarse en la economía financiera en función de sus expectativas de rentabilidad.

Con los vehículos cada vez más conectados a Internet, los gigantes de la tecnología compiten por ser parte del desarrollo tecnológico de la industria automotriz. Al igual que ocurre en el sector informático, el reto para Google, Apple y Microsoft, entre otros, el controlar el sistema operativo del vehículo, les permite ejecutar aplicaciones o sistemas de navegación²⁷². El final de la batalla aún es incierto, ya que no existe ningún ecosistema dominante en el ámbito del automóvil. No obstante, la demanda es muy alta “el consumidor quiere aplicaciones en su vehículo, conectar sus teléfonos inteligentes, enlazarse a Internet”²⁷³.

Las empresas automotrices no tienen claro aún si deben asociarse con otras empresas, disminuyendo los riesgos o desarrollar sus propios sistemas, beneficiándose de servicios futuros²⁷⁴. El auto se está convirtiendo en otro accesorio móvil; la pregunta es, si los automóviles deben tener su propia conexión a Internet o utilizar el teléfono inteligente del conductor. La segunda opción es más simple y más rápida de implementar; pero si la tecnología está integrada al automotor, tiene sus ventajas: si el auto es robado, por ejemplo, puede bloquearse. Chevrolet, una de las marcas de General Motors, anunció la instalación, en serie, en varios modelos producidos a partir de mediados de 2013, de una conexión de teléfono móvil de cuarta generación (4G LTE), que permite convertir a los vehículos en sitios *Wifi*.

²⁷² Ya desde el 8 de enero de 1998, en el evento automotriz “Auto PC” -Craig Mundie, -Vicepresidente Senior de la División de Plataformas de Consumo de Microsoft-, hablaba ya de un innovador dispositivo que permitiría a los conductores conectarse con su automóvil a través de instrucciones de voz, pedirle música, solicitar mapas y hasta exigirle a distancia la descarga del correo electrónico. Hay que tomar en cuenta que en ese relativamente corto tiempo no existía, aún, la necesidad de conectarse, en tiempo real, a redes sociales, no se hablaba de aplicaciones, ni tampoco era conocido el *YouTube*. En este sentido se trata de una fecha con la que se inicia la historia de la tecnología móvil para el vehículo.

²⁷³ Como señala Grant Courville, director de Gestión de Producto de QNX, filial del grupo canadiense BlackBerry, cuyos sistemas se utilizan en decenas de miles de vehículos.

²⁷⁴ Por ejemplo Toyota a principios de febrero de 2014 emitió un llamado a revisión de 1.9 millones de su modelo Prius de última generación vendidos en el mundo, debido a un problema de programación que provoca la caída de su sistema híbrido. Alrededor de la mitad de vehículos serán revisados en Japón y 713,000 en Norteamérica (El Financiero, 13 de febrero de 2014).

Según Hideki Okano de la japonesa Mazda, los fabricantes de automóviles se ven obligados a pensar en estos nuevos sistemas cuando diseñan sus productos para satisfacer la demanda del consumidor. Sobre todo en el mercado estadounidense la información-entretenimiento y conectividad se están convirtiendo en factor de decisión importante en la compra de un automóvil. Por lo pronto Mazda anunció una alianza con la estadounidense de software *OpenCar* para poner en marcha un nuevo sistema en el que una pantalla integrada al automóvil sirve de navegador de Internet y permite una amplia gama de aplicaciones.

De esta manera, con el objetivo de ganar la carrera automovilística, las armadoras van eligiendo a la firma proveedora de tecnología informática que les acompañará en el desarrollo de sus nuevos modelos. Es así cómo los ejecutivos de Google y representantes de la división *Android, Chrome & Apps* dieron a conocer la *Open Automotive Alliance* que une a varias firmas del sector automotor, como Audi, GM, Honda y Hyundai, para desarrollar la tecnología que convertirá sus unidades en dispositivos móviles inteligentes, garantía para ganar mercado. La apuesta de esta alianza, se fundamentó en el creciente posicionamiento del sistema operativo *Android* a nivel internacional.

Hoy los vehículos son la última computadora móvil, con *chips* de supercomputadoras integrados a su infraestructura. La tecnología de este nuevo mercado se presenta en la competencia entre el sistema *Android* de **Google**, que controla el mercado global en *smartphones*, y el sistema operativo *IOS* de **Apple** que se utiliza en teléfonos inteligentes. Apple, en junio de 2013 dio a conocer que, en alianza con Honda, Mercedes-Benz, Nissan, Ferrari, Chevrolet, Infiniti, Kia, Hyundai, Volvo, Acura, Opel y Jaguar, ya se encontraban preparando los modelos que lanzarán a lo largo de este año, evento en el que detallaron cuáles serán sus características y funcionalidades.

En esta coyuntura también comienzan a surgir en el mercado mundial autos que usaran hidrógeno para mover el automóvil y a la vez producir electricidad. El auto a hidrógeno sería recargado como auto a gasolina en un tiempo de 3 a 5 minutos en estaciones de carga muy similares a las gasolineras, que incluso podrían ofrecer gasolina, diésel o hidrógeno, dependiendo de lo que el cliente necesite para el automóvil. Es así como las principales marcas automotrices ya trabajan modelos que en los próximos 5 años tendrán un

rendimiento de 30 o 40 km por litro de gasolina rodando por las calles de todo el mundo, lo que conlleva dos grandes tendencias para los próximos 15 años: a) el uso del hidrógeno como combustible para recargar las pilas eléctricas generando vapor de agua como único contaminante²⁷⁵.

La empresa Toyota ya presentó con éxito el modelo Mirai, con precio de \$62,000 dls, en Japón, primer país donde se comercializa, por debajo de los \$70,000 dls del modelo Tesla S, (aunque estima que para EUA llegará a \$57,000 dls.). Toyota, además, liberará sus patentes sobre sus pilas de hidrógeno para que desarrolladores trabajen en ellas e incrementen la autonomía y rendimiento del hidrógeno empleado²⁷⁶. Para Japón no hay duda que hay que pasar de gasolineras a hidrogeneras²⁷⁷ y, según sus primeras estimaciones, espera que en el año 2020, rueden por las calles de Tokio 100,000 autos que usen hidrógeno. Por su parte el gobierno de California, EUA ha decidido invertir \$54 mdd para tener 50 estaciones de recarga de hidrógeno en un par de años.

Por lo anterior, los automóviles sufrirán un nuevo cambio que conllevará una nueva reestructuración en los métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo de la industria automotriz y, por lo mismo una reestructuración de esta gran empresa transnacional así como de sus cadenas internacionales de valor. No se trata sólo de la llegada de un nuevo automóvil “inteligente” que utiliza nuevas fuentes de energía, sino de la serie de reestructuraciones y políticas que ello conlleva. Por un lado se necesitan nuevos proveedores especializados que apoyen el desarrollo e implementación de las nuevas tecnologías²⁷⁸ y; por otro es necesario tomar en cuenta los obstáculos y limitaciones que por

²⁷⁵ Es fácil y rápido de recargar, pero falta toda una infraestructura para ello, sobre todo si realmente se piensa llegar a la comercialización masiva, ya que la densidad ronda entre 500 y 3,000 autos por cada gasolinera. Y b) sería necesario incrementar la capacidad de las pilas eléctricas y reducir los tiempos de recarga tal y como sucedió con las pilas de los teléfonos celulares, que en cada generación aumentan su potencial y reducen los tiempos de recarga. En unos diez años no sería extraño tener una pila que de 1,000 km de recorrido y un tiempo de recarga menor a 30 minutos, con la enorme ventaja de que la recarga eléctrica podría llevarse a cabo en el hogar mismo, sin grandes inversiones adicionales.

²⁷⁶ En su primera versión, el Mirai de Toyota da 650 km. por carga de hidrógeno y ya obtuvo pedidos en Japón de 1,500 unidades, de las cuales el 60% son de organismos públicos y 40% de entusiastas compradores privados, muy por encima de los 700 originalmente planteados como primera meta.

²⁷⁷ En Japón la ciudad de Tokio ya cuenta con 30 innovadoras estaciones de hidrógeno. (**Tendencias Económicas y Financieras**. año 29, vol. XXIX núm. 1515. México, 16 de febrero de 2015)

²⁷⁸ Por ejemplo, por ahora Google ya anunció un proyecto para la producción en 2020 de un automóvil sin conductor. En tanto que Apple trabaja en el proyecto “Titán”, vehículo eléctrico de alta gama apoyado en un

parte de los Estados de los diversos países y regiones implica llevar a cabo regulaciones federales así como la implementación de un nuevo desarrollo en infraestructura tanto en telecomunicaciones para digitalizar el espectro radioeléctrico, como para la creación de estaciones de recarga energética necesarios que los automotores funcionen a su máximo potencial. No obstante, para ello primero debe tenerse en cuenta la selectividad del mercado al que se dirigirán estos nuevos modelos, dado su costo elevado, lo que podría retrasar su lanzamiento.

En este sentido, no todo está dicho. La tecnología evoluciona, prueba su eficacia o simplemente desaparece.

VI.- REFLEXIONES FINALES

Lo que se ha tratado de presentar a lo largo de esta investigación constituye una visión de cómo la Empresa Transnacional Automotriz se ha venido reestructurando a partir de principios del siglo XX, cuyas formas de organización de la producción y del trabajo la han convertido, en mayor o menor medida, en el modelo a seguir por las demás empresas a nivel mundial.

En el contexto del desarrollo del capitalismo se han venido concretando las principales leyes que rigen el mercado, así como sus consecuencias: la ley de la concentración y centralización del capital, la ley de la división del proceso de producción - con la aplicación de los nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo-, la ley de la baja tendencial de la tasa de ganancia, la competencia, la sobreproducción y la creación del ejército industrial de reserva, leyes que, aplicadas a nivel internacional, indican que el espacio mundial se ha convertido en un escenario complejo de avances y retrocesos; industrialización y desindustrialización; empleo y desempleo estructural; concentración y desigualdad, factores desencadenantes de las crisis estructurales.

Hablar de la historia del capitalismo a lo largo de los últimos 100 años significa hablar de los cambios que la empresa transnacional automotriz ha venido mostrando como reflejo fiel del desarrollo económico mundial en ese mismo lapso. Período en el cual la empresa ha atravesado por una serie de reestructuraciones desde sus inicios, motivadas, en gran parte, por el acelerado desarrollo tecnológico, nuevas formas de organización en la producción y del trabajo, así como de cambios en el papel del Estado, lo que ha dado lugar al agudizamiento en las formas de competencia oligopólica.

La empresa transnacional Automotriz constituye la materialización, por antonomasia de la lógica del sistema capitalista, producto del desarrollo de este sistema, inherente a la creciente concentración y centralización del capital a escala mundial, en la que la competencia monopolista, conlleva la orientación de su producción hacia nuevas localizaciones geográficas, que le permitan ampliar el control de sus mercados, así como de obtener costos de producción más bajos. Esta expansión de la empresa transnacional

automotriz en gran parte se explica por los intensos procesos de reestructuración del capital que conlleva su expansión hacia diversos países y regiones.

A partir de los noventa y sobre todo a partir de la primera década del siglo XXI, la expansión de la empresa automotriz a nivel global se intensifica a través de su reorganización y relocalización de sus plantas en todos los grandes bloques regionales, aprovechando las políticas de integración productiva y regional de cada uno de ellos para integrarlos a su vez a sus redes globales de producción y de consumo. Bajo estas condiciones las políticas de apertura por parte de los respectivos gobiernos que ofrecen incentivos para atraer la inversión extranjera directa, facilitaron los objetivos de la empresa para imponer sus procesos de trabajo que conllevan la redefinición y homologación de las competencias de la fuerza de trabajo mundial.

Es así como la empresa transnacional automotriz, dada su tamaño y complejidad a nivel internacional, se ha venido reestructurando, para volverse más eficiente a nivel global que, como empresa, tiene. Es así como el corporativo global, ubicado en su país de origen, controla la cadena internacional de producción y centraliza las áreas fundamentales relativas a producción, investigación y desarrollo, innovación y diseño, sistemas de financiamiento, comercialización y distribución, así como la logística y, en base a sistemas de gestión, define políticas estratégicas que los corporativos regionales, ubicados en los distintos bloques comerciales, adaptan al entorno socioeconómico existente de cada región, así como en cada uno de los países en que ubica sus plantas. Lo anterior le permite definir estrategias específicas que den respuesta inmediata tanto al comportamiento del mercado, cambios en la demanda, así como a las políticas que siguen las empresas competidoras. En esta competencia se encuentra un proceso acelerado de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas en su búsqueda por consolidar su posición y aumentar su cuota de mercado²⁷⁹.

Bajo estas condiciones, la empresa transnacional automotriz a través de la gestión y en base a su flexibilidad, establece estrategias que le permiten por un lado reorientar su producción hacia países que ofrezcan las mejores condiciones de rentabilidad y, por otro, llevar a cabo procesos de innovación sistemática para dar respuesta a la demanda global y a

²⁷⁹ Casos como el de Fiat con el 100% de las acciones de Chrysler, Dong Feng adquiere un porcentaje de Peugeot; alianza estratégica de Nissan con Mercedes Benz, Volkswagen y la compra de Skoda, etc

sus competidores. En ambos casos la flexibilidad de la empresa le facilita la coordinación eficiente para la aplicación de los cambios requeridos a toda su cadena productiva.

En este proceso, la necesidad de disminuir costos y ser más competitivas e incrementar sus cuotas de mercado, las ha llevado a una cada vez mayor relocalización de sus plantas hacia ciertos países que les ofrecen las mejores ventajas competitivas y comparativas necesarias para acceder a sus mercados y llevar a cabo sus economías de escala.

Es así como la empresa se reorganiza y expande a nivel internacional, segmentando su sistema productivo, a partir de relocalizar sus plantas filiales y subsidiarias de ensamble final y delegar ciertas fases, en proveedoras especializadas ubicadas en los más diversos países y regiones, con la consiguiente industrialización de ciertos países y desindustrialización en otros. Es en este proceso que la empresa automotriz, como empresa global, asume un papel determinante ya que, en base a sus cadenas internacionales de producción, distribución, comercialización y servicios coordinadas y sujetas bajo su control estricto mediante contratos-, contribuye a cambiar el mapa productivo automotriz mundial.

Se trata de grandes empresas automotrices cuya escala de producción depende, en gran medida, de la competitividad de sus costos, en los que está presente la cada vez mayor inversión fija que forma parte de la capacidad instalada, que debe compensarse en la producción, así como los costos derivados del proceso de circulación, lo que implica una inversión considerable en capital variable relativo a funciones diferentes a las de la manufactura para poder mantener la producción. En ello juega un papel fundamental la experiencia y el conocimiento de trabajadores tanto de producción como de servicios -que se caracterizan por sus diferentes especialidades y cualificaciones-, que deben garantizar el buen funcionamiento de la cadena internacional de producción. De ahí la necesidad mantener una interacción activa, mediante la gestión, entre acumulación de capital físico, escala de producción y el capital intangible del conocimiento y habilidades tanto de directivos, técnicos y trabajadores de los diversos países y regiones.

Elementos fundamentales para llevar a cabo este proceso de internacionalización, ha sido tanto la aplicación de la estandarización de productos y procesos de producción, así

como la homologación de puestos de trabajo a lo largo de toda la cadena productiva, factores que le permiten utilizar la fuerza de trabajo, capacitada o de menor calificación-, que es adaptada a sus procesos productivos, al ocupar puestos que, de antemano, han sido definidos y homologados a nivel global, de acuerdo a sus necesidades, en diferentes países y regiones que –como es el caso de México-, le ofrecen grandes incentivos, lo que en cierta medida hace evidente el porqué estas empresas vean al mundo como un mercado mundial de fuerza de trabajo.

Además, estructurada a nivel global a través de una red de cadenas y subcadenas de producción, distribución, comercialización y servicios, en las que prima la flexibilidad y la movilidad, la empresa ha venido conformando un comercio intra e interfirma cuyo control le permite internalizar costos de acuerdo a sus necesidades. En el fondo, se trata de la conformación de grandes cadenas y subcadenas de producción que, controladas por la empresa transnacional automotriz, le facilita llevar a cabo operaciones de carácter internacional en los que está oculto un proceso de continuos traslados de trabajo y producto entre países con mayores o menores costos.

Hay que señalar que, es en función de la heterogeneidad de los actores económicos que participan en la cadena –grandes, medianas y pequeñas empresas proveedoras de distintos países y regiones-, que realizan tanto complejos sistemas modulares basados en las tecnologías de la información y la comunicación, la electrónica, la nanotecnología y los nuevos materiales que implican un alto valor agregado, como de aquellas otras autopartes, insumos, productos intermedios así como partes menores que requieren de mayor trabajo manual -como el cableado-, y que empresas proveedoras especializadas llevan a cabo, con la calidad y eficiencia requeridas y que, en forma continua y sistemática, importan y exportan desde los más diversos países y regiones como parte de las cadenas y subcadenas de producción y servicios, que deben llegar a las plantas de ensamble final, en la cantidad, lugar y momento preciso, sin importar distancias, para ser ensambladas en el auto global. En este proceso se encuentran integrados, factores tan diversos como son salarios, diferentes composiciones técnicas de capital, infraestructura, diferencias fiscales, monetarias, costos de transporte, regulaciones medioambientales, etc., diferencias que, en gran medida inciden en el costo del producto final y que la gran empresa, al regular la cadena, aprovecha para establecer el costo promedio de producción. De esta manera estará

en mejores condiciones para negociar con las empresas competidoras los precios de sus diferentes modelos.

Es por todo lo anterior que vuelve muy complejo el análisis sobre el funcionamiento de la empresa transnacional del sector automotriz, debido a que, por su estructura y funcionamiento corporativo, incorpora las más diversas ramas y sectores económicos, como son materias primas –acero, vidrio, plástico, química, electro-electrónica e insumos diversos-, así como, partes, componentes y módulos, necesarios para la elaboración del auto global y que proveedores especializados de diversos países y regiones le suministran, en la cantidad, lugar y momento preciso, además de que, por ser insumos y productos estandarizados, pueden ser instalados en la línea de montaje de cualquier planta de ensamble final, a partir de la utilización de plataformas estandarizadas que permiten producir diferentes modelos mediante el sistema justo a tiempo.

No debemos olvidar que lo anterior obedece a la necesidad de la gran empresa por volverse más competitiva en su lucha por obtener la mayor utilidad, continuar en el mercado y evitar, en lo posible, la caída de su tasa de ganancia. Además de que aquella empresa transnacional automotriz que al igual que sus proveedores, no se actualice en tecnología y en la utilización de los nuevos métodos y técnicas de producción, se retrasa y puede quedar fuera de la competencia internacional. Esto es la competencia.

Esto ayuda a explicar el porqué la empresa transnacional automotriz desplaza cada vez más su producción y con ello el trabajo, a otros países que le ofrecen un conjunto de ventajas comparativas y competitivas, para atraer la inversión, entre otros una fuerza de trabajo *ad oc* a sus necesidades, así como cierto número de proveedores locales especializados en determinadas fases, que son integrados a la red de subcadenas de carácter regional dependientes de la gran cadena transnacional. De esta manera, el país o región se integra a las cadenas internacionales de producción. Cadenas cuya eficiencia, en gran medida, obedece a la relación cliente/proveedor que se genera al interior de los distintos actores sociales - trabajadores, proveedores, distribuidores, países, etc.,- que son integrados a lo largo de la cadena internacional de producción

De allí que, dentro de la estrategia de la empresa a nivel global está la búsqueda tanto de trabajadores, como las empresas proveedoras que, directa o indirectamente,

respondan a su estrategia internacional de producción. Para la empresa, convertir el conocimiento del trabajador en capital intangible tiene un gran valor ya que las aportaciones de éste, aplicadas a nivel global, pueden volverla más productiva. Para un trabajador, el reconocimiento de sus aportaciones, productividad y eficiencia por parte de la empresa tiene un gran significado. De lo anterior deriva una competencia intertrabajadores que se observa tanto a nivel de planta, local, regional o internacionalmente, donde el trabajador lucha por defender su espacio de trabajo, convencido de que su capacidad, productividad y eficiencia, constituyen una garantía para la productividad y competitividad de la empresa y, de esta manera, competir a nivel mundial. De su trabajo depende su permanencia y estabilidad en el empleo en la planta correspondiente.

Lo mismo sucede para los empresarios proveedores globales y regionales – indistintamente de su nivel y tamaño-, ser parte de la cadena de valor de la empresa transnacional, es el reconocimiento de sus productos -insumos intermedios y servicios- que salen al mercado internacional por la vía de la cadena internacional de producción, lo que les garantiza una utilidad constante, más o menos segura. De allí que compitan entre sí ofreciendo las mejores condiciones de precio, calidad, volumen, tiempo de entrega del producto etc., lo que facilita a la empresa tomar la mejor decisión para disminuir sus costos.

De allí que la empresa transnacional automotriz, dentro de su estrategia global analice la conveniencia, o no, acerca de la instalación de sus plantas en un determinado país o región que le ofrezca los mejores incentivos y condiciones -ventajas comparativas y competitivas- que requiere para disminuir costos y controlar mercados.

Derivado de lo anterior, encontramos un número importante de trabajadores automotrices conformado tanto por aquellos ubicados en empresas proveedoras integradas a la cadena internacional de producción, que operan dentro del mismo proceso productivo de la gran empresa bajo la forma de *outsourcing*, donde, por lo mismo también sus trabajadores se ven sujetos a las condiciones de organización que impone la misma, como también están aquellos otros trabajadores que, de manera directa o indirecta, se ubican en las fases de la circulación del proceso productivo, los cuales forman un sector, necesariamente indispensable para el funcionamiento eficiente de la empresa y cuyo

número es cada vez más grande²⁸⁰. Dada la nueva forma de organización de la gran empresa, estos últimos trabajadores, si bien no están vinculados directamente a la producción, son indispensables para que la cadena de producción funcione de manera eficiente. Esto es, en su conjunto se trata de trabajadores que, directa o indirectamente, dependen y contribuyen a la realización del valor por la empresa, tanto en la esfera de la producción como en la esfera de la circulación, lo cual define la composición de una nueva clase que vive del trabajo, que se ve sujeta a los nuevos métodos de organización de la producción y el trabajo y, por lo mismo, a la racionalización, cuya estabilidad en el empleo está sujeta a los cambios en la demanda y a las reestructuraciones sistemáticas de la empresa²⁸¹.

En este sentido, la cadena internacional de producción conlleva la internacionalización de la producción y del trabajo y con ello, la extracción de plusvalía en sus diferentes formas y métodos de explotación del trabajo, así como de su realización en la esfera de la circulación a nivel internacional. Es en esta última esfera donde se observa la disociación entre valor y precio del producto ya que el precio es fijado por el corporativo según las características de los mercados en que va a comercializarlo, con lo que la corporación concentra no sólo la plusvalía generada en el producto sino también una buena parte del excedente económico generado en los diferentes países. Esta plusvalía, así como una proporción del excedente económico, en su mayor parte se concentran en los países centrales, lo cual ayuda a explicar y comprender el atraso de los países dependientes.

Lo anterior influye en una nueva organización de sus procesos de trabajo en los que se aprecian cambios en el contenido del trabajo y, por lo mismo, en un nuevo tipo de trabajador. El desarrollo y aplicación de estos nuevos métodos y técnicas, tiene como consecuencia que el número de trabajadores directos e indirectos de sus plantas filiales y subsidiarias de ensamble final, sea el estrictamente necesarios pero cada vez más capacitados, que tienden a ser cada vez menos, pero mucho más productivos. Aquí debemos resaltar que, dada la utilización de tecnologías y técnicas de organización de la producción y el trabajo, que disminuyen el tiempo socialmente necesario para producir una

²⁸⁰ De acuerdo a estadísticas sobre trabajadores, como es el caso de Europa, se estima el número aproximado de estos trabajadores es alrededor de 3 o 4 veces mayor que el número de los trabajadores directos.

²⁸¹ Antunes, Ricardo, (2005)

unidad de producto, la agregación de valor por el trabajo vivo, por cada unidad de producto, tiende a ser cada vez menor, en tanto que la agregación de valor por el trabajo intelectual – tanto el codificado como el empírico o tácito del trabajador- integrado en las nuevas tecnologías y métodos y técnicas de organización, es cada vez mayor. De aquí que el conocimiento y la capacitación sistemática de los trabajadores automotrices, a nivel internacional, se convierte en un factor fundamental para la empresa.

Sobre producción y competencia:

Dado que la producción de la empresa transnacional automotriz en gran medida depende de la demanda, es un elemento que obliga a la empresa a acortar el ciclo de vida del producto para mantener su ritmo de producción. Algunas de las formas para ampliar la demanda son: a) la obsolescencia planificada del producto mediante introducción sistemática de innovaciones –ya sea cualitativas o cosméticas- y, b) impulso del crédito al consumo. Por otra parte, la misma competencia obliga a la empresa a reorganizarse sistemáticamente introduciendo nuevas tecnologías y métodos de organización de la producción y el trabajo, con el objeto de ser más eficiente y disminuir costos, creando con ello las condiciones para una sobrecapacidad de sobreproducción. Como respuesta a esta problemática se recurre a medidas de racionalización de costos como: disminución al mínimo de inventarios, paros técnicos, despidos etc. proceso que se agudiza en casos de disminución de la demanda o de crisis. Medidas que, a lo largo del tiempo, no resuelven la contradicción inherente al capitalismo que, en su proceso de acumulación y concentración de capital, se racionaliza cada vez más para obtener mayores ganancias para poder sobrevivir.

Es así como, el sistema capitalista se enfrenta cada vez más a una enorme contradicción capital/trabajo: por un lado la competencia por la ganancia obliga a la empresa a continuar su proceso sistemático de reestructuración en base a la flexibilidad, apoyada en el acelerado desarrollo tecnológico y la aplicación de nuevos métodos y técnicas de organización de la producción y del trabajo, como una forma de incrementar su eficiencia y productividad para bajar costos y enfrentar la competencia oligopólica y, por otro lado, este proceso conlleva a la sobreproducción que si bien, en cierta medida, es controlada por la empresa transnacional, ésta debe continuar introduciendo

sistemáticamente mayores innovaciones, tanto en tecnología de producción como en tecnología incorporada al producto, cuyo costo es muy elevado y su aplicación implica la reestructuración sistemática de los procesos de producción y del trabajo tanto de ésta como de su cadena de proveedoras que deben ajustar también sus procesos a los cambios, de acuerdo a la primera, para continuar en el mercado, proceso de reestructuración que, en la mayoría de las veces, implica reducir el número de trabajadores necesarios, incrementado con ello el desempleo.

De esta manera, si bien ha venido tratando de atenuar la caída de la tasa de ganancia, sus esfuerzos han resultado insuficientes, de allí que éstas recurran, cada vez más, a la economía financiera como una forma de incrementar sus utilidades.

La intensidad de la competencia ha conllevado a que sean unas 14 empresas transnacionales automotrices las que concentran más del 70 % de la producción a nivel mundial que, para 2014 alcanzó un total de 90,763,810 unidades, la cual se distribuye en un número relativamente pequeño de países productores. Esto ha dado como resultado la conformación a nivel internacional de tres tipos de países:

1.- **Países plataforma de exportación:** caracterizados por no tener empresas automotrices transnacionales de carácter nacional, como son los casos de México, Brasil, Turquía, así como -en cierta manera-, España y República Checa. Países que son atractivos para la inversión de las grandes empresas, ya que ofrecen grandes ventajas, comparativas y competitivas -entre ellas una fuerza de trabajo capacitada o de menor calificación, pero *ad hoc* a sus necesidades-, ventajas que para la empresa significan obtener reducción de costos y mayores utilidades que, de alguna manera compensan la problemática socioeconómica que priva en sus países de origen y, en consecuencia, seguir compitiendo en el mercado.

2.- **Países productores que teniendo una estructura productiva automotriz en desarrollo, cuentan con empresas automotrices de carácter nacional,** caso de China, Corea del Sur y en cierta medida India. Países que si bien ofrecen ventajas comparativas y competitivas para atraer a las empresas transnacionales automotrices, mantienen un sistema de regulación a través de políticas estatales que definen el marco y los límites de acción para las empresas extranjeras. En el caso específico de China, sólo pueden instalarse en las regiones especiales definidas por el gobierno Chino y en *joint venture* con las empresas

nacionales. Bajo estas condiciones estas grandes empresas pueden tanto, producir para el creciente mercado Chino, como también para exportar vehículos producidos en ese país en los que están incorporados autopartes, insumos y componentes de origen chino, lo cual para las empresas chinas es una forma de acceder al mercado internacional.

Tanto en estos últimos países como en los países plataforma, se concreta la política que viene siguiendo la gran empresa para trasladar gran parte de su producción y de trabajo al exterior, lo cual explica el porqué cada vez crece más su producción y el número de trabajadores en el extranjero.

3.- Países productores, origen de las empresas transnacionales, como Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia e Italia, cuya estrategia de trasladar parte importante de su producción al extranjero ha creado las condiciones para que si bien, continúan siendo los principales países productores, necesitan de la importación de módulos, componentes e insumos, que sus plantas filiales, subsidiarias y proveedoras producen en el exterior para ser ensamblados en su país de origen.

Lo anterior viene transformando el comercio internacional por el que fluyen constantemente insumos y bienes intermedios e incluso vehículos. Lo anterior explica cómo estos últimos países, continúen dentro de los principales productores y consumidores.

Resultado de esta forma de expansión de las empresas automotrices, viene generando el surgimiento de un gran competidor: las empresas chinas, que a cambio de ceder una cuota de su enorme mercado interno, así como de ofrecer incentivos a la inversión, sus *joint ventures* con las grandes empresas transnacionales, les viene permitiendo acceder a los mercados de los países occidentales, las cuales, a su vez vienen llevando a cabo fusiones y adquisiciones, total o parcial, de empresas automotrices en problemas, lo que en corto plazo las convertirá en un gran competidor que luchará por una mayor cuota de mercado a nivel global.

Entre las consecuencias de la relocalización de plantas ensambladoras hacia cualquier país o región conlleva la transformación del entorno social en donde ésta se instala, en la que el Estado correspondiente tiene un papel fundamental a través del desarrollo de obras de infraestructura –carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, acceso

portuario, centros de almacenamiento y distribución, cercanía a mercados de consumo, escuelas, centros de salud, urbanización en general etc.; además está la formación de una fuerza de trabajo capacitada, o de menor calificación, *ad oc* a las necesidades de la empresa, lo que en conjunto forma parte de las posibles ventajas comparativas y competitivas que cada país ofrece para poder formar parte de las economías de escala de la empresa. De allí la competencia que se genera entre países y regiones, que tratan de atraer o retener la plantas automotrices satisfaciendo los intereses de esta gran empresa, aún a costa de sus propias necesidades sociales.

En su conjunto, el entorno social en que la planta se ubica, se transforma en una estructura socioeconómica en la que se van interrelacionando las más diversas áreas y sectores económicos –producción, distribución, comercialización y servicios que, en gran medida, ya sea directa o indirectamente, van dependiendo del *cluster* industrial y de servicios que se estructura alrededor de la planta filial o subsidiaria de ensamble final, que se convierte en uno de los ejes principales del desarrollo regional. En ello son fundamentales las políticas de hibridación y adaptación que la empresa lleva a cabo respecto al entorno social y su identificación al mismo: General Motor de México, Ford Motor México; Volkswagen de México, Toyota México, Nissan de México, etc.

Por otro lado, si bien la fuerza de trabajo ocupada dependiente del sector automotriz, alcanza un número muy importante de trabajadores a nivel mundial, es cada vez menor en relación al capital invertido por la gran empresa y toda su cadena de proveedores especializados, que aplican los mismos métodos y técnicas ahorradoras en fuerza de trabajo. Por lo tanto, cada vez son mayores las condiciones que limitan su capacidad para absorber el enorme potencial de fuerza de trabajo formada por millones de jóvenes de todos los países que, año con año, ingresan a un mercado de trabajo que cada vez ofrece menos oportunidades de empleo, lo que incrementa el ejército industrial de reserva que, a su vez, presiona para que el costo de la fuerza de trabajo disminuya y, con ello, la capacidad de compra de la población. Cada vez más, el número de posibles compradores se reduce.

Lo anterior crea un panorama de desigualdad que, a nivel mundial, se ha venido generando a su alrededor, donde la acumulación del capital alcanza cifras inimaginables, en

tanto se incrementa la inseguridad y la precariedad en el empleo en medio de un desempleo que crece exponencialmente. En esta situación los Estados Nacionales modifican su función social orientada a impulsar el desarrollo, para centrarse en dar respuesta a las necesidades del capital, en donde las políticas de apertura, la desregulación, privatización y el creciente endeudamiento público se aplican con el objetivo para alcanzar un incierto crecimiento económico, pero que cada vez más tienen muy poco que ver con las necesidades de desarrollo social: educación, trabajo, salud, vivienda, seguridad social, al que todo individuo tiene derecho.

BÍBLIOGRAFIA

- Antunes, Ricardo [2003] *¿Adios al Trabajo? Ensayo sobre la metamorfosis y el Rol Central del Mundo del Trabajo*, Edit. Herramienta, Buenos Aires, 184p
- Antunes, Ricardo [2005] *Los Sentidos del Trabajo*, Edit. Herramienta, 248p
- Arza Valeria [2003], “El MERCOSUR como Plataforma de Exportación para la Industria Automotriz” en *Rev. Cepal*, No. 103, abril, pp. 139 - 164
- Arriola, Joaquín y Vasapollo Luciano [2005] *Flexibles y Precarios. La Opresión del Trabajo en el Nuevo Capitalismo Europeo*, Ed. El Viejo Topo, España, 239 p.
- Barlett Christopher y Ghoshal Sumantra [1991] *La Empresa sin Fronteras. La Solución Transnacional*, Serie Mc Graw Hill de Management, España, 274 p
- Batres Soto Roberto y García-Calderón Luis, [2006] *Competitividad y Desarrollo Internacional. Cómo lograrlo en México*, Mc Graw Hill, México 329p.
- Bennet Harrison [1997] *La Empresa que viene*, Edit. Paidos, Empresa 46, España, 337 p.
- BID, *Inversión Extranjera Directa en América Latina, La Perspectiva de las Principales Inversoras*, Madrid, 300 p.
- Beechler Schon L., y Bird Allan, *Las Multinacionales Japonesas en el Extranjero, el Aprendizaje Individual y Organizacional*, Oxford University Press, 370p
- Beinstein, Jorge, [2000] *Capitalismo Senil. La Gran Crisis de la Economía Global*. Ed. Corregidor, Argentina, <http://usuarios.advance.com.ar/cepros/indice.html>
- Bonache Jaime, [2010] “El Valor Estratégico de la Movilidad Global de Puestos, Personas y Conocimientos en las multinacionales” en *Universia Business Review*, Tercer Trimestre pp. 14-29
- Bonache Jaime y Stripe Luigi [2011], “La Planificación de los Recursos Humanos en las Multinacionales” en ICE *La Nueva Geografía de la Internacionalización*, marzo-abril, núm. 859.
- Braverman, Harry [1974] *Trabajo y Capital Monopolista*, México Edit. Nuestro Tiempo, 513pp.
- Brenner Robert, [2013] *La Economía de la Turbulencia Global*, edit. Era, México 743p.
- Carbaugh Robert J. [1998] *Economía Internacional*, International Thomson Edit. 6ª. Edic. México, 499 p.
- Carmagnani Marcello, [2004] *El otro Occidente. América Latina desde la Invasión europea hasta la globalización*, El Colegio de México, FCE, México, 408p.
- Carrillo Jorge (Coord) [2012] *La Importancia de las Multinacionales en la Sociedad Global. Viejos y Nuevos Retos para México*, Colegio de la Frontera Norte, Juan Pablos edit. 295 p.
- CEPAL [2004] *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe*, CD
- CEPAL *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe*, Informes 2004 y 2007

- Coase R.H [1994] *La Empresa, el Mercado y la Ley*, Alianza Editorial, Madrid, 224p
- Contreras Oscar F. [2008], “Pequeñas empresas globales. Un conglomerado automovilístico”, en Rev. **Comercio Exterior**, vol 58, Núm. 8-9, agosto-septiembre, pp. 617-629.
- Coriat Benjamin [1992] *Pensar al Revés, Trabajo y Organización en la Empresa Japonesa*, Edit. Siglo XXI, México 163 p.
- Coriat Benjamin [1992] *El Taller y el Robot. Ensayos sobre el Fordismo y la producción en masa en la era de la Electrónica*, Edit. Siglo XXI, México, 266p
- Coriat Benjamin y Wesley Olivier, [2011] *Nuevas Teorías de la Empresa, una Revisión Crítica*, Edit. Lenguaje Claro, Argentina, 222 p
- Covarrubias, Alejandro [2009] “Mercados de Trabajo y Relaciones laborales en la Industria Automovilística de Sonora”, en *Comercio Exterior*, Vol. 59, Núm. 1, enero, pp. 34-43
- Curcher-Gershenfeld Joel, Nitta Michio et all, [2000] *Trabajo Impulsado por el Conocimiento. Resultados de las Prácticas de trabajo Japonesas y estadounidenses*, Edit. Oxford, México, 200p.
- Chandler Alfred D., [1987] *La Mano Visible. La Revolución en la Dirección de la Empresa Norteamericana*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España, 719p.
- Chandler, Alfred D. con colaboración de Takashi Hikino, [1996] *Escala y Diversificación. La Dinámica del Capitalismo Industrial*, Tomo II, edit. Prensas Universitarias de Zaragoza, pp 652 – 1,191
- Chudnovsky, Daniel [1974] *Empresas Multinacionales y Ganancias Monopólicas en una Economía Latinoamericana*, Siglo XXI edit. Argentina, 223 p
- Dabat Alejandro [2000] “Empresa Trasnacional, Globalización y Países en Desarrollo en Basave Kunhardt, Jorge [2000] *Empresas Mexicanas ante la Globalización*, IIEc, UNAM, Dgapa, México. 340 p
- Deming W Edwards, [1989] *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*, Madrid, Díaz Santos SA, 391 p
- Dicken Peter [1998], *Global Shift. Transforming the World Economy*, The Guilford Press, Third Edition, New York, 496p
- Dunning John H.,[1993] *Multinational Enterprise and the Global Economy*, Addison Wesley Publishing Company, United Kindom.
- Duran Lima José E. y Ventura-Dias Viviane [2003] *Comercio Intrafirma: Concepto, Alcance y Magnitud*, Cepal, Serie Comercio Internacional, Núm. 44, Santiago de Chile, dic., 81 p
- Dussel Peters [1997] *La Economía de la Polarización, Teoría y Evolución del Cambio Estructural de las Manufacturas mexicanas (1988-1996)* Edit.Jus, México 26p
- Dussel Peters, *Oportunidades en la relación económica y comercial entre China y México*, Naciones Unidas, Cepal, UNAM, SRE, México 2007, 415p.

Eiteman/Stonehill, [2000] *Las Finanzas de las Empresas Multinacionales*, Prentice may 8ª. Edic., México, 855 p

Esparza Alba, Zacnicte (2008) “China: el nuevo gigante automotriz”, en Rev. **Análisis**, Vol. 11, núm. 33, septiembre-diciembre, México.

Eymard-Duvernay, *Economía Política de la Empresa*, Miño y Dávila editores, Madrid, España, 127p.

Fajnzylber Fernando y Martínez Tarragó Trinidad [1976] *Las Empresas Transnacionales. Expansión a Nivel Mundial y Proyección en la Industria Mexicana*, FCE, México 423p

Frobel F, Heinrichs J., y Kreye O. [1981] *La Nueva División Internacional del Trabajo*, Siglo XXI edit. México, 580p

Fruin W. Mark [2000] *Las Fábricas del Conocimiento. La Administración del capital Intelectual en Toshiba*, Oxford, University Press, México, 296p.

García Alejandro y Lara Arturo,[2005] “Coordinación interfirma y cercanía geográfica. El caso de Volkswagen Puebla”, en Juárez Nuñez Huberto, Lara Rivero Arturo, Bueno Carmen (coord.), *El Auto Global, Desarrollo Competencia y Cooperación en la Industria del Automóvil*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, UAM-X, Universidad Iberoamericana, CONACYT, 603p.

Durán Jean-Pierre [2011] *La Cadena Invisible. Flujo Tenso y Servidumbre Voluntaria*, FCE, UAM Casa Abierta al Tiempo, México, 1ª. edición en español, 314p.

Durán Lima José E y Ventura Días Viviane [2003], *Comercio Intrafirma: concepto, alcance y Magnitud*, Cepal, Serie Comercio Internacional num. 44, Santiago de Chile, dic.

Federación Minerometalúrgica de CC.OO, [2006] *La Industria del Automóvil en Europa, Nueva Economía y Vieja Gestión*, Proyecto Laboratorio Industrial UE-Mercosur, Informes Sectoriales, Madrid, 43p

Gatto Francisco [1990] “Cambio Tecnológico Neofordista y Reorganización Productiva. Primeras Reflexiones sobre sus implicaciones territoriales” en *Revolución Tecnológica y Reestructuración productiva: Impactos y Desafíos Territoriales*. ILPES/ONU, IEU/PUC-Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, Argentina, 537p

Gereffi, Gary [2001] “Las Cadenas Productivas como marco analítico para la globalización”, en Rev. **Problemas del Desarrollo**, Vol 32, No. 125, México pp. 9-37

Guillén R. Arturo, [2007] *Mito y Realidad de la Globalización Neoliberal*, Miguel Angel Porrúa, UAM Izt., 337p

González Báez Conti [2007] **Historia del Automóvil**, Cápsula 248 del 21 de abril. <http://radiocentro.com.mx/grc/homepage.nsf/>

Gómez Zuppa,Willebaldo (2013) “Impacto de la Crisis Económica en la Industria Automotriz Mexicana: el caso de Ford Motor Co.” **VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo. El trabajo en el siglo XXI**. Cambios, Impactos y Perspectivas. Sao Paulo, Brasil, del 2 al 5 de julio de 2013·

Guillén Romo, Héctor, [2005] *México frente a la Mundialización Neoliberal*, Ediciones Era, México 360p

Gutiérrez Arriola Angelina, [1991] *Las Transnacionales y los Trabajadores*, IIEc, UNAM, Ed. Nuestro Tiempo, México, 202p.

Gutiérrez Arriola Angelina [2006], *La Empresa Transnacional en la Reestructuración del Capital, la Producción y el trabajo*, Coed. UNAM, IIEc, FE, Juan Pablos, 290 p.

Gutiérrez Arriola Angelina [2011] “La Reestructuración de la Empresa Transnacional y sus implicaciones en los cambios estructurales de la producción y el trabajo”, Ponencia presentada en el *Seminario Internacional de Teoría del Desarrollo “Crisis Estructural y Alternativas de Desarrollo en México”*, IIEc UNAM

Harrison Bennet [1997] *La Empresa que viene. La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad*, Edit. Paidós, Empresa 46, Barcelona, 337p

Harvey David, [2004] *La Condición de Posmodernidad. Investigación sobre los Orígenes del Cambio Cultural*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1ª. reimpresión 401p

Heinz Roth, Karl y Ebbinghaus Angelika [2011] *El “Otro” Movimiento Obrero y la Represión Capitalista en Alemania (1880-1973)*, Historia Traficantes de Sueños, 1ª edición en español, 368p

Hymer Stephen, [1972] *Empresas Multinacionales: La Internacionalización del Capital*, ed. Periferia S.R.L. Argentina, 176 p

Ibañez Rojo, Rafael y López Calle, Pablo (2006), **La Industria del automóvil en Europa. Nueva Economía y vieja gestión**, Informe elaborado para la Federación Minerometalúrgica CC.OO, Madrid, 43p. (<http://www.minerometal.ccoo.es/ficpd/79auto.pdf>)

Invernizzi, Noela, [2004] *Flexibles y Disciplinados. Los Trabajadores Brasileños frente a la Reestructuración Productiva*, Universidad Autónoma de Zacatecas. Edit. Miguel Angel Porrúa, México, 322p.

Jeannot Fernando [2004] *La Empresa. Teorías Económicas y Realidades*, UAM-Azcapotzalco, Miguel Angel Porrúa, 402 p

Jessop, Bob, [1999] *Crisis del Estado del Bienestar. Hacia una Teoría del Estado y sus Consecuencias Sociales*, Siglo del Hombre Editores, Universidad Nacional de Colombia, 205p.

Juárez Nuñez Huberto y Babson Steve [1998] *Enfrentando el Cambio. Obreros del Automóvil y Producción Esbelta en América del Norte*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 1ª. Edic., México

Juárez Nuñez Huberto, Lara Rivero Arturo, Bueno Carmen (coord.), [2005] *El Auto Global, Desarrollo Competencia y Cooperación en la Industria del Automóvil*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, UAM-X, Universidad Iberoamericana, CONACYT, 603p

Juárez Nuñez Huberto, [2005] “Puebla, Región anfitriona, VW empresa lider. Un Agrupamiento Automotriz” en Juárez Nuñez Huberto, Lara Rivero Arturo, Bueno Carmen (coord.), *El Auto Global, Desarrollo Competencia y Cooperación en la Industria del Automóvil*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, UAM-X, Universidad Iberoamericana, CONACYT, 603p

Juárez Nuñez Huberto [2009] “La crisis de la industria del automóvil y el fin de una época”

Centro de Estudios del Desarrollo Económico y Social, Facultad de Economía, BUAP, Puebla, México

Jurán J. M., [1990] *Jurán y la Planificación para la Calidad*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 299p.

Jurán J. M., [1990] *Jurán y el Liderazgo para la Calidad*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 363 pp.

Kamiya Marco y Ramírez César, [2004] “La Industria Automotriz: Desarrollos en China y sus implicancias para Latinoamérica”, en **esan-cuadernos de difusión**, año 9 no. 17, 19p. <http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/KamiyaRamirez.pdf>

Kochan Thomas A., Katz Harry C. y McKersie Robert B. [1993] *La Transformación de las Relaciones Laborales en los Estados Unidos*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colec. Economía y Sociología del Trabajo, España, 333p

Kojima K y T Osawa [1984] “Micro and Macro Economic Models of Direct Foreign Investment: Toward a Síntesis”, **Hitotsubashi Journal of Economics**, Vol 25, No. 1, junio

Kotler, Philip, Liam Fahey y S. Jalusripitak (1988) *La Nueva Competencia*, Colombia, Carabajal, 370 p

Krugman Paul R. y Obstfeld Maurice [1995] *Economía Internacional. Teoría y Política*, edit. Mc Graw Hill, 3ª. edic. España, 962 p.

Lara Rivero Arturo [2000], “Packard Electric/Delphi y el nacimiento del cluster de autopartes: el caso de Chihuahua”, en Carrillo Jorge, *Aglomeraciones Locales o Clusters globales: evolución empresarial e institucional en el norte de México*, el Colegio de la Frontera Norte, Univ. Autónoma de Cd. Juárez, Fundación Friedrich Ebert, México

Lara Arturo, Trujano Gerardo y García Alejandro, [2005] “Cooperación y Competencia en el Sector de Autopartes: el caso de los asientos”, en Juárez Nuñez Huberto, Lara Lemus Delgado, Daniel [2011] *Innovación a la China*, LID, Editorial Mexicana, Biblioteca Avante, México 278p

López Villafañe, Victor [2000] “Crisis y Transición de la Industria Automotriz Japonesa” en **Rev. Asia Pacífico 2,000**, Núm 7 El Colegio de México pp. 101-114

Masahiko Aoki [1990] *La Estructura de la Economía Japonesa*, FCE/Economía Contemporánea, 311p

Marini Ruy Mauro, [1973] *Dialéctica de la Dependencia*, Serie Popular Era México, 101p

Martinez Muñoz Aleida y Salgado Cortés Amellali, [2005] “La logística del aprovisionamiento de partes y distribución de unidades en Volkswagen de México”, en

Marx Carlos, (1946) *El Capital*, FCE, México, Tomo I, 769p

Masaaki Imai Kaizen. [2002] *La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Cía. Editorial Continental, 15ª reimpresión, México, 301p.

Micklethwait John y Wooldrige Adrian [2003] *La Empresa Historia de una Idea Revolucionaria*. Edit. Mondadori, España, 239 p

- Minian Isaac [2012] “Empresas transnacionales y Segmentación Internacional de la Producción”, en Minian Isaac y Dávalos Elisa (Coord), *Redes Globales y Regionales de Producción*, UNAM, IIEc, CISAN, México, 384 p. (pp. 53 – 92)
- Molero José, [2000] *La Internacionalización del Cambio Técnico: Conceptos y Tendencias Básicas*, Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Documento de Trabajo 01/2000, Madrid, 37p
- Monden, Yasuhiro, [1993] *El Sistema de Producción Toyota*, Ediciones Macchi, 274p
- Morales Josefina, (coord.) [2000] *El Eslabón Industrial. Cuatro Imágenes de la Maquila en México*. Ed. Nuestro Tiempo, México, 241 p.
- Mortimore Michael y Barron Faustino, [2005] *Informe sobre la Industria Automotriz Mexicana*, CEPAL, Serie de Desarrollo Productivo No. 162, Chile, 50p
- Naciones Unidas, *Informe sobre las Inversiones en el Mundo, Panorama General*, informes correspondientes a los años 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007
- Ochoa Valladolid, Karen (2005) “La industria automotriz de México: las expectativas de competitividad del sector de autopartes”, en Rev. **México y la Cuenca del Pacífico**, vol.8, núm 26, septiembre-diciembre, México
- Ohno, Taiichi [1991], *El Sistema de Producción Toyota. Más allá de la producción a gran Escala*, Edic. Gestión 2000, SA Barcelona, 180p
- Ordoñez, Sergio [2007] “Nueva Fase de Desarrollo y Capitalismo del Conocimiento: elementos teóricos” en Miguel Angel Rivera Ríos y Alejandro Dabat (Coord) *Cambio Histórico Mundial, Conocimiento y Desarrollo*, UNAM, Juan Pablos, México, 394p
- Ornelas Raúl, [2004], “¿Sociedad de la Información y el Conocimiento o hegemonía Estadounidense?” en Covi Druetta Delia, *Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento, Memorias de PANAM II*, UNAM, FCPyS, México, 210 p (87-103)
- Osorio, Jaime [2004] *Crítica de la Economía Vulgar. Reproducción del Capital y Dependencia*, Miguel Angel Porrua, Univ. Autónoma de Zacatecas, México 196p
- Paz Bañez Manuela, [1993] *Economía Mundial*, Edit. Pirámide, Madrid, 501 p.
- Pelegrín Solé Ángeles y Jensana Tanehashi Amadeus, (2011), *Economía de Japón*, Editorial UOC, núm. 194, Barcelona, 173 p
- Pérez Wilson, (coord.) [1998] *Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos*, CEPAL, edit. Siglo XXI, México, 472 p
- Peris Bonet, Fernando J. y Fernández Guerrero, Rafael (2014) “Estrategias en el Sector del Automóvil: la Empresa Divisional. Ford Motor Versus Ford Europa”, <http://dialnet.unirioja.es/Servet/articulo?codigo=313975>.
- Porter Michael E. [1999] *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*, Cia. Edit. Continental SA, 18ª. Reimpresión. México, 550 p.
- Porter Michael E. [1999] *Ser Competitivos. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Ed. Deusto, S.A, España, 478p

- Porter Michael E. [1991] *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Plaza & Janes, edit. SA, España, 1,025p
- Ramírez S. José Carlos [2001] “Los Modelos de Organización en las Industrias de Exportación en México”, en Rev. **Comercio Exterior**, Vol. 51, Núm. 12, México, Dic., pp. 1121-1131.
- Reich, Robert B [1993] *El Trabajo de las Naciones. Hacia el Capitalismo del Siglo XXI*, Edit. Vergara, Buenos Aires, 314 p.
- Rodríguez Octavio, [2006] *El Estructuralismo Latinoamericano*, Cepal, Siglo XXI, 495p
- Roldán Martha, [2000] *¿Globalización o Mundialización? Teoría y Práctica de Procesos Productivos y Asimetrías de Género. Una Interpelación desde las realidades de la organización del Trabajo en el apogeo y crisis de una industria nacional autoperpetuante (1960-1990)*. FLACSO, Eudeba, Argentina, 347p
- Roldán Pérez Adriana, Castro Lara Alma Sofia y Eusse Giraldo Melissa [2013] *Comercio Intraindustrial entre las economías de Asia y el Pacífico y la Alianza del Pacífico, 2007-2011*, Serie Comercio Internacional Núm. 119, Naciones Unidas, CEPAL, y Centro de Estudios Asia Pacífico de la Universidad EAFIT, Santiago de Chile, 63 p.
- Rosales, Oswaldo, [2007], “Relaciones estratégicas entre China y América Latina: América del Sur y México-Centro-Centroamérica”, en Dussel Peters, *Oportunidades en la relación económica y comercial entre China y México*, Naciones Unidas, Cepal, UNAM, SRE, México, 415p. [21 – 44].
- Rueda Peiro Isabel, *La Industria Automotriz en época de crisis. Efectos Económicos, Financieros y Sociales*, IIEc. Fac. Contaduría y Administración, UNAM, 329p
- Samir Amin, [1997] *Los Desafíos de la Mundialización*, Ed. Siglo XXI México, 297 p.
- Sandoval Godoy, Sergio, [2003] *Hibridación, Modernización Reflexiva y Procesos Culturales en la Planta de Ford Hermosillo*, Colegio de Sonora, Plaza y Valdez Editores, México, 318p
- Shaikh Anwar [1990] Valor, *Acumulación y Crisis. Ensayos de Economía Política*, Tercer Mundo Editores, Colombia 407 p.
- Servan-Schreiber, Jean-Jacques [1972] *El Desafío Americano*, Ed. Rodas, S.A. 14ª edición, Madrid, 325 p
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) [2012] *Cadenas de Valor, PYMES y Políticas Públicas. Experiencias Internacionales y Lecciones para América Latina y el Caribe*. XXXVIII Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano. Caracas Venezuela, Octubre. SP/CL/XXXVIII, O/Di No. 34 - 12
- Sylos Labini, Paolo, [1966] *Oligopolio y Progreso Técnico.*, Traducción de Enrique Irazoqui, Ediciones Oikos-tau, Barcelona, 214p
- Smail Ait-El-Hadj [1990] *Gestión de la Tecnología. La Empresa ante la Mutación Tecnológica*, Ed Addison Wesley Iberoamericana, Barcelona, 255p
- Stallings Barbara y Pérez Wilson [2000] *Crecimiento, Empleo y Equidad: El Impacto de las Reformas Económicas en América Latina y el Caribe* CEPAL-FCE, Chile 302p.

Stiglitz Joseph E *Economía*, [1993] Edit Ariel, Barcelona, 1260 p

Stiglitz Joseph E [2002]-*El Malestar en la Globalización*, Ed. Taurus, 5ª. edic. España, 314p.

Ted Y. Li, “El Programa Antorcha. La creación de un Programa para los empresarios que pueden convertirse en una nueva fuerza en la región Tex-Mex para fomentar la cooperación entre Estados Unidos, México y China”, en Dussel Peters, *Oportunidades en la relación económica y comercial entre China y México*, Naciones Unidas, Cepal, UNAM, SRE, México 2007, 415p. [251 – 261]

Turner Ernesto H. (1998) “Las Sogo Shoshas y el desarrollo económico de Japón”, *Rev. Comercio Exterior*, México pp 34 - 45

Trujillo Dávila Ma. Andrea, Rodríguez Ospina Diego Fernando, Guzmán Vázquez Alexander y Becerra Plaza Gisele, [2006] *Perspectivas Teóricas sobre la Internacionalización de Empresas*, Documento de Investigación No. 30, ISS: 0124-8219, Fac. de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá Colombia.

UNCTAD [2009] *Training Manual on Statistics for FDI and the Operations of Tics*, Vol. II, *Statistics on the Operations of Transnational Corporation*, New York and Geneva.

UNCTAD *World Investment Report* (varios números)

Valdalizo Jesús Ma. y López Santiago [2000] *Historia Económica de la Empresa*, Ed. Crítica, Barcelona, 573p

Vidal Gregorio, *Privatizaciones, Fusiones y Adquisiciones, Las Grandes Empresas en América Latina*, Ed. Anthropos, UAM Izt., 230 p

Williamson Oliver E. y Winter Sidney (Compil) [1996] *La Naturaleza de la Empresa. Orígenes, Evolución y Desarrollo*, FCE, México, 325p.

Womack J., Jones D. y Ross D [1992] *La Máquina que cambió el Mundo*, Mc Graw Hill, España, 292p.

Yin Xingmin, [2007] “Nuevas formas para el comercio entre China y América Latina”, en Dussel Peters, *Oportunidades en la relación económica y comercial entre China y México*, Naciones Unidas, Cepal, UNAM, SRE, México, 415p. [45 – 74]