FUSIONES

TRAYECTO DE IDA Y VUELTA

SURGIDO A MITAD DE LA DÉCADA DE LOS 80, EL FAMOSO INFORME KAWASAKI PREDIJO UNA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL QUE SE REDUCÍA A TRES GRANDES GRUPOS CONSTRUCTORES: UNO EUROPEO, UNO AMERICANO Y UNO JAPONÉS. DOS DÉCADAS DESPUÉS, ESTE PROCESO DE CONCENTRACIÓN SE HA DISPARADO EN LA DIRECCIÓN CONTRARIA. ASÍ ES EL MAPA DEL SECTOR EN LA ACTUALIDAD

SERGIO PICCIONE

El sector del automóvil se ha movido en los últimos años por una realidad incontestable: el cambio en la localización del centro del poder. EEUU ha dejado de ser la región cuyos fabricantes dominaban el sector, al menos desde el punto de vista económico, para repartirse por otras zonas.

La prueba más evidente es que General Motors (GM), que parecía inalcanzable, ha cedido el centro de primer constructor mundial en favor de la japonesa Toyota, pero sin que eso quiera decir que Japón se haya convertido en la meca del automóvil. Porque Europa, gracias a duras reconversiones, ha sabido aguantar los vaivenes de todo tipo que se han producido en los últimos años.

En coherencia con esa distribución de fuerzas, fueron los fabricantes estadounidenses los que primero *movieron ficha* en este proceso de concentración del sector. Salvo en el caso de Chrysler, que había vendido sus filiales europeas a finales de la década de los 80, ni Ford ni GM tuvieron que hacer mucho en el Viejo Continente, en donde ya tenían una fuerte presencia industrial y comercial. En cuanto a su vecino de Detroit, intentó un retorno tomando posición en algunos pequeños fabricantes artesanales como De Tomaso (Maserati) y Lamborghini antes de decidirse a construir una nueva fábrica en Austria, asociada al fabricante local Styer Puch, que con el tiempo acabaría en manos de Magna International (¿les suena?).

Pero el mayor esfuerzo de expansión lo hicieron en Japón. GM, como líder, tomó participaciones en Isuzu y Suzuki, Ford lo hizo en Mazda y Chrysler en Mitsubishi. Este asalto mereció una respuesta por parte de las dos compañías que en aquellos momentos dominaban la industria japonesa. Toyota *protegió* a Daihatsu tomando una participación en la misma mientras que Nissan hacía otro tanto con Subaru (Fuji Heavy Industries). En esa época, Honda, la marca japonesa que primero había iniciado sus exportaciones a Occidente de forma consistente, dio muestras de su particular visión empresarial al tomar una decisión diferente: la de expandirse ella misma internacionalmente. En EEUU construyendo una fábrica, y en Europa adquiriendo una participación en el grupo británico Austin Rover.

Los otros otros fabricantes japoneses también iniciaron una expansión internacional en los 80. Pero lo hicieron invitados por los estadounidenses que, demasiado seguros de su poderío en la época, les abrieron las puertas de su fortaleza. Así, Mitsubishi llegó de la mano de Chrysler, Mazda de la de Ford y Suzuki con GM. Incluso Toyota fue invitada por GM, que le propuso tener una fábrica conjunta –Nummi– aprovechando una vieja factoría que pensaba cerrar. Y con la experiencia de las estructuras montadas en EEUU, una tras otra empezaron a buscar una entrada en Europa que, a diferencia de lo que había pasado en Norteamérica, se defendió del asalto japonés.

> La necesidad de mejorar economías de escala hizo que muchos fabricantes se plantearan aliarse con otros

Con este escenario se inician las dos últimas décadas, de continuos altibajos en la evolución del sector. El cambio del decenio de los 80 al de los 90 fue una época de tirón comercial. Los americanos, que habían recibido un aviso del pecado de soberbia que habían cometido con los japoneses, parecían recuperarse. En Europa, donde ya algunos peces gordos se habían comido a peces chicos en apuros, Peugeot adquirió Citroën y las fábricas europeas de Chrysler. Volkswagen se hizo con NSU, Audi primero y luego con Seat. Fiat adquirió Lancia y Alfa Romeo intentaba digerir estos movimientos. En Japón se vivía una época dorada.

Pero llegó 1993, con una crisis económica y financiera que hizo variar las paridades de divisas que parecían inamovibles y truncó la estrategia de aumento de capacidad que había adoptado la inmensa mayoría de los fabricantes. En estas condiciones, se inició una guerra de precios, hasta entonces desconocida en la industria, que obligó a las compañías a ser especialmente cuidadoso con los costes de producción. Es la época de esplendor de responsables de compras como José Ignacio López de Arriortúa, diseñadores de fábricas como Ian Gibson, y todo aquel capaz de ahorrar dinero en los procesos de producción. En esta situación, no es extraño que volviera a aparecer encima de la mesa un concepto básico de la producción industrial en serie, la economía de escala, a la que los altos márgenes de las marcas la habían relegado.

El problema es que conseguir aumentar volúmenes de forma individual no es fácil, y por eso todas las marcas comenzaron a mirar a su alrededor buscando compañeros de viaje de la forma que fuera. De ahí que se produjeran puntualmente algunos acuerdos entre fabricantes sobre proyectos concretos. Aunque no fue hasta la siguiente crisis, la asiática de 1997 y sus consecuencias, cuando se produjeron los grandes movimientos.

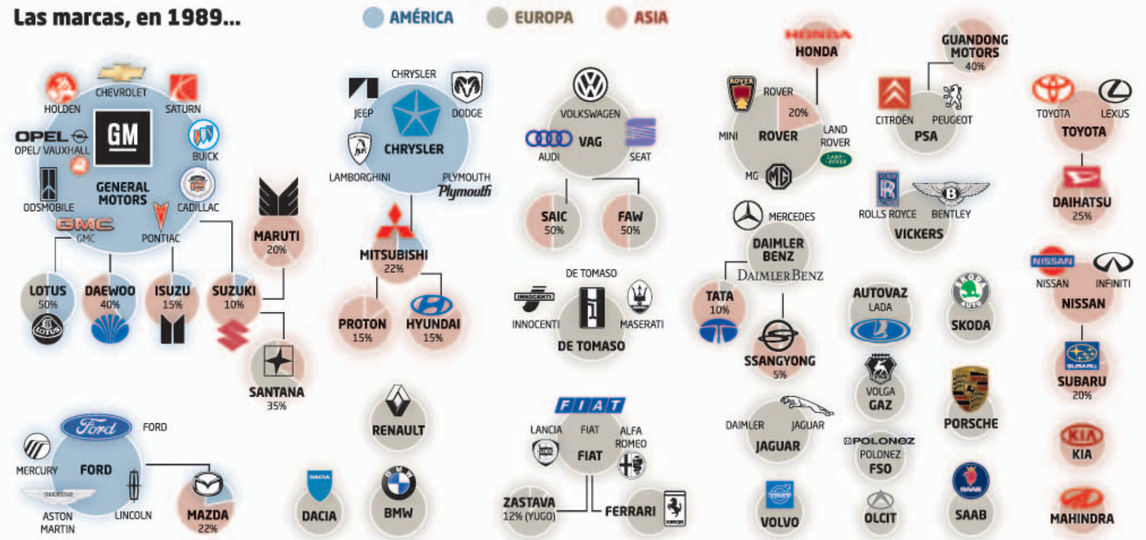
El primer gran matrimonio fue el de Daimler Benz y Chrysler. Esta última se había convertido en una compañía altamente rentable, mientras que Daimler (Mercedes) veía peligrar su rentabilidad por falta de tamaño. Además, eran compatibles, tanto desde el punto de vista geográfico como del producto. Por otro lado, aprovechando el impulso inicial tras su fusión, DaimlerChrysler absorbió Mitsubishi y se situó en las tres grandes regiones.

El artífice de este gran conglomerado fue Jurgen Schrempp, el presidente de Daimler. Podía haber convertido al grupo creado en un líder mundial, pero le faltó visión y generosidad cuando lo que trató de hacer fue una gran y muy alemana Mercedes Benz. El resultado fue que, en apenas dos años, Chrysler pasó de tener grandes beneficios a grandes pérdidas, Mitsubishi incrementó las que ya tenía y el accionariado, que de ser mayoritariamente estadounidense pasó a ser mayoritariamente alemán, se puso nervioso y presionó para que Mitsubishi primero, y Chrysler después, fueran abandonadas. La japonesa, respaldada por las principales empresas de Mitsubishi, trató de consolidar su actividad en solitario mientras que Chrysler, vendida inicial- ●●●

ARTESANOS

'Small' no siempre es 'beautiful'

Han sido tiempos difíciles para los pequeños fabricantes. Jaguar y Aston Martin cayeron en manos de Ford, y con ellas empezó una colección en la que llegaría a tener también a Volvo y a Land Rover. De todas ellas, sólo Volvo continúa en sus manos. GM adquirió Saab y Hummer, de las que se acaba de desprender. Chrysler también se deshizo de Lamborghini, que cayó en manos del Grupo Volkswagen, lo mismo que Bentley y Bugatti. BMW se quedó con Rolls Royce. En cuanto a Maserati, acabó en manos de Fiat.



FUENTE: elaboración propia.

Mario Chimeno / **EL MUNDO**

KATSUHITO OHNO
PRESIDENTE TOYOTA ESPAÑA

Con el objetivo de lograr vehículos con 'emisiones cero'

La historia de Toyota, nuestra historia, tiene mucho de esfuerzo e ilusión, pero también de búsqueda de valores que siempre hemos considerado fundamentales para conquistar el futuro. Estos valores se basan en el deseo de contribuir al crecimiento y al fortalecimiento de la sociedad, y así ha sido siempre, desde que en 1937 Kiichiro Toyoda fundó Toyota Motor Company asimilando el legado de Sakichi, su progenitor y creador de Toyota, de perseguir la innovación tecnológica para adelantarse al futuro.

Nuestras señas de identidad han ido fortaleciendo la evolución de la compañía y su consolidación más allá de Japón, nuestro origen, hasta lograr estar presentes en numerosos países de los cinco continentes.

Desde el principio hemos ido paso a paso, intentando mejorar en cada uno, persiguiendo optimizar nuestra producción y nuestros productos, así como abrirnos a otros mercados con vehículos que recogen el resultado del trabajo y de la ilusión de todos los que formamos parte de Toyota. La expansión de esta compañía comenzó hacia Estados Unidos, cuando en 1957 se exportó desde Japón el primer automóvil; a Europa, concretamente a Dinamarca, llegaría el primer vehículo Toyota en 1963. Hoy somos la marca que más vehículos vende en el mundo, y eso es posible gracias a nuestra presencia y a las plantas de producción que tenemos en 24 países de los cinco continentes. Toyota Motor Europe cuenta hoy con plantas en Reino Unido, Turquía, Polonia, Portugal, Francia, República Checa y Rusia.

Llegamos a España en 1983 a través de la sociedad Nipauto; diez años después se creó Toyota España, pero fue en 2002 cuando Toyota Motor Corporation tomó las riendas de las operaciones comerciales y creó Toyota España, S.L.U. Hemos ido creciendo poco a poco hasta llegar al 2008, año en el acabamos afianzando una cuota de mercado del 4,5%, cifra que consideramos muy positiva dada la crisis actual.

Una referencia importante en la historia de Toyota fue la introducción de la marca de alta gama Lexus en el mercado americano en 1989, y posteriormente en 1990 y 1992 en Europa y España respectivamente. Durante estos años Lexus ha sido referente de alta tecnología e innovación obteniendo gran éxito y aceptación en todo el mundo.

Entramos en el siglo XXI habiendo aceptado desafíos tan importantes como conseguir la armonía entre el hombre, la sociedad y el medio ambiente. No olvidamos la responsabilidad que hemos asumido y la posición que hemos de mantener en la sociedad, por lo que consideramos fundamental el equilibrio entre nuestras actividades corporativas y la conservación del medio ambiente. Intentamos alcanzar una sociedad automotriz, pero apoyándonos en tres pilares: medio ambiente, seguridad y energía.

La calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes representan algunas de las señas de identidad de Toyota, pero la innovación tecnológica es, y será siempre, otra de nuestras mejores armas, de lo que da buena prueba la tecnología híbrida. Toyota ha posicionado la tecnología híbrida en la industria del automóvil como una de las tecnologías capaces de favorecer el medio ambiente y, de hecho, seguimos investigando y mejorando nuestros vehículos híbridos y desarrollando la nueva tecnología *Plug-in*, sin olvidar diferentes posibilidades de diversificación energética sobre las que trabajamos. No podemos perder de vista otro tipo de recursos que contribuyan al desarrollo sostenible de la sociedad y del planeta en el futuro, y perseguimos esa sostenibilidad trabajando, además de en investigación y desarrollo, en la mejora constante de nuestras líneas de producción y en la contribución social, puesto que lo que es bueno para la sociedad es bueno para el futuro y para Toyota.

> *Queremos mantener el equilibrio entre nuestras actividades corporativas y el medio ambiente*

Queremos seguir haciendo de nuestro mundo un lugar mejor para vivir, y es por ello que nuestra presencia va más allá del mercado de vehículos, en España y en el mundo, gracias a nuestras líneas de Responsabilidad Social Corporativa. Desde Toyota España promovemos actividades de educación ambiental y vial, además de voluntariado para la recuperación de entornos naturales. Consideramos una obligación promover una conciencia social respetuosa con el medio ambiente mientras nosotros dirigimos nuestros pasos hacia la *emisión cero* en los vehículos que producimos.