



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN ECONOMÍA  
FACULTAD DE ECONOMÍA**

## **ANÁLISIS DE LA FINANCIARIZACIÓN DE LAS TRES PRINCIPALES EMPRESAS AUTOMOTRICES MUNDIALES Y EL PAPEL DE MÉXICO COMO TERRITORIO DE LA COMPETENCIA GLOBAL**

### **T E S I S**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**

**Doctor en Economía**

**PRESENTA:**

**JULIO CASTELLANOS ELÍAS**

**TUTORA PRINCIPAL:**

**Dra. María Eugenia Correa Vázquez**

*Posgrado de Economía, UNAM*

**COMITÉ TUTOR:**

**Dra. Margarita Camarena Luhrs**

*Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM*

**Dra. Noemí Levy Orlik**

*Posgrado de Economía, UNAM*

**Dr. Gregorio Vidal Bonifaz**

*Universidad Autónoma Metropolitana, UAM*

**Dr. Wesley Marshall**

*Universidad Autónoma Metropolitana, UAM*

Ciudad de México, marzo de 2016



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 mi madre



## Índice

### INTRODUCCIÓN GENERAL / 9

#### CAPÍTULO I.

### **Financiarización: teoría, definiciones y conceptos / 21**

Introducción / 21

1.1. Financiarización e industria / 24

1.2. Categorización de la financiarización / 41

1.2.1. La financiarización con énfasis macroeconómico / 41

1.2.2. La financiarización con centro en las finanzas  
microeconómicas / 62

1.2.3. Hacia una taxonomía más incluyente / 78

Conclusiones / 81

#### CAPÍTULO II.

### **Éxito o fracaso de las empresas automotrices: análisis**

### **de las principales aproximaciones teóricas / 83**

Introducción / 83

2.1. Industria automotriz: cambios globales / 84

2.2. Algunos datos relevantes sobre la financiarización  
de las empresas automotrices / 87

2.3. *Lean Production*. Massachusetts Institute of Technology (MIT).  
International Motor Vehicle Program (IMVP) / 90

2.4. Los modelos productivos (GERPISA) / 94

2.5. Tecnología, innovación, fuerza de trabajo y finanzas (Hyman  
Minsky) / 96

Conclusiones / 97

#### CAPÍTULO III.

### **Desarrollo y quiebra de General Motors Corporation / 99**

Introducción / 99

3.1. Historia y expansión geográfica / 100

3.2. Crisis de las décadas de 1980 y 1990. Nueva competencia / 123

- 3.3. Financiarización y análisis financiero 1991-2007 / 129
- 3.4. Venta de General Motors Acceptance Corporation (GMAC) / 135
- Conclusiones / 139

#### **CAPÍTULO IV.**

##### **Desarrollo y crecimiento financierizado de Volkswagen Group / 143**

- Introducción / 143
- 4.1. Historia y expansión geográfica de Volkswagen: de la industria de la guerra a la industria del automóvil / 144
  - 4.1.1. Volkswagen en el complejo militar de la II Guerra Mundial / 152
  - 4.1.2. Reconstrucción al término de la II Guerra Mundial / 156
  - 4.1.3. Prestigio y negocios: la historia del escarabajo / 160
- 4.2. Cambios en la estrategia de negocios y crecimiento internacional (1980-2000) / 167
- 4.3. Financiarización y análisis financiero 1991-2007 / 172
- 4.4. Competencia y adquisiciones en Europa / 179
- Conclusiones / 187

#### **CAPÍTULO V.**

##### **Toyota Motor Corporation: expansión y creciente competencia / 191**

- Introducción / 191
- 5.1. Industrialización y surgimiento de la empresa / 193
- 5.2. Modelo de producción: control obrero-sindical y producción ajustada / 211
- 5.3. Financiarización y nueva competencia, 1991-2007 / 226
- Conclusiones / 234

#### **CAPÍTULO VI.**

##### **Financiarización de la industria automotriz en México / 235**

- Introducción / 235
- 6.1. Proceso de financiarización: esfuerzos de caracterización y periodización / 237
- 6.2. Empresas automotrices en México: las mayores armadoras / 247
- 6.3. Financiarización: opciones y futuro / 255
- 6.4. Reflexiones finales / 257

CONCLUSIONES GENERALES / 259

BIBLIOGRAFÍA / 265

ANEXO 1.

Administración del empleo en Toyota del año 2000 en adelante. La manera como la administración del personal se vuelve más intensiva y más flexible en el “desarrollo de Recursos Humanos” por Masaki Saruta (2014) / 277

ANEXO 2.

Manejo de los Derivados Financieros en Toyota / 291





## Introducción general

En el nivel mundial en el año 2014 —según datos de la Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA, 2015)— se fabricaron casi 90 millones de automotores, superando en más de 16 millones el récord de 2007, con 22 por ciento de aumento. Para producir estos vehículos y sus autopartes se emplearon 12 millones de personas de manera directa. Se estima que por cada uno de dichos empleos, se crean por lo menos cinco más de trabajadores indirectos, lo que da un total de aproximadamente sesenta millones de trabajadores en esta industria, que representan cinco por ciento de los empleos totales en la manufactura en el mundo y 2.5 por ciento de los 2 500 millones de trabajadores en todo el planeta, según el World Bank (2007).

La fabricación de autos en China aumentó de 8.9 millones en 2007 (año de inicio de la crisis) a 23.7 millones en 2014, con lo que dicho país se convirtió en el mayor productor mundial de vehículos. Estados Unidos pasó a segundo lugar, con 11.6 millones, con escaso crecimiento, pues en 2007 produjo 10.8 millones. Por su parte, Japón que era el segundo productor con 11.6 millones, disminuyó su producción a 9.8 millones, debido principalmente al tsunami en Fukushima que lo afectó desde marzo del año 2011. En este contexto, Alemania tiene el cuarto lugar en la clasificación por países, aun cuando disminuyó su producción en ese periodo, pasando de 6.2 a 5.9 millones. Estados Unidos, Japón y Alemania han canalizado la elaboración de sus productos hacia los países en desarrollo, principalmente a China.

Los ingresos por la venta de vehículos y autopartes ascienden a más de cuatro billones (millones de millones) de dólares, que sería equivalente a más de tres

veces el Producto Interno Bruto (PIB) de México, o bien, si se considera a la industria automotriz como un Estado, sería la cuarta economía mundial por rango de producción e ingresos (OICA, 2015).

El principal productor y consumidor mundial desde el año 2009 es China. Así, el crecimiento de 2010 en todo el globo lo explica en 28 por ciento este país, con 18 264 miles de unidades producidas, comparadas con 13 790 miles del año anterior (incremento de 32 por ciento); en 2012, China fabricó 19.3 millones de unidades y en 2013, 22.1 millones. Mirando el desarrollo automotriz en China, es de destacar que todos los vehículos que se fabrican en ese país son consumidos por la propia población. 43 por ciento de éstos son producidos por empresas de esa misma nación; el 57 por ciento restante es de coinversión con las fabricantes japonesas, americanas, alemanas, y con la coreana Hyundai.

En el primer semestre de 2015, se han fabricado y vendido más de 45.6 millones en todo el mundo, lo que sugiere que se rebasarán los 90 millones de vehículos en el año.

Este preámbulo pretende señalar que el análisis que se hace en esta tesis será válido principalmente para los países seleccionados, del que se excluye a China, hoy por hoy, el principal productor y consumidor de automotores.

En los diferentes foros de análisis de la industria automotriz —numerosos en gran parte de los países del mundo, por sus implicaciones económicas, sociales y ecológicas y por el atractivo que implican los vehículos para la vida diaria de buena parte de la población—, señaladamente, en las del *Groupe d'étude et de recherche permanent sur l'industrie et les salaires de l'automobile* (GERPISA), se discuten diferentes causas del éxito económico-

financiero de las empresas fabricantes. Principalmente, suelen referirse a innovaciones técnicas y de diseño, tanto para el ahorro de combustible como para conseguir mejoras estéticas y costos accesibles. Los debates que se dan en estas actividades incluyen variables como el costo de los insumos y de la mano de obra, las facilidades de los países para atraer la inversión de los fabricantes, la eficiencia de los clústers, la accesibilidad a los mercados de materias primas y la distribución de vehículos; las facilidades de transportación de partes y vehículos terminados y la distribución y créditos para el consumo de ellos, así como los modelos de administración que se van implementando en la industria, entre los que destaca especialmente un buen número de debates e influencia del denominado toyotismo o *lean production*.

Los análisis financieros de las compañías fabricantes de automotores han sido ignorados en las discusiones en estos foros, aun cuando los resultados financieros son el centro de las estrategias de gestión de estas corporaciones globales. Por ello, este trabajo tuvo como punto de partida el estudio de los resultados financieros de las corporaciones y a partir de ello buscar explicar sus comportamientos a partir del concepto de financiarización. Este trabajo pretende demostrar cómo la financiarización puede explicar los grandes cambios de la industria automotriz sucedidos desde la década de 1980. La financiarización se entiende, *grosso modo*, como el proceso que, a partir de la década de 1980, ha venido imponiendo transformaciones en todo el proceso de acumulación, desde la producción y su organización, hasta los flujos de financiamiento a sus corporaciones, transformaciones que han implicado una apertura constante de varios canales que transfieren el excedente, las rentas e incluso parte de los salarios de los trabajadores a los mercados financieros. Así, la financiarización como proceso requiere estudiarse por etapas, con sus

especificidades por regiones y por sectores económicos. Pero, al mismo tiempo, comparte características comunes originales al proceso de globalización financiera. Por tanto, la producción y su financiamiento van organizándose rápidamente para generar ganancias especialmente concentradas en los mercados financieros más grandes y desarrollados. El proceso de financiarización ha estado también conducido por la fuerte competencia global, tanto para elevar los rendimientos de los accionistas, como para sobrevivir y expandir su control. Así, esta tesis muestra cómo la financiarización permite explicar casos importantes de fracaso en los negocios —notoriamente General Motors Corporation—. Pero también aporta información que muestra que la financiarización se encuentra en el éxito de empresas automotrices como Volkswagen Group y Toyota Motor Co.

En esa medida, en este trabajo se pregunta ¿De qué manera la financiarización cambió la estrategia de negocios de las tres más importantes armadoras de automotores en el nivel mundial, para que optaran por trasladar sus operaciones a países en desarrollo, especialmente China? ¿Cómo el proceso de financiarización ha contribuido a configurar sus negocios, y cómo el control de la crisis ha venido afectando sus resultados financieros? Y, a partir de estas preguntas se desarrolla el trabajo considerando como hipótesis principal que el predominio y la importancia desmedida de los aspectos financieros sobre los productivos, sociales, ecológicos o de cualquier otra índole, es decir, la financiarización, ha marcado la expansión y el ocaso, así como las transformaciones tecnológicas y productivas de las principales armadoras de automotores mundiales en los últimos 30 años.

El objetivo de este trabajo es conocer cómo las principales empresas automotrices mundiales están en el proceso de financiarización, mientras que

la creciente centralización de mercado y las nuevas condiciones de la competencia, a su vez, les afectaron profundamente.

En el primer capítulo, se hace una revisión de diecisiete autores especialistas en la financiarización, la cual pretende aportar elementos teóricos que explican la importancia de las finanzas en la economía y en la sociedad actuales y sin la cual las explicaciones de fenómenos económicos financieros resultan incompletas o, básicamente, erróneas.

En este capítulo, se propone una clasificación que contempla dos vertientes: *a)* los estudios que enfocan su análisis principalmente en los aspectos macroeconómicos, centrandos su explicación en las políticas de Estado, como sería la desregulación financiera y laboral, la privatización y la apertura de mercados financieros y sus efectos en las variables macroeconómicas de los países; *b)* los enfoques que proponen que las variables principales se dan en el nivel microeconómico, es decir, en las empresas, las que han optado por abandonar los objetivos de consolidación del negocio a largo plazo, centrandos su atención en el crecimiento del valor de las acciones que cotizan en las bolsas de valores, a través de la recompra de acciones y el reparto de dividendos, lo que se logra con fusiones y adquisiciones, en muchas ocasiones fraudulentas; así como en el gigantesco enriquecimiento de los directivos de las organizaciones, por los bonos obtenidos en función del incremento del valor de la acción.

Es necesario reconocer que estas dos posibles vertientes son una misma explicación a la que se refieren tanto unos como otros autores. No existe una clara diferencia en una u otra postura. Sin embargo, se parte de la idea que hay cierta inclinación hacia cualquiera de las dos vertientes. Se revisa también la tentativa de taxonomía sobre la financiarización que establece Claude Serfati

con la finalidad de proponer la incorporación de algunos autores así como de sugerir cambios e incorporar a otros autores.

Una aportación de esta tesis es demostrar que la explicación de las quiebras más importantes de la industria automotriz en el mundo: principalmente la de General Motors en 2008 requiere ser en lo fundamental explicada por la teoría de la financiarización.

En el capítulo segundo se hace una exploración de la evolución de la industria automotriz global y su situación actual como preámbulo para exponer las explicaciones más socorridas sobre las grandes transformaciones de la industria en las últimas décadas. Para esto, se revisa la propuesta de Womack *et al.* (1992) en el libro “La máquina que cambió el mundo”, y “Los modelos productivos” de Boyer y Freyssenet (2001), ambos miembros de GERPISA, con el fin de contemplar otras explicaciones teóricas sobre el fracaso o éxito de las empresas armadoras de vehículos.

El tema último de este capítulo incorpora la propuesta de Hyman Minsky sobre la necesidad de estudiar las interacciones entre la tecnología, la innovación, lo laboral y lo financiero para explicar con mayor certeza los fenómenos económicos. Es nuestra pretensión que este trabajo pueda incorporarse a la idea de Minsky aquí señalada.

En el capítulo tercero se estudia a la empresa General Motors Corporation. Se hace un breve repaso histórico de su crecimiento y acaparamiento mundial, así como de la diversificación de inversiones en las que incurre. Se realiza, en un segundo apartado, el análisis financiero de 18 indicadores de la empresa por el periodo de 1991 a 2007, año previo a la crisis. En esta revisión se encuentran elementos claramente significativos de cómo la financiarización jugó un papel

primordial en la quiebra de la empresa, pues se tenían préstamos hipotecarios equivalentes a más de la mitad de las ventas de vehículos en un año, así como inversiones en diversos negocios lejanos a la actividad automotriz, y centrados en el objetivo de ampliar las ganancias corporativas a través de la especulación financiera. También es de mencionar el exceso constante en el pago de dividendos a los accionistas a niveles que no correspondían a las utilidades obtenidas.

En el capítulo cuarto se analiza a Volkswagen Group —que en el año 2007 tenía ocho grandes divisiones que correspondían a cada una de sus marcas de vehículos: VW passenger cars, Audi, Skoda, Seat, VW Commercial Vehicles, Bentley, Bugatti y Lamborghini—. Al igual que con GM, se hace, inicialmente, un breve repaso histórico que ayuda a comprender la razón del desarrollo de la organización. Posteriormente, se elabora un apartado sobre la expansión geográfica que, en alguna medida, es impulsada por las tendencias a la financiarización en todo el sector, por ello está nueva competencia expansiva hacia diferentes mercados la consideramos como una manifestación de la financiarización y es así que pueden explicarse las razones de estrategia comercial y financiera. En el último apartado, se lleva a cabo el análisis financiero de los mismos 18 indicadores y en el mismo periodo de 1991 a 2007, en el que se refleja la importancia de la financiarización en los movimientos de esta empresa y las ventajas que ello le aportó en el éxito obtenido. Así, puede apreciarse el crecimiento sostenido y fuerte de los activos financieros en detrimento de las partidas de activos tangibles.

En el capítulo quinto, se estudia a Toyota Motor Corporation (TMC). Como parte de su análisis, el primer apartado hace una revisión somera de su historia, siempre llena de vicisitudes y de hombres pletóricos de genialidad,



fortaleza y decisión (a decir de las propias versiones de la empresa), que lograron sortear todos los problemas que se presentaron para llegar a erigir la enorme corporación que actualmente existe. En el segundo apartado del capítulo, se revisa la expansión geográfica de TMC, que aunque ha sido más lenta y cuidadosa que la de sus competidores, ha sido enorme y explica en buena medida el éxito obtenido. En el tercer apartado, lo mismo que para GM y VW, se hace el análisis financiero de los indicadores ya mencionados, durante el mismo periodo (1991-2007). Aunque la diferencia entre los incrementos en activos financieros y activos tangibles es menor que la observada en GM y VW, también puede concluirse que las inversiones en los primeros son significativamente mayores que en los segundos, lo que refuerza la conclusión de la importancia determinante que ha tenido la financiarización en la estrategia y movimientos monetarios de las tres principales armadoras de automotores en el mundo.

En el capítulo sexto y último, se muestra cómo la industria automotriz instalada en México ha resultado profundamente afectada por los vaivenes de los ciclos económicos en que está inserta la industria automotriz. Inicialmente, de 1960 a 1980, las grandes armadoras no dejaron que prosperara la posible fabricación de autos nacionales, boicoteando su subsistencia, con la falta de autopartes y con precios de dumping en los vehículos que se comerciaban en el país; paralelamente, se conformaron las armadoras para fabricar los automotores que requería la nación, sin competencia interior, e instrumentando una política de fabricación de autopartes, utilizando la figura de maquila, muy conveniente para obtener las ventajas de mano de obra barata y la deslocalización. Por este hecho, probablemente planeado, las tres grandes armadoras norteamericanas pudieron despedir a grandes bloques de

trabajadores en los EE. UU., afiliados a la United Auto Workers (UAW), sobre todo en la ciudad de Detroit, Michigan —la llamada Meca del automóvil durante más de ochenta años, desde principios del siglo xx, hasta mediados de la década de 1980—. Se muestra que México ha sido beneficiado exclusivamente con la contratación de mano de obra, lo que coadyuva, moderadamente, el desarrollo de polos económicos en donde se instalan los clústers automotrices.

Cuando hay crisis, la industria instalada en el país se ve perjudicada de la misma manera que la cadena global. Sin embargo, en los últimos años, debido a la calidad excepcional en la producción de los trabajadores mexicanos en todos los niveles y lo bajo del costo de los salarios en este país, las grandes armadoras norteamericanas, japonesas y alemanas están invirtiendo en México, lo que ha sido aprovechado por los sectores favorecidos para presentarlo como una gran ventaja económica y social. Resulta necesario alertar que el crecimiento en este sector beneficia muy poco a la economía nacional debido a que, como se dijo anteriormente, sólo se contrata mano de obra barata, renglón que representa menos de 15 por ciento del costo del vehículo.

En este capítulo se presentan cifras que muestran cómo las inversiones que llevan a cabo las armadoras son la mitad de las utilidades que obtienen en México. También se revisa la transferencia tecnológica, cuyo papel ha resultado insignificante en cuanto al beneficio nacional o para los trabajadores mexicanos.

El objetivo principal de este trabajo de conocer la forma en que las tres principales armadoras del mundo se han involucrado en el proceso de financiarización, particularmente de 1991 al 2007, encuentra sostenidos

argumentos que lo confirman entre los que se destacan la forma en que GM, VW y Toyota incrementaron sustancialmente su crecimiento en los activos financieros en detrimento de los activos tangibles. GM aumentó sus activos financieros en 121%, VW en 293% y Toyota en 595%; por otra parte, la primera compañía disminuyó sus activos fijos en 20%, la segunda los aumentó en 31% y Toyota en 145%. A su vez, la titulización, en el mismo periodo estudiado, GM creció 800%, VW 332% y, Toyota, no aporta datos para su cuantificación, y solamente indica que utiliza derivados financieros para cubrirse en las operaciones de moneda extranjera y tipos de interés (véase el anexo 2). Sin embargo, las cifras de ganancias y pérdidas por estas operaciones no es menor.

También se expone cómo el número de empleados del sector financiero de estas tres organizaciones crece fuerte y sostenidamente, no así los trabajadores de producción.

Explicar el devenir de estas tres grandes corporaciones automotrices desde las aportaciones del enfoque de la financiarización está mostrado a través de este trabajo en toda su potencialidad. Más aún, ofrece las bases para plantear políticas industriales y sectoriales con mayores certidumbres de su alcance y posibilidades. La industria automotriz confronta un ambiente competitivo determinado por la obtención de ganancias financieras y subordinando a ellas las condiciones de transformación productiva y tecnológica. Conformar un espacio financiero más estable y propicio para la inversión, así como la regulación de la actuación de las corporaciones transnacionales, es un paso esencial, fundamental para el futuro de la industria.

## **Agradecimientos**

La elaboración de este trabajo de tesis fue posible gracias a la contribución de un sinnúmero de personas. En primer y destacado lugar, mi tutora, María Eugenia Correa Vázquez. Los cuatro años que dediqué al desarrollo de mi tesis doctoral, ella me orientó, primero, hacia la comprensión de la financiarización y, posteriormente, para entender la enorme importancia que ésta tenía en el éxito o fracaso de la industria automotriz. El conocimiento profundo que tiene sobre la financiarización y la economía (difícilmente igualable en el país), le permitieron llevarme de la mano para lograr finalmente los objetivos que habíamos planteado al inicio, a saber: mostrar que la industria automotriz es un ejemplo paradigmático de la manera en la que la financiarización ha sido utilizada por las empresas y de cómo se sirven de ella para lograr sus objetivos. De la misma manera, entender cómo puede ser equivocadamente utilizada y conducir a la quiebra de las organizaciones. Además, pudimos proponer como una incipiente hipótesis que la industria automotriz fue pionera en la financiarización. Los múltiples hechos relatados a través de la tesis parecen demostrarlo.

En segundo lugar, mi co-tutora Margarita Camarena Luhrs, siempre atenta a mi avance, quien sugirió sistemáticamente revisiones y cambios, tanto durante las evaluaciones como en las reuniones que tuvimos ex profeso, que fueron enriqueciendo el trabajo. Su inteligencia y conocimiento de la industria automotriz resultaron esenciales para la mejora permanente de este trabajo.

No menos importante fue la contribución de Alicia Girón, quien en nuestro Seminario de Economía Financiera de los martes siempre tuvo comentarios atinados que ayudaron a mejorar mi trabajo, y a la generación de varios

artículos para su publicación, como subproducto. Los miembros de mi jurado Gregorio Vidal y Wesley Marshall hicieron diversas contribuciones para que el trabajo resolviera cuestiones que no resultaban claras. También agradezco los atinados comentarios de mis compañeros del Seminario del Doctorado, así como su constante aliento.

Como parte de la formación de los doctorandos, Eugenia Correa estableció la política de traer a distinguidos economistas como invitados para que impartieran cursos, seminarios y pláticas sobre financiarización y economía, y la presentación de los avances de las tesis por parte de los alumnos del doctorado a estos últimos, a fin de recibir sus comentarios, como parte del curso. Así, puedo mencionar y agradecer a Gerald Epstein, José Déniz, Mario Seccareccia, Gary Dymski y Faruk Ulgen, quienes aportaron nuevos elementos a mi trabajo, a través de este ejercicio.

Agradezco también el trabajo de edición de este texto a Fita Fajardo y Landy Castellanos, quienes hicieron una revisión completa del trabajo una vez terminado y propusieron cambios que contribuyeron a mejorarlo.

## CAPÍTULO I

### Financiarización: teoría, definiciones y conceptos

#### Introducción

En unos cuantos años la literatura sobre financiarización se ha multiplicado. En parte porque la academia está frente al desafío de comprender la gran crisis que estalló en 2007, pero también debido a la necesidad de encontrar respuestas a la tendencia al estancamiento, al persistente desempleo y a la creciente desigualdad.

Con la finalidad de presentar un perfil de la importancia de los estudios que han realizado diversos académicos para demostrar la trascendencia de la financiarización como explicativa del desarrollo de diversas industrias a través del estudio de las empresas, al iniciar este capítulo se presentan cuatro casos de sectores económicos en los que la financiarización ha jugado un papel relevante para su desenvolvimiento (minoristas, AAPL, biotecnología y gobierno corporativo).

Más adelante, se estudia el tema de la “financiarización”, partiendo de que algunos estudiosos de este tema han ubicado su origen en el siglo XIX, con Karl Marx —quien expone en su obra *El Capital* (libro tercero, capítulo XIX, *El capital dedicado al tráfico de dinero*, p. 407), que “El negocio cambiario, en cuanto mera orden de pago a viajeros por parte del cambista de un país a otro, ya se había desarrollado en Roma y en Grecia a partir del negocio cambiario propiamente dicho”. A partir de Marx y de su análisis del dinero, lo retoman sólidos marxistas como Rosa Luxemburgo (2000), Rudolf Hilferding (1985) e incluso Paul Baran y Paul Sweezy (1988), entre otros. Sin embargo, en este

trabajo se analizará principalmente el desarrollo que ha tenido el concepto financierización, utilizando algunos de los más relevantes autores de las últimas tres décadas del siglo xx, quienes estudian cómo las finanzas han ocupado un lugar preponderante en la economía mundial, que parecía indisputable por los sectores económicos tradicionales: primario-exportadores e industrial-maquiladores.

Por muchos años, en la literatura sobre economía prevaleció el supuesto de que las finanzas eran solamente un subsector dentro del sector terciario (de servicios) y eran consideradas como meros intermediarios en el proceso de ahorro-inversión y su importancia cuantitativa en la actividad económica era apenas considerada, con excepción de las “islas”, que representaban los grandes centros financieros. Pero, en las versiones de la economía no ortodoxa, los sistemas financieros están integrados a la economía como un todo, y la creación monetaria que se lleva a cabo en ellos es fundamental para el financiamiento de la inversión. El proceso de creación del crédito requiere ser estudiado cuando es necesario conocer la economía, sus principales tendencias y sus perspectivas. Sin embargo, la creación del crédito requiere estar permanentemente regulada y esta regulación es la que permite que los diferentes sectores y empresas de la economía mantengan un proceso de competencia bajo reglas comunes (Correa, 1998). Cuando el crédito fue desregulándose, el papel del financiamiento fue cambiando. Muy pronto, la literatura económica fue considerando la creciente influencia económica y política de los creadores del crédito, que con menos regulaciones fue expandiéndose y enfrentando sus crisis financieras. Las empresas financieras y no financieras fueron enfrentado la realidad de la enorme competencia financiera, pues, como dice W. Lazonick (2012), el ‘mantra’ de las empresas es

maximizar el valor del accionista; todo lo demás, se justifica bajo este principio.

Con la finalidad de exponer el debate teórico abierto al respecto, en este capítulo se revisan las diferentes propuestas que sobre financiarización hacen algunos de los autores más representativos sobre el tema. De entre los académicos estudiados con mayor profundidad y algunos otros que no están listados, se hace una primera clasificación del concepto de la financiarización en dos grandes ámbitos: *a)* aquéllos en los que predomina la mayor carga de la explicación en los aspectos económicos y macroeconómicos y, *b)* los que parece que inclinan sus análisis y conclusiones mayormente en al ámbito financiero de empresas, que para efectos de este trabajo se identifica como microeconómico. Es de subrayar que en todos los artículos comentados hay referencias constantes y comprobables sobre la particular interrelación entre las finanzas y la economía, y a que éstas, difícilmente separables, han cambiado profundamente en las últimas décadas.

Aunque en el tema de la financiarización se trata de análisis y estudios con un rango histórico relativamente corto, sus avances han sido considerables, encontrando sustentos cada vez menos confusos y ambiguos. Desde tomar en cuenta procesos que se explican fundamentalmente en el seno del mercado financiero, se ha avanzado de forma importante hacia un análisis de su dinámica más comprensiva y de esa manera con una capacidad explicativa más profunda. A su vez, la idea de esta clasificación obedece al intento de agrupar las ideas y los puntos coincidentes de los autores estudiados. Además, se contrasta con la taxonomía de Serfati, de la que se hace un análisis crítico.



## **1.1. Financiarización e industria**

Con la finalidad de mostrar la manera en que investigadores de otras áreas han aportado elementos sobre el estudio de la financiarización, a continuación se presentan algunos casos en que se toman los análisis financieros de las empresas para proponer hipótesis del efecto de la financiarización y la globalización en los sectores estudiados. Ellos son el sector de las corporaciones de ventas al menudeo, el modelo de negocios de Apple, el sector biofarmacéutico en los Estados Unidos y las opciones en los ingresos de los CEO.

### ***i) Financiarización, globalización y la manera en que los líderes minoristas mundiales realizan ganancias.***

De acuerdo con Baud y Durand (2011) la financiarización y la globalización (F&G) generalmente se analizan por separado y pueden ser consideradas como un uso del capital alternativo, compitiendo con las inversiones en actividades domésticas de operación. Milberg (2008), en contraste, sugiere que la globalización y la financiarización deben ser analizadas como tendencias interrelacionadas, lo cual permite a las empresas disminuir sus costos internos y reducir el alcance de sus actividades productivas, las cuales reducen sus inversiones productivas y costos de operación. Esta reorganización libera recursos financieros lo cual incrementa la recompra de acciones y los dividendos para satisfacer a los accionistas.

Por su parte, Baud y Duran (2011) proponen puntualizar otras interdependencias entre globalización y financiarización, que serían el estudio de dos aspectos adicionales de este proceso de interrelación:

La internacionalización de la operación de ventas y el desarrollo de inversiones financieras y operaciones por medio de empresas no financieras. (Proceso que también se estudia en el sector minorista, en el proceso mencionado por Milberg). Se revisa el periodo que abarca de inicios de 1990 hasta el año 2007 de los principales minoristas, que se convirtieron en empresas altamente financiadas, así como expertos en proveedores globales de producción y estrategias de ventas. Por otra parte, a pesar de la baja en el crecimiento de las ventas en los mercados domésticos, los minoristas incrementaron su utilidad sobre el capital contable.

En realidad, fue el desarrollo de las operaciones financieras e internacionales las que contribuyeron a que los minoristas continuaran con la capacidad de dar altos dividendos a los accionistas. Sin embargo, se argumenta que mirando este proceso separadamente, y no como parte de la financiarización, no se entiende la tendencia a la elevación del ROE en un contexto de bajo crecimiento de las ventas. La acumulación y combinación del proceso de F&G en el tiempo produce ganancias dinámicas que mantienen altos niveles de utilidades financieras de los minoristas. La globalización les permitió mejorar la posición de los minoristas *versus* sus proveedores y sus trabajadores, permitiéndoles una organización más favorable y cuantiosos arreglos financieros adaptados a cada contexto financiero institucional. La financiarización y la globalización son considerados como un proceso acumulativo combinado que ha conjuntado significativos beneficios a las principales firmas minoristas.

Una característica original de la aproximación de Baud y Durand (2011) es que señala que para poder capturar el efecto de los procesos de globalización es necesario un análisis de las cuentas financieras consolidadas. De cualquier

manera, mirando las ligas entre los procesos de globalización y financiarización, estos autores logran destacar las diversas estrategias que los líderes minoristas han utilizado para incrementar su ROE y la participación de las utilidades distribuidas a los socios, a pesar de la baja en el crecimiento de las ventas. Los componentes importantes de este proceso de rentabilización de los minoristas, a pesar de las tendencias a lentas ventas o al estancamiento son precisamente la expansión extranjera y la significativa financiarización de sus activos.

Este proceso del sector minorista es central para entender cómo su propia financiarización afecta la relación de poder enmarcado por el proceso de globalización. La evidencia sugiere que ésta es una característica general que promueve la intensificación de la competencia a lo largo de la cadena de proveeduría global. Ello ha implicado una enorme destrucción de las cadenas de valor locales, así como de los sectores minoristas domésticos en aquellos países cada vez más abiertos al comercio.

Primero, la internacionalización ha ofrecido nuevos campos de rentabilidad, particularmente a través de nuevos prospectos de crecimiento en países con menor vigor competitivo que las empresas norteamericanas.

### ***ii) Modelo de negocios de Apple.***

Froud *et al.* (2012) han mostrado las especificidades del proceso de financiarización de una empresa de alta tecnología como lo es el negocio amplio y diverso agrupado en torno a Apple. Una de las más importantes condiciones para el éxito de este modelo de negocios ha sido precisamente la ventaja de bajos costos salariales, la precariedad laboral, la inmensa oferta

laboral disponible, dispuesta, no organizada y fácilmente capturable a la vida laboral capitalista y a las aspiraciones que todo ello representa.

La ventaja laboral así diseñada fue también una condición fundamental del desarrollo de las potencias tecnológicas de Japón y Corea en las décadas de 1970 y 1980 respectivamente. Y es la ventaja laboral que se fortalece y amplía en el caso de la década de 2000, básicamente en China y en los países asiáticos, aunque no únicamente en esas regiones. El abaratamiento de los costos salariales en la cadena de proveeduría ha constituido un momento de todo el proceso de financiarización, de ahí las consecuencias en el crecimiento de la desigualdad económica que se ha ampliado de manera global.

Estos autores, que indagan el proceso de financiarización de la cadena tecnológica Apple, construyen su propio acercamiento teórico al proceso de financiarización, proponiendo aquél que mejor se adapta o enmarca las condiciones en que éste se sucedió, en el caso de Apple. Así, se plantea que:

La financiarización en el nivel macroeconómico se enfoca en el cambio del origen de la acumulación en el contexto de la declinación de la tasa de ganancia en las inversiones productivas y una sobreacumulación por dedicar las inversiones a los activos financieros. Versión que puede concluirse de los trabajos de Krippner (2005), Arrighi (1994) y Sweezy, entre otros.

Al nivel de la empresa, la financiarización cobra una materialización muy evidente cuando se observa la composición de los cuadros dirigentes de las empresas. En este nivel microeconómico, el enfoque es el papel que juegan los directivos de las corporaciones, especial pero no únicamente, las empresas americanas, sometidas a la constante presión de mejorar el valor de los accionistas. La estrategia del cuerpo directivo de las empresas es retener parte

de las ganancias, a través del control de los costos, incluyendo la constante reducción en nóminas, y las inversiones sacrificadas en aras de pagar dividendos y apreciar el valor de las acciones. En este sentido, recuperan mucho de los trabajos de Lazonick y O'Sullivan (2000), Stockhammer (2005) y Crotty (2005).

Así, en su análisis cobra una enorme significación el papel de los individuos en el proceso de financiarización y su consolidación en las estrategias de organización, gestión y competencia entre las empresas. Aunque parecería la descripción de un proceso meramente dependiente de las ideas y la voluntad de un pequeño grupo de poderosos CEO de las grandes corporaciones globales. Esta presencia de la ideología de la financiarización en la estrategia de gestión de las empresas globales se ha desarrollado ampliamente, penetrando más allá de la élite gerencial y transmina toda la ideología de los cuerpos gerenciales e incluso de las organizaciones del sector público o de lo que queda de él.

De esta manera, se pone énfasis en cómo la financiarización se incrusta en la práctica diaria de los individuos, en la que las percepciones acerca de su responsabilidad y la toma de riesgos influyen en su conducta con una profunda incertidumbre con respecto a los resultados. Entre los exponentes que se destacan en esta visión, ampliamente complementaria a las visiones sobre financiarización, se encuentran Martin (2002) y Langley (2008).

Sin embargo, a diferencia de Lazonick y O'Sullivan (2000), Duménil y Lévy (2011), Boyer (2005) y Fligstein y Shin (2007), se plantea una perspectiva más articulada entre la economía y la sociedad y que la financiarización no es una fuerza inescapable, por lo que es un proceso contingente y reversible. Un proceso que ha jugado un papel fundamental en la configuración de las

cadena de valor que culminan en la formación de una enorme masa de excedente que se distribuyen en los mercados financieros. Para Froud *et al.* (2012) el mercado financiero y la demanda del mercado de valores están enmarcados también en las narrativas de las historias de las empresas, sus oportunidades, éxitos y fracasos, y en los alcances en su posicionamiento dentro del sector, de sus economías nacionales y finalmente también del mundo de la competencia global. Por otra parte, su análisis del proceso de financiarización de la gran cadena tecnológica Apple les conduce a levantar una crítica al trabajo de Womack *et al.*, porque en su best seller “La máquina que cambió el (*sic*) mundo”, no reconoce que el verdadero éxito de Toyota fue el bajo salario de los trabajadores japoneses y no la administración de la producción. Punto que está tratado en este trabajo en el capítulo correspondiente.

A fin de explicar el proceso de financiarización de Apple, Froud *et al.* (2012) definen la ecuación fundamental:  $C$  (*Cash surplus*) = *Sales minus Purchases minus Labour cost*; y, establecen la variable *high labour share of value added* (LSVA) (participación de la mano de obra en el valor agregado). De esta ecuación, los autores establecen que para las empresas el costo de la mano de obra es una restricción y un gasto y por tanto, tener un costo bajo se convierte en una ventaja competitiva.

Revisan el proceso de formación del LSVA de China, que aparece alto en 2002, con 52 por ciento, que aunque parece ser alto es menor que el de Japón y Corea en sus inicios. En los años posteriores, hay un descenso marcado hasta llegar a 26 por ciento, en 2008. Adicionalmente a este indicador, en el Cuadro 1 se muestra el valor del costo de la mano de obra que es veinte veces menor

que el de los Estados Unidos, es decir, 0.72 dólares por hora vs. 21.00 dólares por hora.

El mecanismo que ha utilizado Apple para tener un costo bajo es la contratación del mayor fabricante mundial de smartphones y dispositivos electrónicos: Foxconn International Holdings, de Taiwan, que a la vez tiene plantas en China para su elaboración. Foxconn ha sometido a presiones inhumanas a sus trabajadores. Se ha difundido, desde años atrás, las condiciones materiales de vida de los trabajadores de estas empresas, viviendo en edificios habitacionales junto a las fábricas, con alto nivel de hacinamiento, creando un estrés enorme en los empleados, que ha llevado a suicidios y enfermedades psicológicas graves. Además, debido a que la mejor manera de disminuir costos es la utilización total de las instalaciones, cuando el mercado se contrae, los que tienen que tener la flexibilidad laboral suficiente para evadir las pérdidas a través de los despidos masivos son los proveedores (Foxconn) y Apple no resiente financieramente estas bajas.

Las consecuencias de esta forma de organización de la producción y sobre los trabajadores aún requieren mucha mayor exploración, más allá de las condiciones materiales de habitación y salud. Sin embargo, esta forma de insertar el trabajo en la producción ha permitido enfrentar el ciclo económico, pero a su vez profundizarlo, lanzando los salarios y el trabajo para abajo y destruyendo prácticamente toda posibilidad de protección de los trabajadores y por tanto de la demanda en las recesiones.

Así, por ejemplo, el trabajo de Froud *et al.* (2012) expone una estimación del costo de ensamblar el 4G Iphone en China y lo que hipotéticamente costaría hacerlo en los Estados Unidos. El resultado es que en China el costo del ensamble es de 7.10 dólares americanos vs. 165.67 dólares en los Estados

Unidos. Esta enorme diferencia ha hecho posible que Apple haya logrado ser la empresa de mayor capitalización mundial y que en 2007 haya sumado 75 mil millones de dólares en sus fondos.

La financiarización que reestructura la forma de producción de las empresas y deslocaliza parte de los procesos productivos fue una de las mayores tendencias en la economía estadounidense en los años noventa. Sin embargo, como el propio trabajo de Froud *et al.* (2012) reconocen, esta situación ha perjudicado a la economía estadounidense al provocar desempleo, al fabricar los productos fuera del país y reducir el consumo que la falta de tales salarios implica. Ello apenas ha sido compensado por el crecimiento en el sector de alta tecnología y en el sector servicios, en este último, prevaleciendo salarios a la baja, que solamente son contenidos por el abaratamiento de las importaciones de bienes procedentes de China.

Desde hace más de 20 años de iniciado el proceso de deslocalización industrial puede observarse la evidencia de una poderosa participación de China en las cadenas de muchos sectores de la manufactura, una inserción sin duda extremadamente diversa y compleja, incluso contradictoria entre las empresas de las diferentes latitudes de un mundo globalizado bajo la égida del capital financiero. Así, muchos de los agregados macroeconómicos y de las cuentas externas de los diferentes países involucrados en estas cadenas de producción difícilmente consignan la realidad de nuestros días. Un teléfono bajo la marca de una empresa estadounidense, diseñado en gran medida en ese país, pero producido en sus partes en Japón y armado finalmente en China, aparece como exportación de este último país, pero está generando una enorme rentabilidad en Nueva York y Londres. Los agregados macro sugieren que la manufactura china generalmente tiene la ventaja de una participación baja del valor



agregado de la mano de obra, como Japón y Corea en la generación previa. Pero el caso de Apple como una cadena de producción transpacífica está ilustrando cómo están cambiando aceleradamente los espacios de creación del excedente y de distribución de éste. El caso de Apple da una importante pausa para pensar en la distribución de resultados y de quién se beneficia de ellos en el ejercicio de la fuerza corporativa para asegurarse de altos márgenes de ganancia.

Por ello, es necesario considerar más ampliamente la lección de Apple, puesto que el punto en el que se mide el éxito puede ser un punto de la cadena irrelevante, si el sector y la economía doméstica no se ven beneficiadas y por el contrario aumenta la no sustentabilidad por la depredación de recursos naturales, e incluso de las condiciones de vida de la población y la utilización de fuerza de trabajo más barata para obtener utilidades solamente en un punto de la cadena. Ciertamente, Apple no debería ser objeto de culto y emulación, porque su modelo de negocio no es generalizable sin daño a los Estados Unidos y tiene limitados beneficios a China. Finanzialización significa muchas cosas, pero entre ellas, debe denotar la ausencia de juicio por el cual celebrar el retorno de altas ganancias financieras en un punto de la cadena como un brillante éxito.

### ***iii) Modelo de negocios financiarizado en biotecnología.***

Uno de los libros con mayor impacto en el estudio de las consecuencias de la biotecnología en toda la industria es el libro de Gary P. Pisano: *Science Business: The Promise, the Reality, and the Future of Biotech*. En éste, Pisano (2006) señala que el boom del sector biofarmacéutico en Estados Unidos no tenía sustento porque aún era muy incipiente el desarrollo de productos biotecnológicos y de conjunto la rentabilidad de la industria estaba

declinando. Ejemplifica el caso de Amgen, la mayor empresa biotecnológica, que en 2004 tuvo pérdidas de 2.1 mil millones de dólares. Pisano considera, además, que la innovación tecnológica en la industria de la biotecnología depende de un proceso de aprendizaje acumulativo y conjunto, de manera que la elevada tasa de creación de empresas significa que hay muchas empresas sin experiencia en la industria.

Sin embargo, Lazonick y Tulum (2011) tomando la misma información de Pisano, encuentran que es el proceso de financiarización la razón por la cual encontramos esa acelerada tasa de creación de empresas y es la explicación de las grandes inversiones en la industria biofarmacéutica (IB).

En estos trabajos se estima que entre 1978 y 2004 el capital de riesgo invirtió en el sector 38 mil millones de dólares. Al inicio, la estructura de financiamiento de la IB fue 10 por ciento de capital de riesgo, 50 por ciento de alianzas con respecto a Investigación y Desarrollo (ID) con empresas farmacéuticas establecidas, y 40 por ciento de los mercados de acciones. Lo que sugiere que el total de las inversiones está muy cercano a 400 mil millones de dólares.

Generalmente, al inicio se utilizan los ingresos y las inyecciones de capital a partir de una o más alianzas de ID para convencer a los inversores del mercado de valores que es digno de una oferta pública inicial. Según Pisano, prácticamente todos los años, desde 2000, las inversiones de capital de riesgo son mayores a tres mil millones de dólares, llegando a 4,500 en 2006.

Lazonick y Tulum (2011) explican la importancia de las Special Purpose Entities (SPE) para la inversión en la industria farmacéutica y el desarrollo de varios medicamentos que han tenido gran éxito en el mercado. Desde la

década de 1990 las inversiones en ID se han realizado a través de las SPE en donde participan: un desarrollador de tecnología (el inventor) y un patrocinador (el inversionista). Ambos tienen participación en la empresa conjunta llamada Special Purpose Corporation (SPC). Ambos desarrolladores renuncian a alguna parte de los derechos de propiedad intelectual a favor del SPE y el financiamiento necesario para las actividades adicionales para la comercialización de la innovación farmacéutica.

En los Estados Unidos también se crearon, para complementar todo el esquema del financiamiento de estas innovaciones farmacéuticas, las Special Purpose Accelerated Research Corporation (SPARC) y la Stock and Warrant Off-Balance-Sheet Research and Development (SWORD). En realidad, toda esta nueva configuración institucional en el financiamiento de la industria permitió empresas como Amgen, Gezyme, Genentech y Biogen. Todas ellas han hecho uso de SWORD para financiar la fase inicial de los procesos de ID. A su vez, estas fórmulas de financiamiento fueron el soporte de los productos de mayor éxito en ventas de estas empresas.

Así, es posible realizar una Oferta Pública Inicial, sobre un producto en desarrollo, del que aún se desconocen sus resultados. El mercado de valores proporciona un modo de socializar sus inversiones. Los precios de las acciones se mueven conforme las muchas informaciones procedentes de los muchos contratos de ID y los ensayos clínicos. Una característica de esta especulación es que no requiere la comercialización real de un medicamento.

Los autores citan también el ejemplo Affymax en el que la acción sale al mercado a un precio de 35 dólares en diciembre de 2009 y dos años después baja a 9 dólares; especulativamente sube a 22, hasta que se descubre que el producto no alcanza el éxito previsto y en julio de 2013 baja a cinco dólares.

Otro ejemplo, también citado, es el caso de EntreMed (ENDEM), una empresa que desarrollaba fármacos contra el cáncer y realiza una OFI en 1996, la acción EntreMed cotizó en el NASDAQ elevando siete veces su precio hasta 85.00 dólares en la apertura del lunes 4 de mayo de 1998, desde 12.06 dólares del viernes previo. Este ascenso se explicó por un artículo periodístico que apareció en el New York Times del domingo 3 en el que se anunciaba el tratamiento terapéutico exitoso del cáncer de la empresa EntreMed.

Una parte importante de la ID en IB ha sido ampliamente apoyada por el gobierno estadounidense a través del financiamiento a la ciencia básica realizado por los National Institutes of Health (NIH) (institutos nacionales de salud). Las instituciones de ciencias básicas están localizadas en Universidades como la Universidad de California, Stanford, el MIT, la Universidad de Columbia, Harvard y la de Washington, the Whitehead Institute, the Institute of Genomic Research, the Human Genome Project, the MRC Laboratory of Molecular Biology, y decenas de centros médicos de la academia, sin contar otros laboratorios alrededor del mundo.

Sin embargo, es importante destacar que en las últimas décadas el fondeo gubernamental aumentó mucho más que en las décadas previas. Así, por ejemplo, el fondeo a las NIH en los casi 40 años que van entre 1938 y 1976 alcanzó los 120 mil millones de dólares (a precios de 2009); mientras que dichos fondos, entre 1976 y 2009, fueron de 583 mil millones de dólares (a precios de 2009).

Lazonick y Tulum (2011), incluso, señalan las cifras de los presupuestos para la investigación que permitieron crear nuevos institutos como el National Human Genome Research Institute (NHGRI), creado en 1989 con un presupuesto de 516 millones de dólares, y cuyos recursos en 2010 fueron

superiores a los siete mil millones de dólares. También está el National Institute of Biomedical Imaging and Bioengineering (NIBIB), que ha tenido un presupuesto en 2009 de más de dos mil millones de dólares. NHGRI y NIBIB son relativamente pequeños programas dentro de las NIH, juntas absorbieron 2.7 por ciento del total de los fondos del NIH de 2010. Los tres principales centros de creación de conocimientos que están ampliamente vinculados con la industria farmacéutica y biotecnológica son National Cancer Institute (NCI), el National Institute of Allergy and Infectious Diseases (NIAID) y el National Heart, Lung, and Blood Institute (NHLBI), juntos representan más de 40 por ciento de los fondos de los NIH.

De acuerdo con Lazonick y Tulum (2011), el apoyo gubernamental también incluye la relajación del control gubernamental sobre el uso comercial de los resultados de la investigación, a través de la Ley Bayh-Dole de 1980 y la creación de una fuerte protección de la propiedad intelectual, a través no sólo de patentes, sino también de la Orphan Drug Act (ODA) de 1983. La ley Bayh-Dole ha permitido que se transfiera el conocimiento desde los centros e institutos a las nuevas empresas de tecnología. Además, contempla una amplia protección a las patentes. A su vez, la ODA protege las patentes de medicamentos muy específicos (se les conoce como medicamentos huérfanos debido a que su utilidad se limita al tratamiento de enfermedades menos comunes). Esta ley ha permitido que la industria disponga de más financiamiento, créditos fiscales e incluso la exclusividad por al menos siete años.

Aunque todo ello ha implicado el desarrollo de nuevos medicamentos, dicha innovación biotecnológica depende no solamente de su financiamiento, invención y efectividad, sino también de la capacidad de los consumidores

necesitados de esos tratamientos biofarmacéuticos. Una parte de ese gasto en consumo de tratamientos la realizan las instituciones públicas. En realidad, como lo señala Lazonick y Tulum (2011), los Estados Unidos gastan mucho más que cualquier otra nación en la atención de la salud, y la distancia supera los cuatro puntos porcentuales del producto respecto del segundo lugar que es Suiza.

Sin embargo, la expansión del negocio farmacéutico y biofarmacéutico ha continuado fuera de las fronteras estadounidenses. Hasta ahora, Europa venía siendo el mayor mercado para esta industria, pero ahora encontrar nuevos espacios de expansión parece muy urgente, especialmente hacia los países con sectores con elevada capacidad adquisitiva de Asia.

Para Lazonick y Tulum (2011) es muy importante subrayar dos de las principales conclusiones de su estudio. La sostenibilidad del modelo de negocios Biotech depende de: la inversión del gobierno en la investigación, puesto que esta inversión es más importante que la inversión empresarial en innovación; la segunda es que a pesar de los altos beneficios por los altos precios de los tratamientos, estas empresas no invierten necesariamente en ID. Parece necesario subrayar también una conclusión adicional que es el hecho de que la industria ha estado generando ganancias antes de que el producto sea lanzado al público, a través de los mercados financieros.

En esta industria también pueden identificarse las tendencias a la financiarización siguiendo el comportamiento individual de sus principales ejecutivos, puesto que ellos también prosiguen la práctica de recomprar las acciones de las empresas y realizar las ganancias que ello produce sobre las opciones que reciben como compensación. Lazonick y Tulum (2011) señalan

que esta práctica ha otorgado ingresos a los ejecutivos muy por encima de sus salarios regulares desde la década de 1980.

***iv) Gobierno corporativo: un motor más de la financiarización.***

La organización del gobierno corporativo y las fórmulas de remuneración de los altos ejecutivos en las grandes firmas, especialmente después de las crisis, ha sido uno de los temas más abiertamente tratados, pero al mismo tiempo, el menos vinculado cuando se trata de explicar las tendencias a la financiarización. Boyer (2005) fue uno de los más destacados proponentes de esta tendencia, y expone como parte de su explicación de la financiarización el comportamiento y las decisiones de los ejecutivos más altos en las corporaciones.

A partir de la crisis y los enormes recursos gastados por los gobiernos nacionales para salvar a las entidades financieras e incluso corporaciones no financieras, apareció muy contrastantemente el pago a los más altos ejecutivos de las firmas. La prensa, así como los políticos se preguntaban cómo era posible que una parte considerable de los fondos de rescate fueran utilizados para pagar las compensaciones de los gerentes que habían quebrado a sus propias firmas. Aunque en ello no podemos encontrar precisamente ni el origen de la financiarización ni la mayor fuerza que explica las quiebras de las entidades; también es cierto que constituye un tema que requiere una explicación más a fondo. En la medida en que estos personajes del poder financiero son los primeros en presionar a sus gobiernos para que gasten más e incluso incurran en déficits presupuestales cuando se trata de rescatarlos. Pero son también los más férreos defensores de las políticas de austeridad que transfieren el gasto de sus rescates a los salarios y al gasto social. Es por ello, que Boyer expone desde años atrás la importancia de esta paradoja en la

explicación de la consolidación de la ideología de la financiarización y en la necesidad de detener este comportamiento corporativo.

Así, para Boyer, estos cambios en el gobierno corporativo, remunerando a los altos directivos con *stock options* tiene consecuencias muy profundas en las corporaciones y en las economías en general. Las *stock options* representan un incentivo para los directivos para cambiar las fórmulas de competencia, dirigirse con mucho mayor énfasis a las rentabilidades de corto plazo, a la recompra de acciones, al adelgazamiento corporativo que implica creciente desocupación y la constante presión por elevar la rentabilidad financiera incluso combinando posiciones de elevadísimo riesgo. Por ello, también son los abanderados de la desregulación del mercado laboral, de los cambios en los regímenes de pensión de los trabajadores, incluyendo cambios paramétricos que significan elevar la edad de jubilación e incrementar las cotizaciones.

Todo ello va cobrando una perversa lógica cuando se observa el debilitamiento de los sindicatos, la caída de la masa salarial, un sostenimiento de las economías de elevado consumo a partir del crédito y su titulación, y finalmente una creciente desigualdad económica y social.

A nivel de la empresa, todo ello también afecta profundamente la organización de la producción, la organización del trabajo y finalmente la salud física y mental de los trabajadores y sus familias.

De acuerdo con Boyer:

En el nivel macroeconómico el modelo previo basado en la producción y consumo en masa ha sufrido una crisis, y después de un largo periodo de ensayos y errores el motor del crecimiento ha sido producto de la sinergia



entre las innovaciones financieras y la creación y difusión de tecnologías de la información y la comunicación. (Boyer, 2005: 42)

Existe una buena cantidad de investigaciones que han estado comprobando que las *stock options* no tienen una buena justificación. Se ha comprobado que es equivocada su introducción como parte de los ingresos de los altos directivos de las empresas. De hecho, casi ningún estudio empírico encuentra una correlación positiva entre el pago a través de *stock options* y los resultados económicos de la empresa. Los escándalos financieros más bien han estado mostrando que existen diferencias entre los intereses de los accionistas y las tasas de rentabilidad de los altos ejecutivos. De hecho algunas teorías sugieren que las *stock options* indexadas que premian solamente el aumento de la rentabilidad de las empresas, tampoco parece ser una salida eficiente.

En el curso del proceso de financiarización, las remuneraciones a los altos directivos forman parte de las asimetrías intrínsecas a la organización de la producción capitalista y toman la forma de *stock options*. En periodos anteriores se tenía la forma de bonos salario y otras participaciones. Ahora las *stock options* en muchos casos reciben un tratamiento fiscal privilegiado tanto para la empresa como para los directivos y ello hace que parezca que existe una coincidencia entre el desempeño de la empresa y el valor de las acciones en el mercado. Por el contrario, lo que sucede, de acuerdo con Boyer, es que:

...bajo el lema del valor del accionista, los directivos implícitamente se alían con los financieros a efecto de incrementar su fuerza y sus remuneraciones. (Boyer, 2005: 44)

## 1.2. Categorización de la financiarización

### *1.2.1. La financiarización con énfasis macroeconómico.*

Uno de los más destacados y reconocidos teóricos de la financiarización es Gerald A. Epstein, autor multicitado por el gran número de trabajos dedicados a esclarecer el proceso de financiarización, en la medida que ofrece una fórmula sencilla para comprender este complejo proceso. Entre sus ideas más debatidas está precisamente la de los cambios en el papel de los bancos centrales a partir de que el proceso de financiarización fue avanzando. Así, él consideró como una de las características de la financiarización el cambio en la política monetaria que convirtió a los bancos centrales en los encargados de proseguir los “objetivos de la inflación”. (Epstein, 2002)

Sin embargo, al realizar un estudio amplio sobre la inflación, encuentra muy poca evidencia de que en aras de su control se haya reducido ésta. A su vez, muestra que con bajas tasas de inflación —abajo de 20 por ciento— existen bajos costos macroeconómicos imputables a ésta. Por tanto, el enfoque de los bancos centrales del objetivo de la inflación no puede ser explicado por un racional cálculo de costo/beneficio económico. Entonces, el análisis de la política económica y especialmente de la política monetaria proseguida por los bancos centrales debe hacerse desde una perspectiva más amplia y ésta es precisamente la de la financiarización.

Dentro de este contexto, el autor define la financiarización como:

La creciente importancia de los mercados financieros, de los motivos financieros, instituciones financieras y élites financieras que operan en la economía, acompañadas de las instituciones rectoras del gobierno, tanto a nivel nacional como internacional. (Epstein, 2002:3)

En las conferencias que dicho autor impartió en la División de Posgrado de la Facultad de Economía de la UNAM en marzo del 2012, agregó lo siguiente:

...en nuestro régimen de financiarización, más y más la economía parece estar organizada para servir a las necesidades de las finanzas, en vez de que las finanzas sean simplemente un elemento en la economía, donde sirvan a toda la economía. (Epstein, 2012)

El punto de vista de Epstein ha sido fundamental en el conocimiento del proceso de financiarización, especialmente porque éste ha incrementado la importancia de las ganancias financieras en toda la estructura económica. Además, Epstein incluye en este proceso, el descenso de la capacidad de negociación de los trabajadores como una parte esencial, resultado de la competencia global (Epstein, 2014).

Por su parte, Giovanni Arrighi (1997) se refiere al término financiarización vinculándole a su estudio de los grandes ciclos económicos, en los que en cada ciclo se yergue un centro hegemónico de acumulación que organiza las relaciones políticas, económicas, comerciales y financieras a escala mundial en función de sus necesidades. El propio Stockhammer (2010), señala a Arrighi como uno de los pioneros del proceso de financiarización, aunque en él este proceso se identifica con las olas largas del capitalismo global. Al respecto Stockhammer apunta:

Mientras el alza en estas olas de larga duración se caracteriza por el incremento en la actividad de mercado y manufacturera, en la baja, un proceso de financiarización ocurre: la fuerza líder ha establecido inicialmente una ventaja competitiva en términos de producción, pero el cambio hacia las actividades financieras y su modelo de crecimiento ha quedado exhausto y otros jugadores lo alcanzan. En contraste con Arrighi,

en el debate actual, la mayoría utiliza el término de manera más estrecha para referirse al periodo que se da desde la década de 1970. (Stockhammer, 2010: 2)

Así, la financiarización aparece como un proceso recurrente a cada momento en que las ondas largas conducen a la economía mundial a rupturas del orden global. La financiarización parece producirse precisamente en el curso de los cambios presentes en las contradicciones en que se está dirimiendo el destino de la hegemonía mundial.

A lo largo de este proceso, el capital muestra una gran capacidad de adaptación y de flexibilidad, desplazándose continuamente hacia los espacios más rentables. Y cuando las ganancias decaen, ya sea porque la competencia intercapitalista se intensifica, o porque el acceso a ciertos recursos naturales se hace difícil, o porque es imposible encontrar mercados para dar salida a las mercancías, el capital busca el refugio de la liquidez; esto es: cuando se deprime la rentabilidad en los sectores reales de la economía, el capital adopta preferentemente la forma de capital financiero.

Robert Pollin (1996) realiza una crítica a esta interpretación de Arrighi, considerando más bien cambios institucionales que la recurrencia de olas de largo crecimiento. Para Pollin, el papel de los gobiernos y su importante regulación e intervención en los mercados fue lo que hizo posible una larga etapa de crecimiento económico con bajo desempleo. Al respecto, en sus propias palabras plantea que:

Poca discusión cabe a estas alturas de la distinción en la historia del capitalismo occidental desde el final de la Segunda Guerra Mundial de dos períodos distintos. Su «Edad de Oro», que duró poco más o menos hasta finales de la década de 1960, se caracterizó por un rápido crecimiento

económico, bajo desempleo, ciclos económicos poco pronunciados y niveles de vida en ascenso para las masas, especialmente para los trabajadores varones blancos. La «Edad de Plomo», desde comienzos de la década de 1970 hasta ahora, se ha distinguido por un crecimiento lento, alto desempleo, ciclos económicos más severos y niveles de vida estancados o en retroceso para la mayoría. Esta transformación económica fundamental también ha redefinido la política en Occidente. Gran parte del éxito de la Edad de Oro se atribuyó en su momento al desarrollo de intervenciones gubernamentales a gran escala en el mercado, que pretendían atenuar tanto la severidad de los ciclos económicos como las escandalosas disparidades de riqueza, renta y oportunidades que caracterizaron el capitalismo de preguerra. (Pollin, 1996: 1)

Tanto la periodización histórica, especialmente la forma en que se comprende la continuidad y la ruptura, es lo que en realidad parece justificar la crítica de Pollín a Arrighi, pues a su vez agrega:

Conforme avanzaba la Edad de Plomo, la hegemonía de las políticas de «gran gobierno» cedió el paso a un apoyo sin matices por parte del tándem Thatcher-Reagan a las grandes empresas y a una oposición igualmente radical a cualquier tipo de iniciativas redistributivas en este sentido. (Pollin, 1996: 1)

Sin embargo, se trata de una polémica muy activa, de manera que a la crítica de Pollin (1996), G. Arrighi (1997) responde en su revisión a *The Long Twentieth Century*.

Robert Pollin anticipa tres sorprendentes críticas. Las tres críticas conciernen a lo que he llamado «ciclos sistémicos de acumulación». La primera crítica concierne a los mecanismos que operan los cambios de fase del material a la expansión financiera; la segunda concierne a los

mecanismos que sostienen la expansión financiera por varios periodos de tiempo; y la tercera se refiere al método utilizado en construir estos ciclos.  
(Arrighi, 1997:153)

A su vez, dichos ciclos, considera Pollin, tienen dos fases: una de expansión material, y con ella la rentabilidad de las empresas proviene principalmente de la utilidades que obtienen de la inversión. Y una segunda fase dominada por la expansión financiera, cuando las utilidades se obtienen principalmente de la especulación.

La polémica, aunque es más teórica que histórica, en realidad remite al concepto mismo del dinero y su papel en la economía. Pero esta permite conocer mejor los conceptos de Arrighi sobre financiarización. Así, Arrighi considera que en la medida en que Pollin considera que la expansión financiera está redistribuyendo las ganancias y la riqueza estimulando la competencia, entonces Pollin mismo está reconociendo que toda expansión financiera llevará a invertir en expansiones adicionales.

Como Pollin sostiene, ...cada fase de expansión financiera está en realidad caracterizada por la emergencia ...del circuito  $M \rightarrow C \rightarrow M'$ . En el sentido de Pollin, sin embargo, esta emergencia no es la razón por la que el todavía circuito dominante  $M \rightarrow M'$  sea exitoso. En sentido contrario, es la razón por la cual, históricamente, todas las expansiones financieras fueron eventualmente sustituidas por una nueva fase de expansión material.  
(Arrighi, 1997:154)

Puede observarse que la propia crítica a Pollin, Arrighi no la realiza solamente en el plano más teórico y abstracto, sino en planos más concretos, está concibiendo, y lo hace a partir de su interpretación de Marx, que habría espacios de la producción en donde las finanzas aún no se expresan.

Separando la existencia misma del dinero de la “esfera” de la producción. Arrighi empieza a contestar la mayor crítica de Pollín, puesto que es la base para pensar que el proceso de financiarización es parte del ciclo de ondas largas del capitalismo a la manera de este autor. Así, prosigue:

Por la ocurrencia de expansiones financieras, éstas finalmente explicadas por el arraigo del sistema capitalista mundial, en particular de trayectorias de desarrollo, que permitan la organización de centros de liderazgo del sistema. Esta misma construcción hegemónica se levanta con el amplio sistema de redistribución del ingreso, puesto que la trayectoria de expansión financiera agota su material de crecimiento potencial. Inversamente, la ocurrencia de expansiones materiales está explicada por la emergencia del autosostenido desorden mundial asociado con esas redistribuciones, de nuevas trayectorias de desarrollo dotadas de un grandioso material de crecimiento potencial que la trayectoria de desarrollo a lo largo del cual ocurre la expansión financiera. (Arrighi, 1997: 155)

De esto, Arrighi concluye su argumento sobre la financiarización en el ciclo largo del capitalismo. Su debate es fundamental en la consideración misma de la financiarización actual, puesto que coloca inmediatamente la pregunta, ¿Es la financiarización un atributo del modelo de acumulación vigente, a la manera de otros importantes autores, o es una fase del ciclo largo del cual surgirá una nueva hegemonía que dé sustento al crecimiento con estabilidad?

El propio Arrighi está conciente de que su posición es altamente debatible, pero a su vez implica una definición muy importante tanto para el propio análisis de la financiarización como a la elaboración de estrategias alternativas de desarrollo. En palabras de Arrighi:

La mayor parte de la narrativa de *El largo siglo veinte* está enfocada precisamente en demostrar que la emergencia de esas nuevas estrategias de desarrollo han sido contingentes bajo, en fondo y en forma, un rango de factores históricos y geográficos que fueron por ellos mismos transformados y recombinados por la feroz competencia y batallas de poder que subyacen en las expansiones financieras. (Arrighi , 1997: 158-159)

Más aun, incorporar al análisis de la financiarización a la manera de Arrighi, implica reconocer no solamente el espacio del análisis financiero, sino también de cambio tecnológico y de organización de la producción y de las sociedades. La evolución así planteada encuentra sus motores en la historia financiera, pero también política en las confrontaciones hegemónicas. Siguiendo a Arrighi:

Al mismo tiempo, sin embargo, la narrativa tiene también el objetivo de mostrar que la sucesión de trayectorias de desarrollo emergente a través de los siglos ha impulsado la expansión del sistema capitalista mundial hasta el presente, que abarca todas las dimensiones globales, no es puramente un proceso de suerte. Más bien, la sucesión puede ser descrita como un proceso en evolución, por el cual, los centros de organización de cada ciclo sistémico de acumulación son reemplazados por los altos comandos del sistema capitalista mundial por nuevos centros de organización de gran escala, alcance y complejidad. (Arrighi, 1997:159)

De manera que la historia reciente puede escribirse prosiguiendo la línea de sucesión de hegemonías en un mundo global, en donde la propia globalización está siendo impulsada por estos desafíos hegemónicos. Como importante historiador del capitalismo, Arrighi culmina su crítica a Pollin señalando que:



Este patrón de evolución y el patrón asociado de recurrencia descrito por los ciclos sistémicos de acumulación no son un 'modelo analítico' —si eso es lo que Pollin tiene en mente en su crítica metodológica—. Son estrictamente constructos empíricos que no explican nada, pero en su significado, al hacerse explícito en la reconstrucción teórica del capitalismo mundial, cobra sentido en el sistema histórico social acaecido en el *Largo siglo veinte*. Esta reconstrucción procede gradualmente a través de un análisis comparativo de los ciclos sistémicos sucesivos de acumulación. (Arrighi, 1997:159)

En la entrevista realizada por Harvey (2009) a Arrighi, éste profundiza sobre la utilización del concepto financiarización en su texto original, lo que daría pauta para dilucidar si su utilización tiene una diferencia conceptual sobre los autores que le prosiguieron, como dice Stockhammer, siendo el pionero en el uso del término. Así, Arrighi aclaró:

*The Long Twentieth Century* no se ocupa de las vicisitudes del movimiento obrero.

D. Harvey —¿Lo omitiste porque lo considerabas entonces como de menor importancia o porque la arquitectura del libro —su subtítulo es Dinero y poder en los orígenes de nuestra época— era ya tan amplia y compleja que pensaste que incluir el movimiento la iba a sobrecargar demasiado?

Por la segunda razón. *The Long Twentieth Century* originalmente iba a ser coescrito con Beverly Silver —a quien encontré en Binghamton— e iba a tener tres partes. Una relativa a las hegemonías, que ahora constituye el primer capítulo del libro. La segunda debía abordar al capital: la organización del capital, la empresa; básicamente la competencia. La tercera parte iba a analizar la cuestión del trabajo: relaciones trabajo y capital y los movimientos obreros. Pero el descubrimiento de la

financiarización como una pauta recurrente del capitalismo histórico puso patas arriba todo el proyecto y me forzó a retroceder en el tiempo, lo cual yo nunca quise hacer, porque el libro supuestamente iba a versar sobre el «*largo siglo XX*», entendiendo por tal el periodo comprendido desde la Gran Depresión de la década de 1870 hasta el presente. Cuando descubrí el paradigma de la financiarización quedé totalmente fuera de combate y *The Long Twentieth Century* se convirtió básicamente en un libro sobre el papel del capital financiero en el desarrollo histórico del capitalismo desde el siglo XIV. Así que Beverly se hizo cargo del análisis sobre el trabajo en su libro *Forces of Labour*, que apareció en 2003. (Harvey, 2009)

Es pues especialmente atractiva la propuesta de Arrighi para el estudio de la financiarización, puesto que además permite incorporar a su lectura los procesos de transformación tecnológica y de organización social. Su comprensibilidad ha sido uno de los elementos más interesantes de su amplia difusión en el mundo académico fuera del estudio de Keynes y el pensamiento poskeynesiano, donde el concepto de financiarización ha florecido.

Otro de los trabajos más difundidos sobre el concepto de financiarización y la perspectiva de análisis que este concepto ofrece es el de Thomas Palley (2007). Se trata de una lectura fundamentalmente poskeynesiana, basada en la teoría de la economía monetaria de la producción. Thomas Palley describe la financiarización como sigue:

Financiarización es un proceso por medio del cual los mercados financieros, las instituciones financieras y las élites financieras ganan enorme influencia sobre las políticas económicas y los resultados económicos. La financiarización transforma el funcionamiento de los sistemas económicos en los niveles macro y micro. (Palley, 2007: 2)

Aunque el autor recupera las ideas de otros importantes Poskeynesianos, tiene la virtud de exponer directa y sencillamente un concepto de financiarización que es muy útil al estudio de este proceso en el capitalismo contemporáneo. Además, el propio Palley se preocupa por exponer algunas de las consecuencias de la financiarización como una guía más para su análisis y estudio en diferentes países. Al respecto señala que:

Sus principales impactos son (1) elevar la significancia del sector financiero en relación con el sector real, (2) transferir ingresos del sector real al sector financiero, y (3) incrementar la desigualdad en el ingreso y contribuir al estancamiento de los salarios. Adicionalmente, existen razones para creer que la financiarización puede poner a la economía en riesgo de deflación de la deuda y de recesión prolongada.

La financiarización opera a través de tres diferentes conductos: cambios en la estructura y operación de los mercados financieros, cambios en la conducta en el comportamiento de corporaciones no financieras, y cambios en la política económica. (Palley, 2007: 2)

Encontramos en su exposición, por simplificación, la idea de la separación entre el sector real de la economía y el sector financiero. Conceptos y lenguaje que le alejan de sus propias reflexiones.

Por su parte, Gerard Duménil y Dominique Lévy son los autores franceses más reconocidos por sus aportaciones al estudio teórico e histórico del proceso de financiarización. Para ellos, se trata de un concepto que pretende sintetizar los múltiples cambios en la organización capitalista sucedidos a partir de la década de 1980. Cambios que señalan un enorme crecimiento de las empresas financieras, la mayor participación de las empresas no-financieras en negocios

financieros, y la creciente participación de las familias en la adquisición de productos financieros.

Avanzando un poco más en el concepto, Duménil y Lévy señalan:

Financiarización y globalización unidas se refieren a las raíces profundas de las tendencias históricas del capitalismo, y esta característica prohíbe la fusión sencilla de dos nociones dentro del neoliberalismo. (Duménil y Lévy, 2011: 99)

Posteriormente avanzan una crítica fundamental hacia aquellos que consideran que es el “exceso” de ahorro de las familias o de las corporaciones la causa de la financiarización. Se trata de una crítica muy importante en la medida en que ha sido una explicación que ha estado permeando incluso las ideas de la izquierda. Bajo esas ideas, se considera que es el ahorro de las familias de altos ingresos y la elevada concentración del ingreso lo que ofrece un soporte a la financiarización. Se considera que este ahorro en la búsqueda de opciones de inversión, no encuentra en el sector productivo las condiciones de rentabilidad y migran al sector financiero. La crítica de Duménil y Lévy es que la tasa de ahorro de estos grupos sociales ha disminuido durante el neoliberalismo.

Más aun, estos autores hacen una crítica sustantiva a quienes plantean que la financiarización procede de las diferencias entre el ahorro y la inversión que el proceso económico estaría generando. A fin de entender la siguiente cita, se agrega al calce una breve explicación propia, no de Duménil y Lévy, de los instrumentos financieros

Concerniente a las corporaciones no financieras, la financiarización es interpretada como la “consecuencia” de la divergencia entre la restauración de sus utilidades y el estancamiento de su tasa de inversión.

Otra vez la financiarización es vista como la manifestación del exceso de ahorro... Considerando la economía global, el pago de utilidades como intereses y dividendos por el consumo de corporaciones financieras e inversiones residenciales, la tasa de ahorro del país entero es negativa. Ninguna de las nuevas características de la espectacular ola de expansión de mecanismos financieros después de los derivados de 2000 -conduits y SIVs, carry trade y LBOs- manifestó la disponibilidad de ahorros extras en una desesperada búsqueda de oportunidades de inversión. Por el contrario, éstas fueron la expresión a la búsqueda de las altas ganancias. Ellas fueron frecuentemente altamente apalancadas, manifestando la espectacular expansión del financiamiento que existía detrás del potencial abierto por los flujos de ahorros.<sup>1</sup>(Duménil y Lévy, 2011:126)

---

**<sup>1</sup> Notas sobre los instrumentos financieros:**

1. *Conduits* es un asociado al papel comercial respaldado por activos (ABCP).
2. El papel comercial (PC) es un instrumento financiero establecido hace mucho tiempo y fácil de entender. Pero como muchos otros instrumentos del mundo financiero, la “ingeniería financiera” ha tomado el tradicional papel comercial del mercado y lo ha retocado. El resultado es el (Asset-Back Commercial Paper y su asociado conduits).
3. El ABCP es como el papel comercial tradicional en que es emitido con vencimientos de un año o menos (regularmente de menos de 270 días), y es altamente valorado. El papel comercial como un vehículo de corto plazo para invertir efectivo y puede referirse como equivalente de efectivo. La diferencia entre el PC y el ABCP es que en lugar de ser una nota con promesa garantizada que representa una obligación de la compañía que la emite, la ABCP está respaldada por valores. Por lo tanto, la calidad percibida de la ABCP depende del valor subyacente.
4. *SIV* (A Structured Investment Vehicle) es una operación financiera de una compañía establecida para ganar el diferencial entre el activo y el pasivo, como los bancos tradicionales.
5. Carry trade es una estrategia en la que un inversionista vende una moneda a una tasa baja de interés y utiliza los dineros para comprar otra moneda diferente que tenga una alta tasa de interés. El negociante que utiliza esta estrategia pretende ganar la diferencia entre las tasas, las cuales pueden ser sustanciales, dependiendo del monto de cobertura existente.
6. *LBOs* (Leverage Buyouts) es la adquisición de otra compañía utilizando un importe significativo de préstamos (bonos o créditos) para lograr el costo de adquisición.

De esta manera, también consideran una crítica a alguna de las versiones del grupo francés Attac sobre el proceso de financiarización. Para Attac: “el aumento enorme de las utilidades que no se invierten son, principalmente, distribuidas como ganancias financieras y este es el origen donde el proceso de financiarización puede ser localizado”. Así, Duménil y Lévy señalan que:

A pesar de los diversos supuestos concernientes a la tendencia de la tasa de ganancia, hay una relación entre esta interpretación y la desarrollada por Immanuel Wallerstein y Giovanni Arrighi en la cual una fase de acumulación comparativamente fuerte (Fase A de la onda larga) induce a una situación de sobreacumulación, cuyo efecto es la declinación de la tasa de ganancia. Las clases capitalistas, por tanto, intentan compensar estas tendencias desfavorables invirtiendo en mecanismos financieros. (Duménil y Lévy, 2011:127)

Para Duménil y Lévy no se encuentran elementos suficientes para hablar de un régimen de acumulación financiarizado basado en los cambios en las tendencias de ahorro y posición patrimonial de las familias. En este punto de la participación de las familias en el proceso de financiarización estos autores, son muy cuidadosos y aunque no niegan que una parte reducida de las familias concentran un enorme volumen de riqueza e ingreso, no suscriben la idea de que es el ahorro de las familias, en lo general, el origen del proceso de financiarización. Al respecto señalan:

Todo esto no basta para hacer un nuevo régimen en el que el equilibrio de la demanda se haría por la bolsa y no ya por la “relación salarial”. Por el contrario, la preocupación por evitar un derrumbe de los cursos ciertamente se ha convertido en un elemento crucial de la política monetaria. La caída de los cursos afectaría profundamente la economía, en

particular las instituciones financieras y las sociedades no financieras que tienen importantes portafolios de acciones. No hay que confundir las dos ideas: un régimen de acumulación en el que la demanda sería sostenida por la proliferación y el alza de los cursos de los activos financieros, y la capacidad de una caída de los cursos de desestabilizar la economía real. La primera es dudosa; la segunda, evidente. (Duménil y Lévy, 2011: 167)

Sin embargo, el libro clásico de Duménil y Lévy se escribe antes de la gran crisis de 2007-2009. Una crisis que ha venido dejando muy importantes consideraciones analíticas y teóricas sobre el proceso de las crisis, pero también sobre la financiarización. De manera que es necesario apreciar la evolución del pensamiento de estos autores. Por ello, a continuación se expone la respuesta de Gérard Duménil a la pregunta sobre la crisis actual:

La crisis actual es una de las cuatro grandes crisis —crisis estructurales— que el capitalismo atravesó desde el final del siglo XIX: la crisis de la década de 1890, la crisis de 1929, la crisis de la década de 1970 y la crisis actual, iniciada en 2007/2008. Esas crisis son episodios de perturbación de una duración de cerca de una decena de años (al menos las tres primeras). Ellas ocurren con una periodicidad de cerca de 40 años y separan los órdenes sociales a los que me referí en la respuesta a la primera pregunta. La primera y la tercera de estas crisis, las de las décadas de 1890 y 1970, siguen a períodos de caída en la tasa de ganancia y pueden ser designadas como crisis de rentabilidad. Las otras dos crisis, la de 1929 y la actual, nosotros las designamos como “crisis de hegemonía financiera”. Son grandes explosiones que ocurren a partir de prácticas de las clases superiores que buscan el aumento de sus ingresos y sus poderes. Los dispositivos centrales del neoliberalismo están aquí en acción: desregulación financiera y globalización... (Duménil, 2012)

Además, los autores avanzan la discusión sobre los orígenes de las crisis desde la obra y las lecturas de la obra de Marx. Para ellos las grandes crisis a partir de Marx se explican por la tendencia al descenso de la tasa de ganancia y las prácticas capitalistas para frenarla. Consideran que Marx avanzó en el tomo III de su obra magna la enorme fuerza del cambio tecnológico en el capitalismo, que al mismo tiempo implica grandes inversiones para aumentar la productividad del trabajo, lo que representa una tendencia al aumento de la composición orgánica del capital. Aunque en Marx, de acuerdo con Duménil y Lévy, podemos ir encontrando en su obra muchos otros elementos para comprender las crisis, como la existencia misma del capital ficticio tratado en el Tomo II.

La comprensión de la naturaleza y orígenes de la gran crisis resulta para Duménil fundamental para dar soporte a su concepto de financiarización. Al hacerlo, refutan todos los análisis de la pretendida separación de la esfera real y la esfera financiera, y la convierten en una mera separación con fines analíticos, por ejemplo, en el siguiente pasaje cuando esclarece que:

... crisis actual no es una simple crisis financiera. Es la crisis de un orden social insostenible, el neoliberalismo. Esta crisis, en el centro del sistema, debería acontecer de cualquier modo un día u otro, pero ella llegó de una manera bien particular en 2007/2008, en los Estados Unidos. Dos tipos de mecanismos convergieron. Encontramos, por un lado, la fragilidad inducida en todos los países neoliberales a raíz de las prácticas de financiarización y de globalización (marcadamente financiera), motivada por la búsqueda desenfrenada de rendimientos crecientes por parte de las clases superiores y reforzada por la negativa a la regulación. El banco central de los EE.UU., en particular, perdió el control de las tasas de interés y la capacidad de conducir políticas macroeconómicas como resultado de



la globalización financiera. Por otra parte, la crisis fue el efecto de la trayectoria económica estadounidense, una trayectoria de desequilibrios acumulativos, que los EE.UU. pueden mantener debido a su hegemonía internacional, contrariamente a Europa, que considerada en su conjunto, no conoce tales desequilibrios. (Duménil: 2012)

Toda su idea del origen de la gran crisis está soportada por su estudio de la historia reciente de la economía estadounidense, misma que comparten con otros autores como los vinculados a Monthly Review. Duménil y Lévy observan que, desde el inicio de la década de 1980, el ritmo de acumulación de capital se desaceleró en los propios Estados Unidos, mientras que continuaban aumentando sus inversiones en el exterior. Sin embargo, el ritmo de crecimiento de las importaciones de bienes de consumo se reflejaban en un constante déficit comercial externo y en un creciente endeudamiento de las familias. Aunque el déficit comercial permite a su vez que los no residentes constituyan depósitos en los Estados Unidos, y continúen en aumento los préstamos domésticos, principalmente hacia las familias. Sin embargo, mucho de este nuevo crédito fue siendo titulizado y transferido hacia instituciones financieras no bancarias. Ellos estiman que al menos la mitad de este aumento del crédito doméstico fue comprado por entidades no residentes.

De esta manera, la contención del crecimiento de la deuda pública y los procesos de formación de ganancia, condujeron a la economía norteamericana al amplio endeudamiento de las familias como importante soporte al crecimiento. Sin embargo, el estancamiento y retroceso de los ingresos de las familias, la elevada concentración del ingreso y la caída de los salarios, rápidamente condujo a condiciones de sobreendeudamiento a la manera de

Minsky, con el descenso en la actividad económica y el aumento del desempleo. Duménil lo explica de la siguiente manera:

De tanto prestar a las familias por encima de la capacidad de éstas de saldar sus deudas, los incumplimientos se multiplicaron desde inicios de 2006. La desvalorización de esos créditos desestabilizó el frágil edificio financiero, en los EE.UU. y en el mundo, sin que el banco central de los Estados Unidos estuviese en condiciones de restablecer los equilibrios en un contexto de desregulación y de globalización que el mismo había favorecido. Ese fue el factor desencadenante, pero no el fundamental de la crisis, combinación de factores financieros (la locura neoliberal en esa esfera) y reales (la globalización, el sobre-consumo estadounidense y su déficit de comercio exterior). (Duménil: 2012)

Alicia Girón y Alma Chapoy (2009), amplían aun más las nociones revisadas previamente, pues directamente colocan la financiarización como parte de un nuevo orden monetario y financiero internacional, recreando la noción misma de liquidez, y colocando en su lugar en la historia financiera tanto a los bancos centrales como a los organismos nacidos en Bretton Woods. Así, la financiarización directamente inaugura una nueva era monetaria y financiera global. En sus propias palabras:

...definimos la financiarización como el proceso mediante el cual la rentabilidad del capital financiero, a través de la innovación financiera, sobrepasa las operaciones del sistema monetario internacional. En consecuencia, la financiarización se convierte en el eje dominante, desplazando a los organismos creados en Bretton Woods (1944) para regular la liquidez, dar estabilidad a los flujos financieros y financiar el desarrollo; fundamentalmente a través del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. (Girón y Chapoy, 2009: 45)

Como para otros muchos autores, para Girón y Chapoy, la financiarización es entendida como un proceso que transforma al capitalismo, aunque no lo trasciende, tampoco necesariamente lo perfecciona y más bien se convierte en un componente más de las tendencias al estancamiento que han acompañado al capitalismo desde el siglo xx.

Por ejemplo, para John Bellamy Foster (2007), a finales de la década de 1980, la estructura económica de muchos países había cambiado enormemente con la desregulación económica y financiera, el sector financiero se había expandido logrando una enorme fuerza e independencia frente al sector productivo, pero al mismo tiempo:

El estancamiento y la enorme especulación financiera aparecían como elementos simbióticos de un mismo *impasse* económico fuertemente asentado e irreversible. Tal simbiosis constaba de tres elementos cruciales: (1) El estancamiento de la economía subyacente implicaba que los capitalistas dependieran cada vez más del desarrollo de las finanzas para preservar y aumentar su capital monetario. (2) La superestructura financiera de la economía capitalista no podía expandirse con completa independencia de su base, que estaba en la economía productiva subyacente, de ahí que el estallido de burbujas especulativas fuera un fenómeno recurrente y un problema cada vez mayor. (3) Sin producción, la financiarización, por mucho que se desarrollara, nunca podría superar el estancamiento. (Foster, 2007: 6)

Más aun, Foster, como otros autores revisados, también subraya que la financiarización ha estado transformando el contexto institucional en el que se desenvuelve el capitalismo. De manera que el papel del Estado se ha transformado, y más con la crisis, pues éste participa como prestamista de

última instancia, proveyendo liquidez de corto plazo. Para Foster es importante resaltar que así se desarrolla el capital monopolista en el que la financiarización es un resultado estructural permanente de las tendencias al estancamiento capitalista.

Sin embargo, la precisión conceptual es indispensable para entender todos y cada uno de los procesos que le dan dimensión a la financiarización. Por ello, Claude Serfati (2009) explica que podemos encontrar muchas definiciones, motivos y dinámicas del proceso de financiarización. Observa que se han ido formando importantes ideas en torno al concepto que se deriva de puntos de vista comunes del propio proceso de financiarización, de ahí señala que:

La convergencia está en el hecho que alrededor de fines de la década de 1970, una nueva relación apareció entre las finanzas y la producción, con una creciente influencia de la primera sobre la última. Hay un gran acuerdo basado en la definición de Epstein o la de Krippner.

El rol del incremento que han tenido las instituciones financieras no bancarias, incluyendo las tradicionales (fondos de pensión, fondos mutuos, compañías de seguros) y los nuevos (coberturas, soberanos, fondos de capital). (Serfati, 2009: 8)

Aunque cabe destacar que Serfati (2009) identifica de manera notable cómo los mercados financieros han cambiado profundamente la organización de los sistemas de pensiones de los trabajadores. Puesto que éstas resultan en el drenaje directo y masivo de recursos de los trabajadores.

Para Serfati el papel de los Estados Nacionales en el proceso de financiarización ha sido crucial, pues además de su desempeño en la desregulación financiera, ha tenido un importante juego en la ampliación de los mercados y profundización de la liquidez internacional. De esto, estudia

cómo los intereses financieros han sido favorecidos constantemente por las políticas gubernamentales. El caso de los fondos de pensión es uno de los temas más evidentes, por ejemplo, el cambio de los sistemas de solidaridad intergeneracional por el sistema *pay as you go* (en donde cada quien recibe una pensión de acuerdo al ahorro reunido durante su vida laboral). Este cambio fue llevado a cabo principalmente por la OCDE y el Banco Mundial. Los sistemas de pensiones acaparados en los mercados financieros han crecido enormemente desde la década de 1990. Antes del estallido de la crisis alcanzaron la cifra de 30 billones de dólares. El primer grupo de fondos que empezó con pérdidas casi irrecuperables fueron estos fondos que en sólo un año de crisis perdieron casi 20 por ciento.

El proceso de financiarización fue un impulso muy importante a la globalización financiera, y fue de la mano de las finanzas globales. En realidad, señala Serfati, la financiarización ha implicado la apertura de nuevos espacios para la acumulación de capital y para el aumento del poder de los mercados. La privatización masiva de muchas empresas y actividades, antes solamente de participación estatal, ha sido precisamente una de sus características. Nuevos espacios al mercado a partir de servicios tan tradicionales como drenaje y agua potable, o la mercantilización de muchas actividades antes fuera del mercado como lo era la mayor parte de la producción de conocimientos a través de la extensión de los derechos de propiedad, o la educación.

Es importante señalar que todas estas transformaciones del capitalismo contemporáneo no pueden comprenderse aisladamente fuera de los cambios en el comportamiento y comprensión de las sociedades en la capacidad de explicar sus propias condiciones de vida y su capacidad de construir un futuro,

en suma, un cambio cultural profundo. Serfati (2009) considera que a partir del proceso de financiarización las normas culturales y la ideología misma han venido cambiando, convirtiendo nuestras ideas sobre la vida y sobre nosotros mismos girando en torno al mercado y justificando nuestros comportamientos y las consecuencias de nuestras acciones bajo la lógica y los valores que atribuimos al “mercado”. Lo mismo puede decirse sobre las ideas predominantes en economía y en política económica. La ideología del libre mercado se va imponiendo casi sin restricciones.

Además, Serfati (2009) contribuye significativamente a nuestra comprensión del proceso cuando realiza una enumeración muy clarificadora y sintética de las diferentes aproximaciones conceptuales acerca de la financiarización, implicando diferentes fenómenos, de entre ellos, así sea larga la referencia, vale la pena la cita, pues entrega un resumen preciso:

La financiarización refleja el proceso de declinación en la desintermediación del crédito bancario, la transferencia del poder de los bancos a los mercados financieros (Aglietta, Rebérioux, 2004), o el establecimiento de una barrera colocada por los mercados financieros para proyectos de inversión que conducen a un incremento en el crecimiento (Boyer, 2005). En contraste, algunos prefieren hablar de un régimen de acumulación dominado por las finanzas en el que un camino de financiarización puede afectar, positiva o negativamente, el crecimiento (Stockhammer, 2008). Otros observan que los cambios toman lugar en un nivel microeconómico en las grandes compañías. El alza de los ingresos financieros (dividendos, intereses) en compañías y altos directivos (a través de opciones financieras) es característica de la financiarización. En el otro lado del espectro la financiarización puede ser definida como un proceso social donde los activos financieros, las relaciones e instituciones

se vuelven dispositivos centrales de un nuevo régimen de acumulación en economías capitalistas avanzadas (Pineault, 2008). O, como un proceso “que resume un amplio rango de fenómenos incluida la globalización de los mercados financieros, la revolución del valor del accionista y el incremento de las ganancias en inversiones financieras” (Stockhammer, 2004: 720). Ello refleja un incremento en la fuerza del accionista *vis a vis* administradores y trabajadores (Hein, 2009). En un sentido más marxista, la financiarización refleja un nuevo régimen de acumulación (Chesnais, 1994) y es complementario a la mercantilización, un proceso visto como un *on-going-one* (Harribey, 1999, Serfati, 1999). Alternativamente, la financiarización es simplemente definida como el incremento en la habilidad de compartir riesgos (Hardie, 2008). (Serfati, 2009:9)

En este trabajo se comenta más adelante, la taxonomía propuesta por Serfati y se hacen algunas apreciaciones y adiciones útiles para su estudio, que finalmente se relacionan con la financiarización en la industria automotriz.

### ***1.2.2. La financiarización con centro en las finanzas microeconómicas.***

Todavía no existe una línea clara de demarcación en los diferentes enfoques y conceptos de la financiarización, y aún permanece vivo el debate acerca de su conceptualización y por tanto sobre sus orígenes y mayores determinantes. De manera que suelen encontrarse en la literatura muchos puntos de confluencia, pero también énfasis diferentes. Por ello mismo, la propuesta de este apartado trata de un enfoque o incluso varios enfoques que están ofreciendo muchos elementos para comprender la dinámica actual del capitalismo. Alguna de la más destacada literatura respecto del proceso de financiarización incluye, en su conceptualización de una manera enfática, elementos de orden microeconómico para comprender el sentido mismo del proceso. A

continuación se hace una rápida presentación de conceptos de algunos autores y sus principales énfasis.

Por ejemplo, Engelbert Stockhammer (2013), siendo uno de los autores sobre la financiarización que ha alcanzado un destacado papel en la literatura económica necesita construir un concepto de financiarización que se inserte de manera más amplia y explicativa en el capitalismo contemporáneo. En su consideración, uno de los desafíos en la lectura sobre el proceso de financiarización es explicar los cambios en las relaciones entre el sector financiero y el llamado sector real donde además cobran mayor peso los actores económicos, o los motivos financieros.

En realidad, Stockhammer hace una crítica:

La mayoría de los autores se refiere a la financiarización como uno de los componentes clave de un cambio más amplio en la sociedad y relaciones económicas de un régimen de acumulación fordista a un nuevo régimen de acumulación “neoliberal”. (Stockhammer, 2013: 513)

Su importante referencia a las bases de la organización de la producción, así como la construcción misma de los actores económicos, nos permite incluirle en este apartado. Sin embargo, se trata claramente de una aportación que se expresa sobre todo el conjunto de la actividad económica.

Gerald Epstein (2012) se detiene en las aportaciones de Dirk Bezemer (2009), puesto que la originalidad de su lectura es que se realiza precisamente estudiando modelos contables y subraya la importancia de explorar el análisis de la financiarización a través del estudio de los estados financieros de las empresas y de los modelos de flujo de fondos.



El debate sobre los modelos de flujo de fondos y su contribución al conocimiento de la economía financiera contemporánea aún está en curso. Sin embargo, el obligado mayor conocimiento de los estados financieros de las empresas financieras y no financieras, está contribuyendo al estudio de la dinámica de los procesos de financiarización de las firmas.

Por su parte, Greta Krippner (2005), quien ha sido una de las pioneras en la comprensión del proceso de financiarización, por lo menos para alguna de las versiones más importantes, resume la discusión sobre sus definiciones, y el planteamiento sencillo y claro de su propuesta, han contribuido a que sea de los autores más citados cada vez que se plantea explicar el concepto de financiarización. Algunos autores utilizan el término financiarización para significar el ascenso del valor del accionista como una manera de gobierno corporativo. Algunos lo usan para referir el crecimiento del dominio del mercado financiero sobre el sistema financiero bancario; otros siguen a Hilferding y utilizan el término financiarización para referirse al incremento del poder político y económico de un grupo particular de clase: la clase rentista; para algunos, representa la explosión del comercio financiero con un énfasis en los nuevos instrumentos financieros. Krippner avanza su concepto de financiarización estudiando el proceso en la economía estadounidense desde la década de 1970. Sin embargo, subraya que no ha habido suficiente análisis sistemático sobre el significado que la financiarización ha tenido sobre la naturaleza de la economía considerada de manera amplia. A su vez, considera que no se puede explicar debido a las dificultades estadísticas que ello representa, incluso en el caso de la economía estadounidense con un importante nivel de producción de estadística económica. Así, evaluar las finanzas como un fenómeno de nivel macroeconómico contribuye a establecer

los patrones de acumulación de los Estados Unidos. De cualquier manera, en el debate sobre la financiarización existen dos áreas que continúan poco exploradas: el tema de quién controla las corporaciones contemporáneas y la erosión del Estado en el proceso de globalización.

Dentro de este contexto para Krippner la definición de la financiarización sería como sigue:

La financiarización es el patrón de acumulación en el cual los beneficios se obtienen principalmente a través de canales financieros más que a través del comercio y de la producción de materias primas. (Krippner, 2005: 174)

Según Orhangazi (2008) cuando escribe este ensayo, el concepto de financiarización aún tiene una forma y un uso poco preciso. Reconoce que mucha de la literatura existente hasta ese momento construye el concepto de financiarización a un nivel macroeconómico, entendido como un aumento en el tamaño y significación de los mercados financieros y de las instituciones financieras en la economía. Sin embargo, él propone que el concepto tiene una importancia análoga para la comprensión de la dinámica de las firmas y por ello propone:

...uso el término financiarización para designar los cambios que han tenido lugar en las relaciones entre las corporaciones financieras y los mercados financieros. (Orhangazi, 2008: 864)

Resulta de crucial importancia comprender el concepto de financiarización en este nivel, puesto que permite una aproximación mucho más profunda de la manera en que la financiarización ha estado quebrando la organización de los trabajadores y desmantelando las redes de protección de los asalariados. Así, Dufour y Orhangazi (2014) van organizando los conceptos de manera que

llevó más de 25 años de desregulación financiera, para comprender que ésta no ha sido solamente una opción ideológica y política del neoliberalismo dominante desde la década de 1970, sino que ha sido parte de una transformación estructural del capitalismo. Desmantelar el régimen keynesiano que protegía al capital, pero también a los trabajadores fue siendo parte de los procesos de apertura comercial, de las privatizaciones, de la relocalización productiva global y por supuesto del poder.

Esta aproximación les permite a Dufour y Orhangazi comprender la financiarización como parte de todo el proceso económico, incluyendo el trabajo, la organización del trabajo, los sindicatos, los ingresos, etcétera. Derivado de estas ideas señala que:

Los ingresos del trabajo fueron cortándose, los salarios se estancaron y la desigualdad aumentó a su más alto nivel histórico. Este proceso se acompañó de una intensificada competencia internacional entre las grandes corporaciones, el exceso de capacidad y la creciente financiarización de las corporaciones no financieras. (Dufour y Orhangazi, 2014: 25)

Aun más, Crotty señala que el trabajo de Orhangazi es el primero que incorpora hipótesis relevantes sobre los efectos de la financiarización en las inversiones de las corporaciones. Además de que provee evidencia estadística muy robusta.

Robert Guttman ha sido ampliamente reconocido por sus trabajos acerca de las transformaciones de los sistemas financieros a partir de la ruptura del orden de Bretton Woods. A su vez, ha sido uno de los autores que han explorado el proceso de financiarización en los últimos años. Robert Guttman (2009) refiere el proceso de financiarización como aquél que está

transformando profundamente al capitalismo, con cambios que se expresan en muy diferentes espacios de la economía y la sociedad.

Al nivel de la empresa, la financiarización se refiere a la dominación de la maximización del valor para los accionistas como el objetivo corporativo por encima de todo. (Guttmann, 2009: 22)

En Guttmann, las transformaciones institucionales son muy importantes tanto para describir el proceso de desregulación financiera como para entender la nueva organización de los mercados. De ahí que subraya la emergencia de diferentes tipos de fondos. Como los fondos de pensión, los fondos de cobertura, los fondos mutuos, todos los cuales están reorganizando el mercado y la provisión de liquidez de una manera antes poco común. Más aun, estos fondos de todo tipo, llamados también *inversionistas institucionales*, se han convertido en los principales accionistas de las grandes corporaciones por todo el mundo. En palabras de Guttmann:

El rápido crecimiento de estos llamados *inversionistas institucionales* en el último cuarto de siglo los ha convertido en los principales accionistas de grandes empresas por todo el mundo. Ellos frecuentemente usan sus derechos de propiedad para imponer la lógica financiera radicada en los ingresos trimestrales por acción como la medida que define el rendimiento, una lógica que va prevaleciendo en las oficinas de los consejos de administración y en las reglas de gobierno de las empresas. (Guttmann, 2009: 23)

A su vez, Guttmann plantea que este cambio profundo en el capitalismo ha venido expresándose también en los actores económicos más importantes, así como en la distribución del poder económico y político. La constante y enorme presión de los rendimientos de los accionistas sobre las decisiones

estratégicas corporativas, les conduce a tomar decisiones de corto plazo sobre actividades de largo plazo, que serían incluso más productivas y menos costosas para la población y la naturaleza, en temas cruciales como investigación y desarrollo, y la renovación de plantas y de equipos. Además, las estrategias financieras para elevar los rendimientos, aunque puedan poner en riesgo la viabilidad de las firmas, prevalecen sobre las decisiones de todo tipo. Utilizan las fusiones y adquisiciones como fórmulas para recapitalizar y ampliar sus flujos de crédito. Reitera el autor:

Fusiones y adquisiciones son los métodos preferidos para crecer en lugar de la nueva inversión en capacidad productiva adicional. Enfrentados ahora súbitamente a un mercado mucho más activo por el control corporativo, las corporaciones con bajo rendimiento tienen que preocuparse por la rebelión de los accionistas, las compras forzadas por los competidores, las compras apalancadas por fondos de inversión privada deseando tomar el control o descuartizarlas, y presiones desde corporativos piratas con suficientes recursos. (Guttmann, 2009: 23)

El rendimiento de los accionistas y el precio de las acciones es entonces el centro de las decisiones de los directores de las corporaciones.

Finalmente, es importante resaltar que Guttmann plantea que una de las enormes paradojas de nuestros días es la constatación de que las políticas de austeridad no funcionan y por el contrario estancan a las economías, mientras que los altos directivos de las corporaciones y los altos ejecutivos del sector público continúan practicándolas sobre los demás.

Otro de los autores de la financiarización, que también retoma el concepto inicial de Gerald Epstein, es Eckard Hein, con una visión claramente poskeynesiana. Sin embargo, Hein (2009) está más preocupado por la mayor

precisión analítica y especialmente lo aborda a través de varios trabajos econométricos buscando darle sustento y a su vez entender las particularidades del proceso de financiarización. Estima que es muy importante el sustento de cada uno de los elementos que le conforman. Aunque reconoce las dificultades para la cuantificación económica del proceso, también es cierto que requiere ser analizada en cada una de sus diferentes expresiones transformado los procesos de inversión, ahorro y distribución.

A su vez, Hein (2009) considera que la financiarización en realidad configura un nuevo régimen de acumulación y en ese sentido tiene una capacidad de transformación, pero a su vez de durabilidad en tanto que construye una nueva articulación económica y del poder político que puede llegar a ser estable y expansiva, como lo han sido otros regímenes en el capitalismo.

Hein está preocupado por la cuantificación precisa e irrefutable del proceso de financiarización, y realiza varias aportaciones en esta dirección. Por ejemplo, el incremento del poder del accionista en relación al poder de la administración y de los trabajadores, que tiene como consecuencias: el mayor aliciente por la inversión financiera respecto de la inversión real, la alta tasa de retorno de los rentistas en el corto plazo y el descenso en el mediano plazo del ingreso de los trabajadores. En el modelo del autor, las condiciones de estabilidad de mediano plazo dependen, como en el caso de otros modelos, de los valores que se utilicen para ahorro e inversión. Es decir, el modelo financiarizado requiere:

una muy especial constelación de parámetros: solamente tiene efectos negativos débilmente del incremento del poder de los accionistas en el 'espíritu animal' de la administración, una baja 'propensión de los rentistas a ahorrar', una baja elasticidad de la inversión con respecto a

distribuir las utilidades y fondos internos y una alta sensibilidad con respecto a su capacidad de utilización. A pesar de que si tal constelación de parámetros persistiera por un cierto periodo, permanece la pregunta si el régimen de 'crecimiento conducido por las finanzas' permanecería estable en el mediano y largo plazos si una baja total de propensión al ahorro, como una precondition crucial de tal régimen estuviera asociado con el incremento del endeudamiento de los trabajadores y las familias. (Hein, 2009: 31)

Desde el enfoque de la economía política marxista se ubican las aportaciones de Costas Lapavitsas. Su perspectiva, como la de otros autores de los aquí reseñados, incorpora una lectura histórica y de largo plazo del proceso de financiarización. Aun así, su punto de partida es una definición sencilla, pues considera que la financiarización consiste en un proceso de transformación sistemática de la economía capitalista. (Lapavitsas, 2011: 75)

El autor llega a la definición anterior a través del análisis de la reciente crisis financiera global, de sus consecuencias sobre la solvencia de los bancos y de la intervención de los gobiernos para su rescate. Incluye por supuesto, el estudio del papel de los bancos y las transformaciones financieras con el cambio en el papel de los bancos de inversión y de los mismos bancos. Finalmente, Lapavitsas considera que estamos viviendo la era del capitalismo rentista.

Una de las más importantes e iniciales contribuciones sobre la caracterización de la financiarización es la que propone James Crotty cuando estudia el capitalismo neoliberal globalizado.

James Crotty (2005) maneja un concepto muy amplio de la financiarización que, desde su punto de vista, es consecuencia del orden global mundial neoliberal que nació en la década de 1970. En realidad, su investigación en

este caso se enfocó, como la nuestra, en estudiar los efectos de estas transformaciones en las grandes corporaciones no financieras estadounidenses. Su propuesta es que el comportamiento de estas firmas fue afectado por la globalización neoliberal.

Aunque no es explícita una definición sobre financiarización, resulta evidente su referencia a ella, cuando arguye que los dos mayores cambios en la era de la globalización neoliberal son: 1) una baja en la tasa de crecimiento global y un incremento en la intensidad en la competencia en los productos clave del mercado que causaron una baja en la tasa de utilidad de las corporaciones no financieras y, 2) un cambio en las “pacientes” finanzas a los impacientes mercados financieros que elevaron la tasa de interés real, lo que forzó a las corporaciones no financieras a pagar una parte creciente de sus flujos de efectivo a los agentes financieros. Esto cambió drásticamente la mentalidad de los directivos y ayudó a acortar los horizontes de planeación. Por ello, según Crotty:

Las corporaciones no financieras fueron eventualmente colocadas en una paradoja neoliberal: la intensa competencia de productos en el mercado hizo imposible para la mayoría de estas organizaciones lograr altas ganancias en la mayor parte del tiempo, pero los mercados financieros les demandaron generar ganancias cada vez mayores y pagos de proporciones crecientes a los agentes financieros o enfrentar la caída del precio de las acciones o la amenaza de una compra hostil. (Crotty, 2005: 79)

Algunos años más tarde, Crotty (2008) considera que la gran crisis global mostró una fase más en la evolución de los mercados financieros desregulados, iniciada desde la década de 1970. Los ciclos de desregulación han sido acompañados de innovaciones financieras que han sido un estímulo a



las burbujas que finalmente estallan en crisis. El rescate de los gobiernos y el reinicio del ciclo han llevado a mercados financieros cada vez más grandes y más difíciles de contener.

No puede descartarse a Crotty como un teórico marxista o poskeynesiano. Su originalidad ha permitido hacer el debate más preciso y con mayor contenido. De ahí que con facilidad pueda plantear los importantes lazos existentes entre la financiarización y las crisis financieras recurrentes de los últimos años, así como de la gran crisis financiera internacional de 2007-2009.

Una de las más interesantes contribuciones al estudio de la financiarización en el nivel de las empresas está en los trabajos de Lazonick. En sus investigaciones los avances han sido cruciales. Lazonick tiene un concepto de financiarización bastante sencillo, que podría juzgarse simple como se muestra a continuación:

Financiarización significa que los ejecutivos toman las decisiones para incrementar las ganancias que eleven el precio de la acción. Cualquier otra consideración ha sido abandonada. Las juntas de los comités directivos y de las escuelas de negocios han cambiado. En vez de hacer que la empresa sea creadora de riqueza para todos, hoy, los líderes sólo piensan en “maximizar el valor de la acción”. (Lazonick, 2012: 3)

Es importante la manera en que Lazonick estudia los diferentes procesos de financiarización en las empresas y, a partir de ello, puede plantear los cambios que éstas van teniendo en relación con los gobiernos y las sociedades donde se implantan. Por ejemplo, los cambios en los términos de la competencia con otras empresas, la urgencia por disminuir todo tipo de costos: los salariales, los fiscales, etcétera, para cumplir sus objetivos de valorización accionaria.

Vale la pena leer estas pocas palabras de Lazonick que definen en mucho cómo piensa:

Cuando el mantra valor de la acción se volvió el foco principal, los ejecutivos se concentran en no pagar impuestos para elevar las utilidades y no piensan dos veces en liquidar trabajadores con el mismo fin. Incrementan la distribución de efectivo a través del pago de dividendos y mayormente con la recompra de acciones. Cuando una corporación se convierte en financiarizada, los altos ejecutivos no invierten en la capacitación productiva de empleados, lo que implica la elevación de estándares de vida para todos. Lo único importante ahora es elevar el precio de las acciones, en gran parte porque ellos tienen compensaciones con base en el precio de la acción, que son importes multimillonarios. La ideología se volvió: La corporación trabaja para el 0.1 por ciento, el 99.9 por ciento restante está condenado. (Lazonick, 2012: 3)

La financiarización aumenta muchísimo la competencia entre las firmas, de ahí que aparecen intensos y recurrentes procesos de fusiones y adquisiciones, especialmente desde los años noventa del siglo xx, todas ellas altamente apalancadas y con importantes ganancias para los mercados financieros. Así,

Wall Street cambió su manera de hacer dinero. Las inversiones bancarias se canalizaron, en vez de apoyos corporativos de largo plazo, invirtieron en acciones de corporaciones en búsqueda de altos rendimientos. El gran casino tomó su forma actual. (Lazonick, 2012: 4)

Sin embargo, las corporaciones no hicieron todo esto solas, contaron con amplios apoyos de los economistas del *mainstream*, por ejemplo, en 1983 Eugene Fama, de la University of Chicago y Michael Jensen, de la University of Rochester, recomiendan a las corporaciones enfocarse en la maximización del

valor de las acciones y la utilización de los recursos en impulsar el precio de las acciones. Fama es posiblemente uno de los economistas más citados del mundo, mientras que Jensen se convirtió en el gran profesor de la escuela de negocios de Harvard. La ideología del valor de los accionistas ha sido el mantra de las escuelas de negocios del mundo.

Lazonick da cuenta que desde el inicio de la década de 1980 los economistas Robert Hayes y William Abernathy, profesores del Technology Management at Harvard Business School, criticaban la visión de los ejecutivos para privilegiar la utilidades de corto plazo en vez de las inversiones en innovación.

Lazonick mantiene importantes críticas a los defensores de esta ideología, pues las empresas y los accionistas no son los únicos agentes que toman riesgos en el proceso económico, pero parecen ser los únicos que cobran por ello. Los trabajadores siempre tienen el riesgo de no cobrar por su trabajo o simplemente quedar desempleados, y aunque haya seguro de desempleo, los trabajadores materializan el riesgo de enormes pérdidas por no trabajar. Igualmente los gobiernos incurren en enormes riesgos, no solamente los accionistas, pero lo gobiernos tampoco reciben pago por sus riesgos. Así, Lazonick muestra la enorme simulación que las empresas ejercen y convencen de que son las que toman los riesgos y por ello son los únicos que deben obtener beneficios.

Malcom Sawyer es uno de los mayores autores de la financiarización. En sus más recientes trabajos busca contestar directamente la pregunta ¿Qué es la financiarización?, Sawyer realiza un amplio y sustancial recorrido por los diferentes usos y construcciones conceptuales. En su lectura nos plantea que más que dar una definición, pretende aportar argumentos para mirarla en dos vertientes: la primera es observarla en términos del objeto de estudio, ya sea

de manera amplia en la evolución cualitativa y cuantitativa del sector financiero y del papel de las finanzas. La que además toma muy diversas formas en el tiempo y en el espacio estudiados, de manera que propone diferentes definiciones dependiendo de los aspectos de tiempo y lugar. La segunda vertiente se refiere a la enorme fuerza que han tomado las finanzas a partir de la década de 1980 y da forma a un nuevo y diferente capitalismo (Sawyer, 2014).

En ambas vertientes de análisis el concepto de financiarización va encontrando fórmulas integradoras para estudiar el proceso de transformación capitalista acaecido en las últimas décadas.

Otro de los autores marxistas que desarrolla el concepto de financiarización con el soporte teórico de este pensador es Claude Serfati. Mantiene una lectura amplia y comprensiva del proceso de financiarización, incluyendo el cambio tecnológico y sus consecuencias en las empresas. Además, ofrece una clasificación del concepto que resulta de gran utilidad para los estudiosos del proceso. Al respecto Serfati (2009) propone la siguiente taxonomía tentativa:

#### 1. Temporalidad.

—Fin de los años 1970: casi académicos, pero: tendencia al largo plazo: proceso cíclico (Arrighi, 1994).

—Segunda globalización (Bairoch, Kozul-Wright, 1996).

—Capital financiero como tipo ideal del capitalismo (Chesnais, 1994; Serfati, 2000; Harribey, 2001).

#### 2. Direccionadores de la financiarización.

—Crisis de acumulación y/o de subconsumo.

—Políticas gubernamentales amigables con el capital financiero: Macroeconomía (anti-inflación, altas tasas de interés), sustitución del esquema de capitalización de pensiones por el de pay-as-you-go (cada quien paga su pensión).

—Estructura social de acumulación (Kotz, 2008).

—Contrarrevolución política (Duménil, Lévy, 2004).

—Rivalidad geoeconómica: capitalismo angloamericano vs. capitalismo japonés y de europa continental (Gowan, 1997).

—Rol discursivo: la economía como un artefacto, la financiarización como un conjunto de procesos a través de discursos de economía (Langley, 2004), (McKenzie, 2007).

### 3. Características.

—Sistema financiero global: alza en autonomía y poder, trayectoria insostenible (Serfati, 2009).

—Régimen macroeconómico: alza en actividades financieras e ingresos, cambios en la distribución del valor agregado (ganancias vs. salarios), incremento del sector financiero (Krippner, 2004; Epstein 2004).

—Régimen microeconómico: valor del accionistas orientada a la gobernanza corporativa (pago de dividendos e ingresos por intereses vs. ganancias retenidas) (Lazonick, M. O'Sullivan, 2000), las finanzas como una forma de control corporativo (Fligstein 1990).

—Régimen microeconómico: financiarización de la vida diaria (Martin, 2002).

—*Pool* de cupones reguladores de la conducta de familias y empresas (Froud, Johal, Williams, 2002).

—Marco institucionalista comparativo (Engelen, Konings, 2010).

#### 4. Relaciones entre las esferas “real” y “financiera”.

—Desde la financiarización a la acumulación: Kaleckiana, modelos poskeynesianos (Hein (2008), Orhangazi (2008), Van Treek (2008), ‘ganancias sin acumulación’ (Cordonnier, 2006).

—Desde la acumulación a la financiarización: sobre-acumulación, bajo consumo, enfoque estagnacionista (Foster, Magdoff).

—Importante cambio en el saldo de entre producción y circulación (Lapavitsas, 2008).

—Proceso de retroalimentación entre financiarización y acumulación.

—Arraigo estructural y jerárquico en la circulación industrial (Pinault, 2008).

#### 5. Dinámica.

—Macroeconómica:

a) La financiarización puede ser buena o mala para el crecimiento macroeconómico, dentro de un marco coherente pero frágil (Stockhammer), introduce un régimen de crecimiento estable (Boyer, Aglietta).

b) ‘Contractiva’ o crecimiento lento (Crotty, 2007).

—Microeconómica:

a) Incrementa el ingreso inequitativo y contribuye al estancamiento de los salarios (Palley, 2007).

b) Las finanzas han penetrado a través de las relaciones comerciales en una extensión directa sin precedente (Fine, 2009).

## 6. Métrica.

—Cuantitativa: razones

a) Negocios:

Sector financiero/PNB (%)

Utilidades financieras (dividendos+intereses) /utilidades totales (o utilidades financieras a utilidades retenidas).

b) Familias:

Ingresos financieros/Total de Ingresos disponibles

—Familias:

Ingresos financieros/Total de ingresos

Deudores financieros/Total de ingresos (Montgomery, 2007).

—Cualitativa:

Rol de los mercados financieros comparados con la intermediación bancaria (Froud, Haslam, Johal, Williams, 2005).

### ***1.2.3. Hacia una taxonomía más incluyente.***

La propuesta que se hace en este trabajo incluye algunos autores que no considera Serfati, y reclasifica algunos de su propuesta. Esta idea parte del supuesto de que aunque algunos autores no han utilizado el término

financiarización, aportan elementos indicativos de la importancia de las finanzas en la actividad económica, a partir de mediados de la década de 1970.

En la primera clasificación denominada **temporalidad**, habría que agregar como previos a la década de 1970, a Keynes (*"Teoría general..."*, de 1936, en donde plantea los motivos financieros que identifica en las necesidades de efectivo, en la necesidad de protección para el futuro y en el capital especulativo), Hilferding (1985) en el que evidencia la fusión del capital financiero con el industrial y propone la fortaleza de esta unión en aras de la consolidación del capitalismo, Veblen (1904), donde explica cómo el crédito es el predominio de la economía capitalista, Luxemburg (2000), en el que plantea que la acumulación capitalista requiere de mercados externos para superar su tendencia al estancamiento, Marx (1981) que explica la forma de capital d->d' como la creación del capital ficticio.

En la segunda clasificación, **direccionadores de la financiarización**, incluiría a David Harvey (2004), con la idea de que esta financiarización tiene una parte importante de su sustento en lo que llama "acumulación por desposesión", en donde sostiene que:

la gran oleada de financiarización iniciada en 1973 ha sido igualmente espectacular en cuanto a su carácter especulativo y depredador. Las promociones fraudulentas de títulos, los esquemas piramidales de Ponzi, la destrucción deliberada de activos mediante la inflación y su volatilización por fusiones y absorciones. Así como también el fomento de niveles de endeudamiento que reducen a poblaciones enteras, hasta en los países capitalistas avanzados, a la servidumbre por deudas, por no decir nada de los fraudes empresariales y la desposesión de activos (el saqueo de los fondos de pensiones y su quebranto en los colapsos bursátiles y



empresariales) mediante la manipulación del crédito y las cotizaciones, son todos ellos rasgos del capitalismo contemporáneo. (Harvey, 2004: 118)

En este mismo apartado agregaría a Dominique Plihon (2003) con su propuesta del “*Nuevo Capitalismo*” en el que éste, que es coyuntural, consagra la dominación de los accionistas y de los grandes fondos de inversión sobre los administradores y los asalariados. Sostiene que el dominio del poder financiero y tecnológico ha fragilizado el salario y esto provoca nuevas tensiones sociales.

En este segundo tema, en el apartado de ***Rivalidad geoeconómica***, agregaría a John Gray (2000), con el planteamiento de que los cambios orquestados por Margaret Thatcher, en Gran Bretaña y Ronald Reagan, en los Estados Unidos, a fin de la década de 1980, tienen antecedentes directos del siglo XIX en Inglaterra y representa la imposición de medidas pauperizantes para el pueblo y beneficiaria para la alta élite económica y política. Las medidas adoptadas tendrán implicaciones difíciles de predecir, pero el fondo de las consecuencias es pesimista.

Por lo que respecta a la cuarta clasificación, **Relación entre las esferas real y financiera**, resulta sugerente la idea de que los modelos Kaleckianos y poskeynesianos van de la financiarización a la acumulación, y al contrario las propuestas de Foster y Magdoff, en lo que resulta necesario profundizar en los aspectos señalados por Serfati.

El primer apartado, **Macroeconómica** de la clasificación **Dinámica**, que refiere a la participación de la definición de Stockhammer (2010), considero que podría quedar más sólidamente dentro de la **Relación entre las esferas real y**

*financiera*, tal y como lo señala desde su inicio dicho autor; sin dejar de reconocer la importancia que Stockhammer refiere del proceso de financiarización hacia el crecimiento económico.

Considero, asimismo, que las interpretaciones de Boyer (1986) y Aglietta (2004) van principalmente en el sentido de las diferencias en la financiarización de cada país, producto de las características del desarrollo capitalista y financiero que han tenido.

En el mismo tema, en el apartado de *microeconomía*, en el que Serfati (2009) pone como ejemplo a Palley (2007), éste podría quedar, sin ninguna restricción, dentro del apartado *macroeconómico*, al referir explícitamente que la financiarización puede conducir a una prolongada recesión debido a la influencia que tiene la élite política sobre la política económica. Por esta razón, en la propuesta de clasificación que hago en el apartado anterior, a Palley (2007) lo ubico como un autor que tiene una inclinación mayor hacia aportar elementos macroeconómicos en el tratamiento de la financiarización.

La taxonomía de Serfati (2009) podría incluir un apartado más, considerando la financiarización en cuando a los **procesos de fraude**, tal y como lo han referido Epstein (2012), Black (2012), Bezemer y Harvey (2004), entre otros.

## **Conclusiones**

La revisión de las publicaciones de la cadena mundial de minoristas, de la empresa AAPL, del sector biotecnológico y del gobierno corporativo muestra la importancia que ha cobrado la financiarización en las últimas tres décadas, en muy diversos sectores económicos.

Los diez y siete autores que escriben sobre financiarización y de quienes presentamos en este trabajo los principales elementos de sus propuestas, muestran convergencia en la idea de la importancia de la financiarización y de los efectos que han tenido en la economía desde principios de la década de 1970, mismos que se reflejan en el incremento de la desigualdad en los ingresos, el deterioro salarial y la pérdida de fuerza de los trabajadores en la negociación de sus condiciones laborales y, por otro lado, la reconcentración del ingreso en cada vez más escasas manos y el enorme control de las grandes corporaciones; sin embargo, hay diferentes puntos de vista en cuanto a su concepción, preguntándose si se trata de un nuevo modo de acumulación capitalista, o de un proceso de acumulación global, o de la importancia del valor de los accionistas, o de la absorción del sector financiero sobre el sector real, o del control del poder político por los actores del más alto nivel de las finanzas corporativas, entre otras concepciones.

## CAPÍTULO II

### Éxito o fracaso de las empresas automotrices: análisis de las principales aproximaciones teóricas

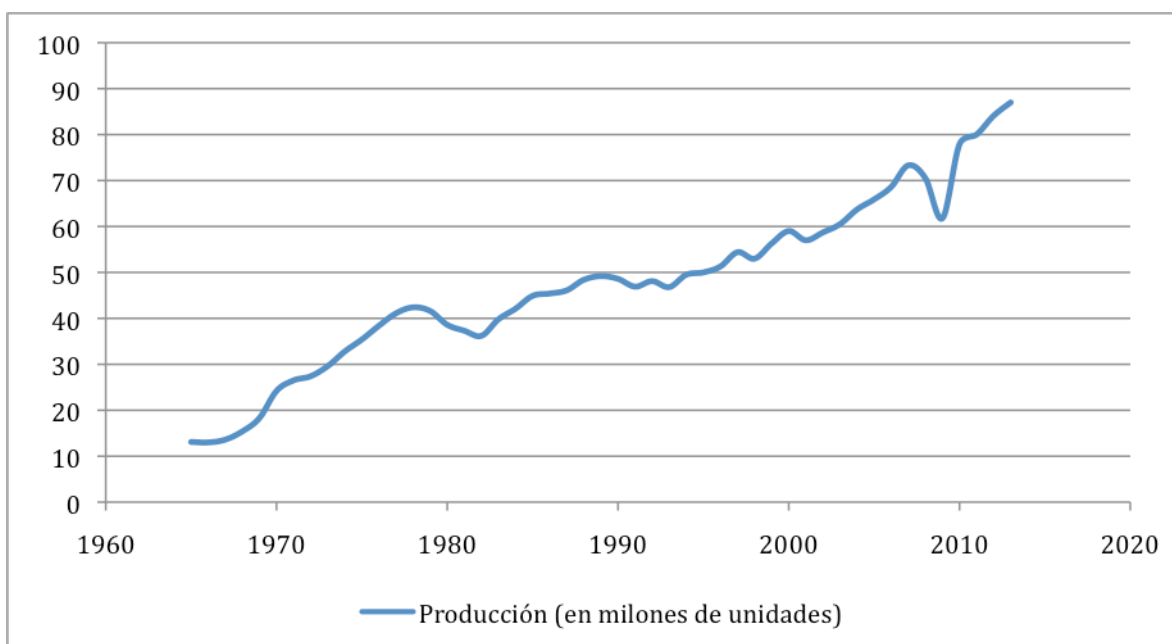
#### Introducción

En este capítulo segundo se hace una exploración de la evolución de la industria automotriz global y su situación actual como preámbulo para exponer las explicaciones más socorridas sobre las grandes transformaciones de la industria en las últimas décadas. Para esto, se revisa la propuesta de John Womack *et al.* (1992), en el libro “*La máquina que cambió al mundo*”. Seguidamente se toma el trabajo del *Groupe d'étude et de recherche permanent sur l'industrie et les salaires de l'automobile* (GERPISA) —un grupo que ha podido avanzar con rigor en el análisis sólidamente argumentado de las causas de éxito o fracaso de las armadoras automotrices—. Sin embargo, se trata de una aproximación analítica que, a pesar de una comprensión integral de estos procesos, hasta el año 2011 que incorpora la importancia del aspecto financiero en su análisis, no integra plenamente el fenómeno completo de la financiarización; procesos que como se estudia en esta investigación llegan a tener una importancia destacada en los resultados de estas empresas. Adicionalmente, con la finalidad de soportar teóricamente la fuerza de la financiarización en el estudio de las empresas, el nuestro incorpora y asume la propuesta de Minsky acerca de la disyuntiva sobre la innovación tecnológica, los salarios y las finanzas en el análisis de los resultados económicos de las organizaciones.

## 2.1. La industria automotriz: cambios globales

Como puede verse a través del sencillo indicador de producción mundial de vehículos de la gráfica 2.1, la industria automotriz ha estado creciendo a un ritmo constante, excepto por los momentos en los que acompaña a la dinámica depresiva de la economía mundial, como fue el caso de la primera mitad de la década de 1980, y durante la gran crisis de 2007-2010.

GRÁFICA 2.1  
**Producción mundial de vehículos  
1965-2014**



FUENTE: *Ward's World Motor Vehicle (2007)* para los datos hasta 2007. OICA (2015) para los datos de 2008 a 2014.

En realidad, a todo lo largo de su historia, la industria automotriz ha tenido un crecimiento sostenido. Desde el inicio de la producción en masa de Ford, a principios del siglo XX, hasta este último año, 2014, en que se fabricaron 89 millones 734 mil vehículos.

Como puede verse en la Gráfica 2.1, la tendencia, ascendente desde 1960, con diez millones de vehículos producidos, presenta solamente dos caídas de consideración: la primera en 1980, y la más profunda en el año 2008, caída de la que ha tenido una vigorosa recuperación para continuar con el crecimiento siempre mayor al del PIB mundial al que, obviamente, esta poderosa industria “jala”. La industria automotriz representa tres por ciento del PIB mundial.

CUADRO 2.1  
**Producción de vehículos por país  
 1980 y 2014**

País	Producción (miles)		2014/1980 %
	1980	2014	
Todo el mundo	38 565	89 734	133
EE. UU	8 010	11 661	46
Japón	11 043	9 775	-12
Alemania	4 135	5 907	43
Francia	3 378	1 821	-46
Canadá	1 324	2 391	81
Gran Bretaña	1 313	1 599	22
España	1 182	2 403	103
Brasil	1 165	3 146	170
México	490	3 365	586
Corea del Sur	123	4 525	35 789
China	113	23 723	208 938
Otros	6 289	19 596	

FUENTE: INEGI, datos de 1980. La industria automotriz en México, 1981. Los datos de 2014 son de OICA (2015).

El Cuadro 2.1 muestra una interesante reestructuración de la producción por país. En el nivel mundial se creció 133 por ciento en el periodo comprendido entre 1980 y 2014, con un promedio anual de 2.5 por ciento. Sin embargo, los primeros cuatro países que aparecen en el Cuadro 2.1 son los principales

países desarrollados, que es el lugar de dónde proceden los dueños de las armadoras, los cuales han tenido crecimientos pírricos, de menos de un tercio con respecto al promedio de todos, que son los casos de EE. UU. y Alemania; y disminuciones drásticas, en los casos de Japón y Francia (en el caso de Japón, principalmente como consecuencia del tsunami ocurrido en marzo de 2011 en Fukushima; de cualquier manera, se considera que aunque no hubiese habido tsunami, tampoco habría tenido un crecimiento mayor al de sus competidores). En el mismo Cuadro 2.1, se aprecia cómo China es la que hace posible el crecimiento extraordinario de esta industria. No es el enorme crecimiento porcentual, sino la cantidad de vehículos que ahí se fabrican en la actualidad (en 2014, su producción ascendió a casi 24 millones de unidades).

Dos consideraciones importantes que reflejan la trascendencia de la producción de China son: 1. Que nunca antes ningún país había producido semejante cantidad de vehículos y, 2. Que éstos, además, son vendidos casi en su totalidad en ese mismo país. Otro dato relevante es que casi la mitad de los autotransportes son producidos por empresas de propiedad china, y cerca de 54 por ciento por empresas en coinversión (*joint ventures*) con las más importantes armadoras extranjeras.

El siguiente país productor de autos, que sobresale tanto por su crecimiento porcentual como por su crecimiento absoluto, es Corea del Sur, el cual, de manera similar a China, fabrica en el propio país más de 4.5 millones de autos y camiones. Al igual que en el caso de China, la mayor parte de su producción se realiza en plantas cuyos dueños son coreanos (Hyundai y Kia).

Como podemos ver, el tercer lugar en crecimiento porcentual es México, con 586 por ciento, pero es significativamente menor si se observan los números absolutos. En 2014, se hicieron 3,365 millones de vehículos, pero ninguna

armadora es nacional, y 80 por ciento de la producción se exporta. El siguiente país con mayor crecimiento porcentual es Brasil (170 por ciento) que a partir de 2014 produce menos vehículos que México. Brasil tampoco tiene armadoras propiedad de empresarios brasileños, pero su consumo representa 100 por ciento de su producción. Es decir, aunque exporta parte de su producción, importa la misma cantidad para consumo interno. Debe decirse que en Brasil, como en el caso de México, no son las políticas gubernamentales las que deciden cuánto y qué se produce y cuánto y qué se exporta, sino las grandes armadoras, lo que hace que los países estén subordinados a las políticas empresariales de cada una de estas grandes corporaciones.

En resumen, puede decirse que las armadoras trasladaron la producción de sus países de origen a los países en vías de desarrollo, destacando especialmente China.

## **2.2. Algunos datos relevantes sobre la financiarización de las empresas automotrices**

Es importante analizar algunos de los indicadores de los estados financieros de las grandes armadoras que están mostrando el proceso de financiarización. Aunque no sea la única vía para hacerlo, permite una visión de conjunto más amplia y a la vez profunda de esta nueva forma de organización de la producción y de la distribución de la ganancia.



CUADRO 2.2

**Producción de vehículos, ingresos y valor de capitalización  
por empresa (2014)**

<b>Empresa</b>	<b>Unidades producidas (miles)</b>	<b>Ingresos (millones de dólares)</b>	<b>Valor capitalización (millones de dólares)</b>
Toyota	10 475	247 586	206 880
GM	9 609	155 929	60 800
VW	9 895	242 950	118 000
Hyundai	8 009	125 460	32 716
Ford	5 970	144 077	67 140
Nissan	5 098	103 411	45 170
Honda	4 514	121 163	61 480
Sumas	53 570	1 180 773	559 470
Todas las empresas	89 734	1 951 690	929 452
% Seleccionadas / todas	59.7		

FUENTE: *Annual Reports* de 2014 de cada una de las empresas; el valor de capitalización se obtuvo de la página web de *Yahoo Finance*.

Nota: El tipo de cambio utilizado fue de 110 yenes por dólar y 0.833 euros por dólar.

En el Cuadro 2.2 puede observarse que en 2014 Toyota logró recuperar el primer lugar en producción de vehículos (que había perdido en 2011 como efecto del tsunami de marzo de ese año, fenómeno que mermó en cerca de 30 por ciento la producción), logrando un total de 10.5 millones de unidades producidas. VW que detenta el segundo lugar, con 9.9 millones producidos, tiene casi el mismo importe de ingresos debido a que vende vehículos más caros y la devaluación del yen con respecto al dólar fue mayor que la del euro, por lo que respecta a 2014. Por otra parte, las siete mayores armadoras de vehículos en el mundo tienen 59.7 por ciento del total de todos los automotores fabricados por las 51 empresas existentes en el mismo.

Al observar la última columna, resulta sorprendente que, en cuanto al valor de capitalización (número de acciones emitidas multiplicado por su precio en el mercado de valores), Toyota tenga casi el doble que VW y más de tres veces el valor de GM. Igualmente, que VW tiene casi el doble de valor que GM. Ford, Nissan y Honda tienen un valor similar al de GM, a pesar de que GM produce y vende más del doble que estas tres empresas; pero sí resulta coherente con la comparación del valor de capitalización de Toyota y VW. De aquí, puede observarse que no existe una relación entre los ingresos y la producción con el valor de capitalización. La mayoría de analistas financieros de las bolsas de valores dice que el valor de capitalización refleja principalmente la capacidad de hacer flujo de caja (efectivo) a futuro. Es de destacar que la suma de estas siete empresas automotrices (de hecho, podría decirse que de la suma de todas las fabricantes de vehículos) es menor que el valor de capitalización de AAPL, lo que lleva a diversas reflexiones no propias de este trabajo.

CUADRO 2.3

**Financiarización en la industria automotriz mundial  
1991-2007**

Empresa	Crecimiento activo tangible %	Crecimiento activo financiero %	Crecimiento titulización %
GM	(20)	121	800
VW	31	293	332
Toyota	145	595	n.d.

FUENTE: Elaboración propia con datos de los capítulos II, III y IV.

El Cuadro 2.3, motivo central de este capítulo, anuncia con claridad meridiana cómo éstas, que son las tres principales empresas en el nivel mundial, han hecho inversiones en activos financieros, en los últimos diecisiete años, extraordinariamente superiores que en activos tangibles (maquinaria, equipo

y edificios). De hecho, GM disminuyó dichos activos en veinte por ciento en el periodo estudiado; en el caso de la VW la inversión financiera fue casi diez veces mayor que la aplicada a activos tangibles y en el caso de Toyota de cuatro veces; no obstante, las inversiones en activos fijos fueron aplicadas en la adquisición de bienes inmuebles, más que en maquinaria y equipo.

Por otro lado, el crecimiento en titulización, entre otros, de los productos derivados financieros, es enorme. GM muestra crecimiento de 8 veces y VW más de tres veces, que palidece al compararlo con el crecimiento en activos tangibles y financieros.

Derivado de estas cifras, resulta evidente que las causas de fracaso (como en el caso de GM, en 2008) y de éxito (como los de Volkswagen y Toyota) tienen un referente principal en la financiarización. Esta variable tiene mayor importancia en el análisis de su situación. Vale la pena referir que en 2005, antes de la quiebra, GM tenía en cartera más de 167 mil millones de dólares en préstamos hipotecarios, que equivalían a un año de las ventas automotrices de 2007.

### **2.3. *Lean Production*. Massachusetts Institute of Technology (MIT), International Motor Vehicle Program (IMVP).**

En 1990, sale a la venta el libro *The machine that changed the world*, de la editorial Harper Collins, de EE. UU., presentado con el conocido cintillo de “*National Bestseller*” como producto de una investigación de cinco años dirigida por académicos del Massachusetts Institute of Technology (MIT). De la misma manera que una gran cantidad de los productos que se elaboran en los Estados Unidos de Norteamérica, la presentación fue acompañada por un

despliegue amplio de publicidad que destacaba la importancia de su elaboración, en la que se invirtieron cinco millones de dólares, llevada a cabo por los más prominentes investigadores y conocedores de la industria automotriz bajo la dirección de James P. Womack, Daniel Ross y Daniel T. Jones. Se comunica en el libro que para realizarlo fue necesario crear el programa International Motor Vehicle Program (IMVP), invitar a expertos en la industria y solicitar el apoyo financiero de las grandes armadoras de vehículos y de los gobiernos de diferentes países, logrando al respecto un éxito total. Por otro lado, se menciona también el cuidado con el cual se evitó que hubiera influencias de gobiernos o empresas que pudieran afectar los resultados presentados, limitando su intervención al apoyo amplio de la investigación llevada a cabo en 90 plantas armadoras y de componentes automotrices de quince países.

El libro ha sido, en efecto, un bestseller, sobre todo en las escuelas de administración de negocios y de ingeniería de producción, llegando a venderse más de 600 mil ejemplares en los primeros diez años desde su publicación; ha sido traducido a once idiomas y se han creado muchos cursos y seminarios para explicar la hipótesis que maneja el texto. El director principal, John P. Womack creó el Lean Production Institute, de gran éxito comercial y económico, propio de esas esferas académicas que saben vender muy bien sus productos. También se creó The Lean Enterprise Academy, entre muchas otras instituciones que promueven el sistema sugerido por el libro. Asimismo, los autores han publicado numerosos libros sobre el mismo tema que han influido en otros escritores que vienen repitiendo la tesis sustentada en el libro. El planteamiento central del texto es que Toyota Motor Co. superó el esquema de producción en masa, creado éste en las primeras décadas del siglo xx por Ford,

y aplicado en todas las fábricas automotrices, esquema que había superado la anterior producción artesanal.

Lo que Womack *et al.* (1992) llaman el *lean production* o producción ajustada o delgada, consiste básicamente en que los obreros contratados poseen una alta escolaridad y están capacitados con varias habilidades para hacer diversas tareas dentro de la planta, laboran en grupos y se responsabilizan de lograr la cantidad de producción comprometida, con calidad total y mejoramiento creciente. Asimismo, se disminuyen los inventarios al mínimo (*just in time*), y se obliga a los proveedores a trabajar con el mismo sistema de calidad total, mejoramiento continuo, grupos de trabajo e inventarios cero (punto, este último, evidentemente falso). Este sistema, se dice en el libro, eleva la productividad enormemente, evita desperdicios y disminuye costos de manera importante.

Según los estudios de los investigadores del IMVP, el tiempo de fabricación de un automóvil correspondía a la mitad en las fábricas japonesas que en las norteamericanas o europeas.

No está por demás referir que en su edición para el mercado mexicano, del año 1992, Womack dice, sin rubor alguno, que:

México ha sido un país con mucha suerte. El colapso de su economía después de 1981 presagiaba que el desarrollo industrial se estancaría durante una década. Pero en ese periodo tan crítico estaba produciéndose un cambio radical en el mundo industrial: la transición de la producción en masa a la producción ajustada, como se explica en este libro.

Si hubiera seguido el mismo camino que recorrió a finales de los años setenta, México habría terminado por tener sueldos bajos, una fuerza de trabajo con capacitación deficiente y una producción masiva de baja

calidad. Por optimista que fuera su imagen a corto plazo, a la postre el futuro habría sido sombrío: escasas posibilidades de creación de riqueza y de ocupar un lugar importante en el mundo.

Hoy México ha vuelto a crecer; sólo que esta vez puede recorrer un camino distinto, a condición de que los funcionarios del gobierno, los industriales, los líderes de la fuerza de trabajo y el pueblo en general comprendan la naturaleza del nuevo sistema de producción ajustada. (Womack, *et al.*, 1992:xi)

Y, en los últimos párrafos:

Además, México necesitará un tratado comercial favorable con norteamericanos y canadienses, lo mismo que una firme decisión de aprovechar totalmente sus ventajas aplicando para ello políticas de apoyo a la infraestructura del transporte, a las relaciones industriales y a la educación. (Womack, *et al.*, 1992:xii)

Y remata:

No obstante los retos que acabamos de mencionar, México es hoy un país con muchas oportunidades. Confío en que sus líderes políticos e industriales, así como el público en general, lean *La máquina que cambió el (sic) mundo* y decidan adoptar la producción ajustada. Si no se adopta esta decisión, difícilmente México logrará asegurar el brillante porvenir que ahora está a su alcance. (Ibidem)

De las 36 organizaciones patrocinadoras del IMVP, dos eran mexicanas: la Industria Nacional de Autopartes (INA) y la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).

De los 55 investigadores asociados al programa, ninguno era mexicano ni trabajaba en alguna institución del país.

De los 109 participantes en los foros, 15 eran empresarios mexicanos o extranjeros que trabajaban en instituciones del país, y tres representantes del gobierno mexicano, altos funcionarios de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

#### **2.4. Los modelos productivos (GERPISA).**

El estudio y las conclusiones obtenidas en el libro *The machine that changed the world*, son revisadas pocos años después por GERPISA, que es una red internacional de investigadores de varios países que, para este trabajo fueron coordinados por Robert Boyer y Michel Freyssenet. Estudian las trayectorias de las empresas automotrices de los espacios en que despliegan sus actividades desde fines de los años 1960 hasta fines de los años 1990. Sus conclusiones han sido presentadas en el libro *Les modèles productifs*, del año 2000, (Editions La Découverte & SyrosColl, Repèrers, Paris), cuya autoría es de los mismos coordinadores, traducido al español por el Grupo Editorial Lumen, de Argentina, en 2001, con el título de “Los modelos productivos”.

Las conclusiones de este texto son devastadoras, con respecto a las premisas y resultados obtenidos por el equipo del MIT. Primero, niegan que hubiera habido una producción artesanal, una en masa y otra ajustada, pues desde los primeros años del siglo xx las firmas automotrices fueron en su gran mayoría empresas industriales que utilizaban máquinas-herramienta y piezas intercambiables, exponiendo el largo camino que pasó la industria automotriz norteamericana y la de otros países para responder a la demanda de vehículos,

y explicando cómo cada país tomó diferentes caminos, y por tanto, diferentes modelos productivos para elaborar sus productos. Así, aclaran que:

La producción masiva, mal llamada 'tayloriana-fordiana' y el modelo sloaniano, con sus condiciones de viabilidad y características, son diferentes, aunque compartan entre ellos el principio de la línea mecanizada. (Boyer y Freyssenet, 2001: 101).

Más adelante exponen con detalle las diferencias sustanciales de cada una de las características de las tres armadoras norteamericanas, entre todas las estudiadas en el libro.

Posteriormente, se muestra que en cada gran periodo histórico, los modelos no han sido únicos ni nacionales:

En efecto, en la industria automotriz japonesa se habían formado simultáneamente no uno, sino dos modelos industriales originales, el modelo toyotiano que privilegiaba 'la reducción permanente de costos' y el modelo hondiano, implementando la estrategia de ganancia 'innovación y flexibilidad'. Estos dos modelos se mezclaron abusivamente bajo la expresión *lean production*, cuando en realidad se oponen sobre puntos esenciales. Toyota y Honda no hicieron desaparecer por eso el modelo sloaniano, que Volkswagen supo adoptar a partir de 1974 y del que explotó con provecho las posibilidades en un contexto de mercado en renovación. (Boyer y Freyssenet, 2001:102).

Las conclusiones principales de Boyer y Freyssenet, sostienen que existen seis modelos productivos (tayloriano, wollardiano, fordiano, sloaniano, toyotiano y hondiano), que en la medida que se combinan adecuadamente (que, de hecho, varios de ellos, en calidad de híbridos, conviven en todas las fábricas automotrices y de autopartes) con la estrategia de ganancia y el compromiso



de dirección de la empresa, adoptan un modelo productivo que les hará obtener condiciones de rentabilidad que les permitan permanecer en el mercado, contemplando la evolución de la relación capital-trabajo.

## **2.5. Tecnología, innovación, fuerza de trabajo y finanzas**

### **(Hyman Minsky)**

Con respecto a la importancia de las finanzas y de la tecnología, Minsky (1985) plantea que:

la interacción dentro de un sistema económico complejo, como el existente, conduce a la generación endógena de incoherencia intermitente, pero que esta incoherencia es raramente observada en la economía porque el avance (de la incoherencia) es abortada o contenida por las restricciones institucionales o por intervenciones políticas, ya sean automáticas o discrecionales. (Minsky, 1985:22)

Según Minsky, tomando en cuenta este antecedente, los programas de investigación necesitan estudiar a las instituciones financieras, la fuerza de trabajo (sindicatos) y la tecnología, con el fin de saber cómo actúan efectivamente en la restricción de los procesos de reproducción de incoherencia que se presentan naturalmente en los sistemas complejos.

La innovación en los mercados de tecnología, de finanzas y de mano de obra están regularmente induciendo incoherencia; quizá más en tecnología y finanzas que en mano de obra. Para lograr estudiar el impacto de las instituciones, es necesario observar las diferencias institucionales. Así, la comparación de estudios institucionales dentro de un marco en el que las instituciones difieren es una parte esencial de los programas de investigación. (Minsky, 1985:22)

Siguiendo el texto de Minsky, la postura de Schumpeter en la que las finanzas y la innovación son muy interdependientes es especialmente relevante en el estudio de la inestabilidad. La propuesta de Schumpeter —modificada por las ideas posteriores de Keynes y Kalecki— sostiene que la masa de utilidades está determinada por variables agregadas como la inversión, el déficit gubernamental y el superávit del comercio exterior (neomercantilismo), y que los diferentes capitales (dependiendo de su habilidad financiera) compiten por la parte de dicha masa. La innovación en tecnología, en finanzas y en la organización y compensación de la fuerza de trabajo son dispositivos utilizados por el capital para competir por las utilidades.

Así, en Minsky encontramos una articulación, a la manera de Keynes, entre la inversión, el cambio tecnológico y el ciclo del financiamiento. La estabilización del ciclo financiero, así como la inversión y la dinámica de la innovación tecnológica y su impacto en la demanda, a partir de la inversión pública. Los procesos históricos recientes de cambio tecnológico y el papel de la inversión pública han sido estudiados, como lo fueron los casos en Estados Unidos, Japón, Corea, y por supuesto, más recientemente en China.

## **Conclusiones**

La propuesta de explicación del éxito o fracaso de las empresas automotrices dada por el MIT en 1990, en el libro *“La máquina que cambió al mundo”*, fue refutada por los resultados de las investigaciones del grupo GERPISA, los cuales proponen que los modelos productivos dan sólidas razones de las causas de éxito buscadas. No obstante lo atinado de estos trabajos, encontramos que fueron omisos en considerar la variable financierización

como un factor sin el cual las explicaciones sobre los cambios en la industria son incompletas e incluso pueden ser erróneas. Estos elementos son considerados por Hyman Minsky, por lo que esta tesis quedan enmarcada dentro de esta concepción.

## CAPÍTULO III

### Desarrollo y quiebra de General Motors Corporation

#### Introducción

Entre las diversas aproximaciones teóricas para el análisis del devenir de las corporaciones automotrices no es fácil encontrar el camino para entender y explicar los contrastantes comportamientos que van desde el éxito hasta la quiebra y el rescate. Como se sostiene en este trabajo, las diferentes aproximaciones sobre los procesos de financiarización son fundamentales para entender la nueva competencia en este sector y su reinserción en la economía mundial. Uno de los sectores cabeza en la globalización ha sido el sector automotriz, con consecuencias sobre la propia innovación tecnológica, la organización productiva y el financiamiento.

En este capítulo se analizan los estados financieros y los respectivos informes de los auditores de la empresa General Motors Corporation del periodo que abarca desde el año 1991 hasta el 2007, con el propósito de descubrir los problemas financieros que tuvo en dicho periodo y que explican su quiebra definitiva en el año 2008. En la información que se presenta en este capítulo se muestra cómo se aplicaron cuantiosos recursos en asuntos que no tuvieron que ver con la actividad automotriz, sino con actividades financieras (como préstamos hipotecarios y compras de empresas de diversas ramas, entre otras), que incrementaron los problemas financieros, en lugar de resolverlos, aunque ello no fue motivo para frenar antes de la quiebra el reparto de dividendos a los accionistas. Sirvan de ejemplo los siguientes datos: en el

periodo se repartieron más de 20 mil millones de dólares (mmd) en dividendos, se compraron diversas empresas por más de 10 mmd, que posteriormente fueron vendidas; en préstamos hipotecarios se invirtieron cientos de miles de millones de dólares. Asimismo, se sacrificó ilegalmente a los trabajadores, al despedirlos y al pagarles disminuidamente los fondos de pensión a que tenían derecho. Además, una parte importante de esos fondos de pensión fue pagada con autos y con acciones de la empresa cuando ya estaba declarada en quiebra.

Este análisis de la corporación se realiza a partir de la clasificación de la financiarización propuesta en el Capítulo I, en la que encontramos, por un lado, el enfoque que privilegia el aspecto macroeconómico y que se documenta ampliamente en los trabajos de R. Guttman (1994) que estudia la profunda desregulación financiera llevada a cabo en los EE. UU. desde la administración del presidente Carter, continuada y reforzada por Ronald Reagan, George W. Bush y William Clinton. También se considera el otro aspecto de la financiarización, el microeconómico-financiero de las empresas, como es trabajado entre los casos estudiados por William Lazonick (2011) y Greta Krippner (2005), quienes documentan cómo las empresas norteamericanas, en los últimos treinta años han dedicado sus esfuerzos a la obtención de ganancias en la especulación financiera, en vez de invertir para una mejor producción y fortalecimiento a largo plazo de sus firmas.

### **3.1. Historia y expansión geográfica**

La larga historia de esta corporación se remonta al inicio del siglo xx cuando se formó en Flint, Michigan, fusionando la producción de varias pequeñas

empresas. Con la participación de Buick, William C. Durant compró Oldsmobile en 1908, el siguiente año adquirió Cadillac, Elmore y Oakland, y más tarde la Rapid Motor Vehicle Company de Pontiac, Michigan, predecesora de GMC Truck. William C. Durant rápidamente perdió el control de la empresa quedando en manos de los banqueros, debido a los créditos utilizados para las adquisiciones. Las Leverage Buyouts (LBO) todavía no desarrollaban toda su capacidad, o bien, Durant no supo manejarlas adecuadamente, o fue víctima de los banqueros.

Posteriormente, Durant creó la Chevrolet Motor, asociado con los hermanos de ese nombre. Más adelante, con el capital de Du Pont, Chevrolet entró a GM y este capital mantuvo una gran participación en la corporación hasta 1950.

Esta historia, por todos conocida, registra que en la década de 1920 GM superó a Ford Motor Company en producción de autos. Lo que condujo a GM a trabajar en la dirección de reducir sus costos en el proceso de fabricación bajo la dirección de Alfred Sloan.

En realidad, Sloan estuvo inventando nuevas maneras de dirigir una gran empresa de nivel mundial, misma que dependía no solamente de su proceso de producción, sino también de los manipulables deseos de los consumidores. El auto se convirtió muy rápidamente en un símbolo de poder y de prestigio, de ahí que la diferenciación y diseño, aunado a la producción en masa empezaba a cobrar mucho sentido en toda la industria, especialmente para proseguir en la competencia entre las varias armadoras.

Además, la propia GM introdujo el financiamiento a los consumidores para la adquisición de los vehículos, cosa que Ford rechazaba completamente.

La GM continuó durante diferentes periodos en el proceso de adquisiciones; entre otras, puede mencionarse la de Hertz Drive\_Urs self sistem, La Yellow Cab Manufacturing Company, la empresa Yellow Coach Bus, y creó, con otros socios, la Greyhound bus lines. Reemplazaron el transporte ferroviario *intercity* (entre ciudades) con autobuses, mientras que al mismo tiempo crearon empresas subsidiarias para comprar tranvías y reemplazar los ferrocarriles con autobuses. GM adquirió, en 1925, la empresa Vauxhall, de Inglaterra, y en 1929 compró 80 por ciento de las acciones de Opel, de Alemania, y el resto en 1931, mismo año en el que compró la empresa Holden, de Australia. En 1926 creó la línea Pontiac de la rama Oakland, que tenía gran renombre en el país.

Más tarde, al calor de la larga crisis de 1929-1932, GM estuvo haciendo adquisiciones importantes; en 1930 compró al fabricante de autorrieles con motor de combustión interna Electro-Motive Corporation, y su proveedor de motores, Winton Engine, y en 1932 formó la United Cities Motor Transit. De esa manera, en las siguientes dos décadas, GM se convirtió en el gran productor de locomotoras a diésel, reemplazando a otros motores de ferrocarril estadounidenses. De hecho, estos motores se usaron en la Segunda Guerra Mundial para submarinos y destructores escoltas de los Estados Unidos. Esta firma de la corporación fue vendida en 2005, pocos años antes de la quiebra del corporativo.

En la Segunda Guerra Mundial, GM estuvo produciendo grandes cantidades de armamento, e incluso aviones, que proveía a ambos bandos. De hecho, tenían importantes intereses económicos en la Alemania nazi y los directivos de la empresa temían incluso la nacionalización. Sin embargo, sus fábricas en la Alemania nazi no fueron nacionalizadas.

En agosto de 1938 un alto ejecutivo de General Motors, James D. Mooney, recibió la Gran Cruz del Águila Alemana por su distinguido servicio al Reich. El jefe de armamento nazi Albert Speer dijo a la investigación del Congreso que Alemania no hubiera podido siquiera intentar la táctica del Blitzkrieg sobre Polonia en 1939 sin el impulso tecnológico y aditivo de Alfred P. Sloan de GM. Durante la guerra la planta de Opel-GM Brandenburg produjo bombarderos JU-88, camiones, minas terrestres y torpedos con detonante para la alemania Nazi. (Jewish Journal by Edwin Black, *Hitler's carmaker: How General Motors helped jump-start the Third Reich's military machine*, posted on Nov. 30, 2006 at 7:00 pm)

Años después, con el crecimiento y la estabilidad de la economía estadounidense en la posguerra, la GM se convirtió en la corporación más grande registrada en los Estados Unidos en términos de sus ingresos. En 1955, General Motors se convirtió en la primera corporación estadounidense en hacer más de un billón de dólares en un año.

Fue en 1953 cuando se produjo la famosa frase que se repite hasta nuestros días "lo que es bueno para GM es bueno para Estados Unidos". Sucedió de la siguiente manera: en 1953 Charles Wilson, presidente de GM, fue nombrado por el presidente Eisenhower, Secretario de Defensa. Cuando se le preguntó durante la comparecencia frente a la Comisión del Senado "Senate Armed Services Committee", si como secretario de defensa podría tomar eventualmente una decisión desfavorable para los intereses de General Motors, Wilson contestó que por supuesto que sí. Sin embargo, añadió que no podía concebir esta situación "porque durante años yo pensé que lo que era bueno para el país era bueno para General Motors y viceversa". Así, los conflictos de intereses quedaron justificados y comprendida como una práctica justa y sana



en la organización económica de la sociedad estadounidense. No es extraño por tanto que el ministerio del Tesoro de los Estados Unidos haya sido ocupado durante los últimos 30 años por prominentes directivos de las corporaciones financieras, especialmente de Goldman Sachs. Tuvieron esa enorme consecuencia las palabras de Wilson, en la medida en que en aquellos años GM era una de las empresas con más empleados del mundo. Solamente en el mundo socialista podían encontrarse industrias soviéticas con mayor número de empleados.

Puede decirse que el proceso que condujo a la quiebra de esta emblemática y poderosísima empresa se inició en los años noventa, de la mano de los procesos de *outsourcing* y redimensionamiento de las grandes empresas estadounidenses. La expansión de la economía durante el periodo de Clinton permitió a muchas de ellas, por una parte, reducir costos, especialmente salariales, y por otra, iniciar el proceso de obtener más ganancias en los mercados financieros que en sus actividades originales, reducir el nivel de endeudamiento que habían alcanzado durante los años anteriores, especialmente debido al alza de las tasas de interés en un periodo de nulo o lento crecimiento de las ventas.

La enorme corporación GM, inició un proceso de redimensionamiento, y con él también de despidos masivos. Así, después de la reducción enorme de personal en las plantas de Flint, Michigan, empezó una huelga en la fábrica de autopartes en junio de 1998; esta huelga fue seguida rápidamente en otras cinco plantas de montaje y duró casi dos meses. De esta manera, el poderoso sindicato de la GM quedó exhausto, mientras que la corporación se recuperaba. A finales de los años noventa, GM había ganado nuevamente la

cuota de mercado que había venido perdiendo, y posicionaba nuevamente sus acciones en el mercado de valores por encima de 80 dólares.

Veamos que nos dicen brevemente los rasgos biográficos de sus presidentes, hoy CEO, tomados de [www.gm.com/company/corporate-officers](http://www.gm.com/company/corporate-officers):

### ***Presidentes de GM.***

1. William C. Durant. Primer president de GM, de 1916 a 1920. Nació en 1861 en Boston Mass. y murió en 1947 en New York, N.Y. Fue cofundador de GM junto con Frederic L. Smith y Henry Chevrolet. Abandonó los estudios de high School para ir a trabajar en los aserraderos de su abuelo. Venía de una familia de origen francés acaudalada. Se menciona en su biografía que siempre tuvo la idea de fabricar autos de diferentes modelos, en contra de lo que hacía Ford con el modelo T. Como se verá más adelante, quien implementa esta idea en GM fue Alfred Sloan.
2. Pierre Samuel du Pont (enero de 1870 a abril de 1954). Fue el segundo president de GM, de 1920 a 1923. Se graduó in Chemistry, en el MIT, en 1890. Llegó a la presidencia a la edad de 50 años.
3. Alfred P. Sloan Jr. Fue presidente de mayo de 1923 a junio de 1946, lo que significa que dirigió la empresa durante 23 años, los de mayor desarrollo de GM. Sloan nació en 1875; llegó a la presidencia de GM a la edad de 48 años. Estudió ingeniería eléctrica, iniciando sus estudios en el Brooklin Polytechnic Institute, terminándolos en el Massachusetts Institute of Technology en 1895. Se le atribuye la creación del concepto de introducción de modelos anuales de los autos, con cambios en los diseños y en la arquitectura del vehículo, lo que provocó que los autos fueran considerados obsoletos cada año. A esta idea se le llamó la política de la

“obsolescencia planeada”. Algunos analistas dicen que fue la más importante aportación a la industria automotriz en muchas décadas.

4. Charles E. Wilson. Presidió GM de junio de 1946 a junio de 1953 (siete años). Nació en 1890, por lo que llegó a la presidencia de GM a los 56 años de edad. Se graduó de ingeniero eléctrico en la Carnegie Institute of Technology. En los siete años que fue presidente, coincidió con el regreso de GM a la fabricación de autos para la sociedad civil. El Presidente del país Eisenhower lo nombró Secretario de Defensa en 1953.
5. Harlow H. Curtice. Fue presidente de GM a la edad de 61 años, de febrero de 1953 a agosto de 1958 (duró de presidente casi seis años), inicialmente fue el contador de la empresa. Se graduó en la Ferris Business College. Durante su gestión llevó a GM al mayor crecimiento de la empresa en su historia. Mientras la competencia cuidaba su crecimiento por temor de que el boom económico de la posguerra llegaría pronto su fin, Curtice llevó a GM a tener 60 por ciento del mercado de autos en el país.
6. Frederic G. Donner presidió GM de septiembre de 1958 octubre de 1967 (durante 9 años). Donner nació en octubre de 1902 (llegó a la presidencia a la edad de 56 años). Igual que sus predecesores, logró records de ventas y utilidades. Se graduó en economía en la Universidad de Michigan.
7. James M. Roche. Presidió la empresa de noviembre de 1967 a diciembre de 1971 (cuatro años), llegó al puesto a la edad de 61 años, después de colaborar en el área de ventas, donde destacó por su comprensión del deseo de los consumidores, que coincidió con la idea de la empresa de otorgar la máxima satisfacción a los clientes. Nunca fue a la escuela, pues

desde pequeño tuvo que trabajar debido a que su padre murió cuando él era niño.

8. Richard G. Gerstenberg. Fue presidente de enero de 1972 a noviembre de 1974 (tres años). Nació en 1909, por lo que su periodo presidencial lo inició a la edad de 63 años. Estudió el Bachelor of Arts. Fue elegido para ser presidente en respuesta a su sólido manejo del dinero y por ser un articulado defensor de la industria automotriz, que en esa época iniciaba una fuerte crítica.
9. Thomas Aquinas Murphy (diciembre 1915-enero 2006). Fue el noveno presidente (CEO) de GM, de noviembre de 1974 a diciembre de 1980. Inició como presidente a los 59 años. Se graduó en contabilidad en la Universidad de Illinois en 1938. Catapultó a GM con el récord de 9.55 millones de vehículos vendidos en todo el mundo en el año de 1978, cifra que se superó hasta el año de 2005. Se le adjudica la frase de que “GM no es un negocio de hacer autos, sino de hacer dinero”.
10. Roger Smith (julio de 1925-noviembre de 2007). Fue presidente de 1981 a 1990. Inició como tal a los 56 años. Tuvo el bachelor degree en Business Administration y el MBA, ambas por la Universidad de Michigan. Entre otras fuentes, la revista Fortune de 2013 lo cataloga como uno de los diez peores CEOs de la industria automotriz de toda su historia.
11. Robert Carl Stempel (Julio de 1933-Mayo de 2011). Recibió el bachelor of science degree in Mechanical Engineering del Worcester Polytechnic Institute en 1955, y el MBA en la Michigan State University; se le otorgó el Honorary Doctorate del Worcester Polytechnic Institute. Fue CEO de GM de agosto de 1990 a julio de 1992. Inició como CEO a la edad de 57 años. Fue

despedido después de la gran crisis de la empresa de 1992 en que se cerraron una docena de plantas, se despidió a 74 mil trabajadores y tuvo pérdidas por 7.4 mil millones de dólares en 1991. Hizo toda su carrera profesional en GM y fue reconocido como inventor de varios dispositivos para el auto Oldsmobile Toronado, de éxito de la marca GM.

12. John Francis Smith, Jr. (nació en abril de 1938). Fue CEO de GM de 1992 al 2000. Inició a la edad de 54 años y fue nueve años CEO. Se le adjudica el enorme cambio que tuvo que hacer en GM, pues desde la década de 1920 en que presidió la empresa Sloan, nunca hubo cambios importantes. Smith, modernizó todas las áreas de la organización. Se decía que eran extremadamente ineficientes. Es Bachelor of Business Administration de la University of Massachusetts Amherst en 1960 y MBA en la Boston University en 1965.
13. George Richard Wagoner, Jr. (nació en febrero de 1953). A los 53 años de edad llegó como CEO, y antes de suceder a John Smith fue CFO. Recibió su BA in economics de la Duke University y recibió el MBA de la Harvard Business University en 1977. Posteriormente, fue tesorero de GM Brasil. Wagoner renunció como presidente y CEO de GM el 29 de marzo del 2009 como petición del gobierno de Obama, no sólo porque en su periodo se perdieron 82 mil millones de dólares, sino porque asistió a la junta de quiebra para que el gobierno rescatase a la empresa, en un jet de la corporación que se había declarado en quiebra. Las noticias publicaron que después de este incidente, los CEOs de las Big Three acudían a la Casa Blanca manejando desde Detroit en autos híbridos.
14. Para reorganizar las operaciones después del rescate gubernamental, Obama designó como sustituto de Richard Wagoner a Frederick Henderson

que tenía una larga carrera en GM desde 1984. Sin embargo, renunció en diciembre de ese mismo año y lo sucedió Edward Whitacre Jr., quien después de eliminar algunas áreas no redituables de GM (como SAAB), renuncia en diciembre de 2010, sucediéndolo Daniel Akerson (de Carlyle Group), de 2010 a diciembre de 2013. En enero de 2014 entra como CEO Mary Barra.

Así, la corporación fue siendo inicialmente presidida por ingenieros, pero muy pronto llegaron los contadores, fugazmente pasó un economista y los MBA transformaron toda la organización de la corporación. A partir del siglo que inicia, son ya directamente los expertos en fondos de inversión (Carlyle, por ejemplo) los que notablemente estarán al frente de una corporación que, como dijo uno de sus presidentes, no hace autos, sino dinero.

Como veremos con detenimiento más adelante, las dos crisis financieras de la primera década del siglo se convirtieron en catastróficas para la corporación. Por ahora, es importante tener en mente la magnitud y distribución geográfica de este emblemático conglomerado estadounidense. Para ello, se incluye a continuación un cuadro que reúne las plantas de la GM en el mundo, el país en el que están ubicadas, el año de su creación y en su caso, el año de cierre; también se presenta, en la última columna, la descripción de los productos principales que se elaboran en cada planta.

CUADRO 3.1

**Plantas de General Motors Corporation en el mundo**

Nombre	Ciudad	País	Productos	Año Inicio	Año Fin	Comentarios
6THofOctober City		Egipto	N-Series Rodeo TF-Series	1985		

Nombre	Ciudad	País	Productos	Año Inicio	Año Fin	Comentarios
Arlington Assembly	Arlington, Texas	EE. UU.	Escalade, Suburban, Tahoe, Yukon, Yukon XL	1954		Modelos anteriores: Plataforma y plataforma G
Opel Wien GmbH	Aspern	Austria	Motores y transmisiones	1982		
Baltimore Operations	White Marsh Maryland	EE. UU.	transmisiones: para las series 1000, Silverado, Sierra transmisiones: Tahoe, Escalade Silverado Sierra	2000		
Nissan Iberia	Barcelona	España	Opel Vivaro A Renault Trafic Nissan Primastar			Planta Nissan
Batilly	Batilly	Francia	Opel Movano B Renault Master/Mascott Nissan Interstar			Planta Renault-SOVAB
Bay City Powertrain	Bay City, Michigan	EE. UU.	Motores y componentes	1916		
Bedford Powertrain	Bedford, Indiana	EE. UU.	Carcasas y transmisiones	1942		
Bogotá	Bogotá	Colombia	Alto, camión Corsa, Jimnykodiak, LUV, Series	1956		Productos: Super Carry, Swift, Aveo, Optra, Spark, Astra, Zafira, Wagon R, Vitara
Bowling Green Assembly Plant	Bowling Green, Kentucky	EE.UU.	Corvette	1981		Modelos anteriores: XLR
CAMI Automotive	Ingersoll, Ontario	Canadá	Chevrolet Equinox GMC Terrain	1988		
Changwon	Gyeongsang	South Korea	Damas, Labo, Matiz			
GM Korea Incheon Motor Company	Bupyeong-gu Incheon	Corea del Sur	Chevrolet Kalos Chevrolet			Suzuki Verona, Aveo, Daewoo Magnus, Opel Mokka
Dandenong	Victoria	Australia	Holden automóviles	1956		(1)
Defiance Foundry	Defiance, Ohio	EE.UU.	Cajas de motores de acero y aluminio	1948		
Delco Electronics	Kokomo, Indiana	EE.UU.	Automotive Electronics			(2)

Nombre	Ciudad	País	Productos	Año Inicio	Año Fin	Comentarios
Delco Moraine NDH	Moraine, Ohio (Wisconsin Blvd.)	EE.UU.	Componentes			
Delco Moraine NDH	Dayton, Ohio.	EE.UU.	Componentes			
Delco Moraine NDH	Sandusky, Ohio	EE.UU.	Ensamblados de componentes			Transferido a Delphi; después vendido a HHI.
Delco Products	Kettering, Ohio	EE.UU.	Ensamblados de componentes			(3)
Delco Remy	Anderson, Indiana	EE.UU.	Componentes eléctricos		2006	(4)
Delco Remy	Muncie, Indiana	EE.UU.	Baterías			(5)
Detroit/Hamtramck Assembly	Hamtramck, Michigan & Detroit, Michigan	EE.UU.	Chevrolet Volt Opel Ampera, Chevrolet Malibu, Chevrolet Impala Cadillac ELR	1985		(6)
Opel Eisenach GmbH	Eisenach	Alemania	Opel CorsaE (3-puertas) Opel Adam	1990		Adam Opel AG Planta Opel
Elizabeth	Elizabeth, SouthAustralia	Australia	Calais, Caprice Commodore Cruze	1960	2017	Holden GM Holden Ltd.
Vauxhall Ellesmere Port	Ellesmere Port	Reino Unido	Opel/Vauxhall Astra/Mark 6 (5 puertas, SportsTourer)	1962		Vauxhall plant
Fairfax II	Fairfax, Kansas	EE.UU.	Chevrolet Malibu Buick LaCrosse	1987		Past models: Oldsmobile Cutlass Supreme
Flint Engine South	Flint, Michigan	EE.UU.	3.6 High dispositivos , 1.4(Cruze, Volt generator)	2000		Motores anteriores: Atlas I6
Flint East	Flint, Michigan	EE.UU.	Componentes			(7)
Flint Metal Center	Flint, Michigan	EE.UU.		1954		Fabricante de Metales
Flint Tool & Die	Flint, Michigan	EE.UU.		1967		Fabrica deMetal
Flint Truck Assembly	Flint, Michigan	EE.UU.	Silverado/Sierra (light and heavy duty)	1947		Modelos anterior: Kodiak/Topkick, Corvair Forward Control
Fort Wayne Assembly	Roanoke, Indiana	EE.UU.	Silverado/Sierra	1986		
Fujisawa	Fujisawa, Kanagawa	Japón	Chevrolet LUV			Planta Isuzu
GM Manufacturing Poland	Gliwice	Polonia	Opel Astra Opel Cascada	1998		
GM Powertrain Poland	Tychy	Polonia	diesel engines	1996		



Nombre	Ciudad	País	Productos	Año Inicio	Año Fin	Comentarios
GM Vietnam	Hanoi	Vietnam	(8)	1993		
IBC Vehicles	Luton	Reino Unido	Opel/Vauxhall Vivaro B	1905		Adam Opel AG Opel plant
GranBlanc MetalCente	Grand BlancMich	EE.UU	(9)	1942		Fundición de Metal
Gravatai Automotive Industrial Complex	Gravatai, Rio Grande do Sul	Brasil	Chevrolet Celta Chevrolet Prisma	2000		
Guide Headlamp Division	Anderson, Indiana	EE.UU	Ensamblajes de faros y faros traseros			1998-vendida a Palladium Equity Partners
Gunsan	Jeolla	Corea del Sur	Cruze Orlando			
Halol	Gujarat	India	(10)			
Indianapolis Metal Center	Indianapolis, Indiana	EE.UU		1930	2011	Fábrica de Metales
Inland Fisher Guide Plant	Euclid, Ohio	EE.UU	Cubiertas de asientos			
Inland Fisher Guide Plant (Vandalia, Ohio)	Vandalia, Ohio	EE.UU	Ensamblajes de relleno de puertas	1941		(11)
Inland Fisher Guide Plant	Tecumseh, Michigan	EE.UU	Rellenos de asientos			
Inland Fisher Guide Plant (Livonia, Michigan)	Livonia, Michigan	EE.UU	Cojines y rellenos de asientos, y de puertas	1954		
Iwata	Iwata, Shizuoka	Japón				
Opelwerk Kaiserslautern	Kaiserslautern	Alemania	Componentes, motores	1966		Adam Opel AG Planta Opel
Kawasaki	Kawasaki, Kanagawa	Japón				
Kosai Assembly	Kosai, Shizuoka	Japón				
Lansing Service parts opera	Delta Township, Michigan	EE.UU		1959		SPO
Lansing Delta Township Assembly	Delta Township, Michigan	EE.UU	Chevrolet Traverse GMC Acadia Buick Enclave	2006		
Lansing Regional Stamping	Delta Township, Michigan	EE.UU		2003		LRS
Lansing Grand River Assembly	Lansing, Michigan	EE.UU	Cadillac CTS Cadillac ATS	2001		
London	London, Ontario	Canadá				
Lordstown Assembly	Lordstown, Ohio	EE.UU	Cruze	1966		Modelos viejos: Cobalt/G5,

Nombre	Ciudad	País	Productos	Año Inicio	Año Fin	Comentarios
						Cavalier/Sunbird/Sunfire
Opel Szentgotthárd	Szentgotthárd	Hungría	(12)	1991		
Magyar Suzuki Corporation	Esztergom	Hungría	Opel Agila	1991		Planta Suzuki
Marion Metal Center	Marion, Indiana	EE.UU		1956		Metal fabricating
Lotus Cars	RAF Hethel	Reino Unido	Speedster Opel Omega Lotus Carlton			Enviado a elaborar a Lotus 2000-2005
General Motors del Ecuador - Omnibus	Quito	Ecuador	(13)			
Orion Assembly	Orion Township, Michigan	EE.UU	Chevrolet Sonic, Buick Verano	1983	2009; reop. 2011	Modelos anteriores: Malibu G6
Oshawa Car Assembly	Oshawa, Ontario	Canadá	Cadillac XTS Buick Regal Chevrolet Impala Equinox	1907		Modelos anterior: LaCrosse/AllureC orvair Cars A-body Cars
Oshawa Metal	Oshawa, Ontario	Canadá				
Parma Metal Center	Parma, Ohio	EE.UU		1948		Fábrica de metales
Pontiac Metal Center	Pontiac, Michigan	EE.UU		1929		Fábrica de metales
Port Melbourne (Fishermans Bend)	Victoria	Australia	Holden	1936		Headquarters deGM Holden Ltd. Empresa Holden
Ramos Arizpe Assembly	Ramos Arizpe	México	Chevrolet Captiva Chevrolet Sonic Cadillac SRX	1981		
Rayong	Rayong	Tailandia	Colorado, Cruze Optra, Aveo, Captiva	1999		Modlos anterior: Zafira, Alfa Romeo 156 [3]
Romulus Engine	Romulus, Michigan	EE.UU	4.3L V6 Gen IV V8	1976		Motores
Romulus Transmission	Romulus, Michigan	EE.UU		1995		Transmisiones
Rosario	Rosario	Argentina	Agile	1997		(14)
Adam Opel AG Werk Rüsselsheim	Rüsselsheim	Alemania	(15)	1898		Planta Adam Opel AG
Saginaw Metal Casting Operations	Saginaw, Michigan	EE.UU		1919		Fundidora para tren motriz y block de motores.
Saginaw Transmission	Saginaw, Michigan	EE.UU	Transmisión manual			Originalmente el "Saginaw" de 3 y 4 velocidades
San Luis Potosí Assembly	San Luis Potosí	México	Chevrolet Aveo Pontiac G3 Pontiac Wave	2008		

Nombre	Ciudad	País	Productos	Año Inicio	Año Fin	Comentarios
São Caetano do Sul	São Caetano do Sul, São Paulo	Brasil	Corsa Classic Cruze Cobalt	1930		Modelos anterior: Astra, Vectra (both until 2011)
São José dos Campos	São José dos Campos São Paulo	Brasil	Montana Corsa C S-10			Modelos anterior::Blazer, Meriva, Zafira and Corsa Sedan C (16)
Silao Assembly	Silao	México	Chevrolet Silverado GMC Sierra	1994		
Silao Engine	Silao	Mexico		2001		
Silao Transmission	Silao	Mexico		2008		
Spring Hill Manufacturing	Spring Hill, Tennessee	EE.UU	Chevrolet Equinox Ecotec2.0 Turbo Ecotec 2.4 Troquelado de Componentes (Traverse)	1990	2009-2012	(17)
St. Catharines Engine	St. Catharines, Ontario	Canadá		1954		
St. Eustache	Saint-Eustache, Quebec	Canadá	GMC New Look Classic			(18)
GM Strasbourg	Strasbourg	Francia	6L45/6L50 6-speed RW transmisiones	1967		Productos Ant: 5L40, 4L30 RWD Transmisiones automáticas
Struandale	Port Elizabeth	África del Sur	Astra, Corsa F y N-Series TF-Series			
Tillonsburg Assembly	Tillsonburg, Ontario	Canadá				
GM-AvtoVAZ	Tolyatti	Rusia	Niva, Viva	2002		
Toledo Transmission	Toledo, Ohio	EE.UU	6L80 RWD 6 velocidades 6T30/6T40/6T45	1956		Producto futuros: GF6 Gen3/ RWD 8 velocidades (19)
Tonawanda Engine	Tonawanda, New York	EE.UU	Ecotec 2.5L Gen III Ecotec 2.4L Gen II	1937		
Valencia	Valencia	Venezuela				(20)
Warren Transmission	Warren, Michigan	EE.UU	6T70, 6T75	1941		transmisiones: Hydramatic
Wentzville Assembly	Wentzville, Missouri	EE.UU	Express Savana	1983		Modelos anterior: Buick y otros
Wixom Performance Build Center	Wixom, Michigan	EE.UU	6.2L V8 LS3 7.0L V8 LS7 6.2L V8 LS9	2004		
GM España S.L.	Zaragoza	España	Opel Corsa Opel Meriva	1982		Adam Opel AG Planta Opel
GM Autoworld Indonesia	Pondok Ungu, Bekasi	Indonesia	Chevrolet Spin	1995		Cerrada en 2005-2011 y reabierta en 2012

CUADRO 3.2

**Plantas de GM cerradas o vendidas**

Nombre	Ciudad/ estado	País	Productos	Año inicio	Año cierre	Comentarios
AC Rochester	Wichita Falls, Texas	EE. UU.	Filtros de aire AC	1972	2008	(21)
AC Rochester	Sioux City, Iowa	EE. UU.	Throttle Body Fuel Injection Systems	1981	1993	Formal fábrica de radios Zenith
Acacia Ridge	Acacia Ridge, Queenslan	Australia	Holden	1967	1985	
Allison Transmission	Indianapolis, Indiana	EE. UU.	Allison transmisiones	1915		Vendida en 2007 a agente privado
Antwerp	Antwerp	Bélgica	Opel Astra Opel Astra TwinTop	1924	2011	
Arica	Arica	Chile	LUV D-Max	1974	2008	(21)
Azambuja	Azambuja	Portugal	Opel Combo	1959	2006	
Baltimore Assembly	Baltimore, Maryland	EE. UU.	Astro Safari	1935	2005	Camiones y autobuses
Opelwerk Bochum	Bochum	Alemania	Opel Astra	1962	2014	
Buick City	Flint, Michigan	EE. UU.		1904	1999	Modelos anterior: Bonneville, LeSabre
Detroit Assembly	Detroit, Michigan	EE. UU.	Cadillacs	1921	1987	(23)
Detroit Transmissi	Livonia Michigan	EE. UU.	Hydramatic transmisión		1953	(24)
Diesel Division	London, Ontario	Canadá	NewLook (1961- 1974) locomotoras	1950		(25)
Diesel Division Saint- Eustache	Saint- Eustache, Quebec	Canadá	New Look Classic	1974		(26).
Doraville Assembly	Doraville, Georgia	EE. UU.	Terraza Uplander SV6 Relevadores	1947	2008	Modelos anterior: Venture Silhouette
Fairfax Assembly	Fairfax, Kansas	EE. UU.		1947	1987	La producción se cambió a edificio adyacente
Flint North Component	Flint, Michigan	EE. UU.	3800		2010	
Framingham Assembly	Framingham, Massachus	EE. UU.	A-bodies	1947	1989	
GMPT Fredericksburg	Fredericks- burg, Virginia	EE. UU.	Convertidores para transmisión automática	1979	2010	
Fremont Assembly	Fremont, California	EE. UU.	Vibe Prizm (1990-2002) Nova (1985-88) Vehículos Toyota	1960 1984	1982	(27)

Nombre	Ciudad/ estado	País	Productos	Año inicio	Año cierre	Comentarios
Grand Rapids Metal Center	Grand Rapids, Michigan	EE. UU.		1936	2009	Metal fabricating
Graz	Graz	Austria	Saab 9-3 Convertible			Planta Magna Steyr
Inland Plant	Dayton & Vandalia, Ohio	EE. UU.	Montaje de Transmisión de motores	1921	2008	(28)
Inland Fisher Guide Plant (New Jersey)	Trenton, New Jersey	EE. UU.	Manijas de puertas Ajuste de asientos y moldeo final	1938	1998	(29)
Inland Fisher Guide Plant	Columbus, Ohio	EE. UU.	Ensamblajes de puertas y componetes	1946	2007	(30)
Janesville Assembly Plant	Janesville, Wisconsin	EE. UU.	Suburban Tahoe Tiltmaster Forward Yukon Yukon XL	1919	2009	Planta más antigua de GM; la más grande en un solo piso en los EE.UU.; ociosa desde abril 2009
Lakewood Assembly	Lakewood, Georgia	EE. UU.		1927	1990	(31)
Lansing Engine	Delta Township, Michigan	EE. UU.		1981	2001	(32)
Lansing Car Assembly - Body	Lansing, Michigan	EE. UU.		1920	2005	Body
Lansing Car Assembly - Chassis	Lansing, Michigan	EE. UU.		1902	2005	M
Lansing Craft Centre	Lansing, Michigan	EE. UU.	SSR	1987	2006	Modelos pasados: Reatta, EV1
Lansing Metal Center	Lansing, Michigan	EE. UU.		1952	2006	Fábrica metalmecánica
Leeds Assembly	Kansas City, Missouri	EE. UU.			1988	(33)
Linden Assembly	Linden, New Jersey	EE. UU.		1937	2005	(34)
Livonia Engine	Livonia, Michigan	EE. UU.	Motor Premium V	1971	2010	
Vauxhall Luton	Luton	Reino Unido	Opel/Vauxhall	1903	2002	(35)
Mansfield Metal Center	Mansfield, Ohio	EE. UU.		1955	2010	Fábrica metalmecánica
Massena Castings Plant	Massena, New York	EE. UU.		1959	2009	Cilindros y motores Cerrada en 2009
Moraine Assembly	Moraine, Ohio	EE. UU.	(36)	1951	2008	(37)
Norwood Assembly	Norwood, Ohio	EE. UU.	Bel Air, Camaro Firebird	1923	1987	
Oakland Assembly	Oakland, California	EE. UU.	Chevrolet Series 490	1917	1964	

Nombre	Ciudad/ estado	País	Productos	Año inicio	Año cierre	Comentarios
Oklahoma City Assembly	Oklahoma City, Oklahoma	EE. UU.	Bloqueadores para TrailBlazer EXT Envoy X	1979	2006	Previously produced front Plataforma de llantas.Ociosa desde February 2006.
Oshawa Truck Assembly	Oshawa, Ontario	Canadá	Silverado Sierra	1965	2009	
Pagewood	Pagewood, New South Wales	Australia	Holden	1939	1981	
Petone	Petone	Nueva Zelanda		1926	1984	
Pittsburgh Metal	Pittsburgh, Pennsylva	EE. UU.		1949	2007	Fábrica metalmeccánica
Pontiac Assembly	Pontiac, Michigan	EE. UU.	Cuerpos de Fiero G	1927	1988	
Pontiac Assembly Center	Pontiac, Michigan	EE. UU.	Silverado/Sierra	1972	2009	Antes parte del grupo de camiones y autobuses
Saginaw Malleable Iron	Saginaw, Michigan	EE. UU.		1919	2007	Fundición. HQ de la División central
Saginaw Steering Gear - Plant 2	Saginaw, Michigan	EE. UU.	Engranajes de la dirección y mangueras de la bomba	1941	2001	Conocida como "The Gun Plant", construida en 1941.
Saginaw Division	Saginaw, Michigan	EE. UU.	(38)	1957	2010	(39)
Sainte-Thérèse Assembly	Sainte- Thérèse, Quebec	Canadá		1966	2002	Modelos pasados: Firebird, Camaro
Scarborough Van Assembly	Scarborough, Ontario	Canadá	(40)	1963	1993	Las operaciones se cambiaron a Flint
Shreveport Operations	Shreveport, Louisiana	EE. UU.	Colorado Canyon	1981	2012	Modelos pasados: GMT325 y 330 pickup trucks (S y T-series), H3
North Tarrytown Assembly	Sleepy Hollow, New York	EE. UU.	(41)	1896	1996	Las operaciones se cambiaron a Doraville
South Gate Assembly	South Gate, California	EE. UU.		1936	1982	Primera planta GM plant en fabricar en serie multi-carline body/chassis (Buick/Olds/Ponti ac).

Nombre	Ciudad/ estado	País	Productos	Año inicio	Año cierre	Comentarios
St. Louis Truck Assembly	St. Louis, Missouri	EE. UU.			1987	Control de camiones y autobuses Corvair
Toluca Assembly	Toluca	México	Medium Duty	1994	2008	
Trentham	Trentham	Nueva Zelanda		1967	1990	
Trollhättan Assembly	Trollhättan	Suecia	Saab 9-3 Saab 9-5	1947		Saab Automobile vendida a Spyker Cars en Febrero, 2010.
Van Nuys Assembly	Van Nuys, California	EE. UU.	Camaro Firebird	1947	1992	Modelos pasados: Chevrolet Monte Carlo, Corvair Pontiac GTO
Willow Run Assembly	Ypsilanti Twp, Michigan	EE. UU.		1959	1992	Modelos pasados: Corvair, Nova, Caprice, Custom Cruiser.
Willow Run Transmission	Ypsilanti, Michigan	EE. UU.	Transmisiones para 4L80-E y 4T80	1953	2010	Equipo original
Wilmington Assembly	Wilmington, Delaware	EE. UU.	Solstice Sky Opel GT Daewoo GX2	1947	2009	Modelos pasados: Corsica, Beretta, Malibu, L-Series Caprice/Impala
Windsor Transmission	Windsor, Ontario	Canadá	transmisión para 4T40/45E	1920	2010	Antes de 1920- 1928 ejes y partes de motor 1928- 1963
Winters Foundry	Canton, Ohio	EE. UU.	ZL-1 Motores y tomas de Aluminio			Usado como símbolo de copo de nieve
Woodville	Woodville, SouthAustralia	Australia	Holden	1923	1990	
Danville Foundry	Danville, Illinois	EE. UU.		1943	1996	(42)

FUENTE: Tomado de *List of General Motors factories* (Wikipedia). Se eliminaron de esta lista dos columnas que no son de interés para nuestro análisis, así como algunos datos no relevantes. Se cotejó esta lista con la información que ofrece General Motors en su página web, y en ella sólo se presentan las plantas armadoras, por lo que se optó por esta lista que incluye las fábricas de componentes. Aunque Wikipedia menciona que es una lista incompleta, no se ha encontrado información para mejorarla.

## Notas:

(1) Terminó la manufactura en 1988, realizó ensambles menores hasta 1996, ahora es conocida como Holden Service Parts Operations.

(2) Transferida a Delphi Automotive Systems en 1999; en 2011 las fábricas volvieron después de la quiebra de Delphi Corporation y fueron renombradas General Motors Components Holdings.

(3) Transferida a Delphi Automotive Systems en 1999. Vendida a Tenneco Corporation en 2008.

(4) Transferida a Delphi Automotive Systems en 1999.

(5) Transferida a Delphi Automotive Systems en 1999.

(6) Modelos anteriores: Cadillac Deville, Cadillac Seville, Cadillac Eldorado, Cadillac DTS, Cadillac STS / Oldsmobile Toronado/ Buick Park Avenue, Buick LeSabre, Buick Lucerne / Pontiac Bonneville.

(7) Ahora es parte de Delphi Corporation, regresó a GM en 2009.

(8) Chevrolet: Lacetti, Aveo, Spark, Captiva, Vivant Chevrolet.

(9) Modelos anteriores: Chevrolet SRV, Chevrolet Forester, Chevrolet Optra, Opel Corsa (sedan), Opel Corsa Sail, Swing, Opel Astra.

(10) Chevrolet Spark, Beat, Sail U-VA, Sail (Sedan), Cruze, Tavera.

(11) Originalmente una planta GM AeroProducts, absorbida por Inland Division en 1955. Se volvió parte de Delphi en 1996 y fue transferida a Delphi Thermal Division en 2007

(12) Opel Astra, Opel Vectra, Opel Engines, Opel Automatic Transmissions.

(13) Bus D-Max 2011, /Vitrara 2011, Aveo GT 2011, Vitrara.

(14) Modelos anteriores: Grand Blazer, Silverado, Chevrolet Corsa, Corsa Combo and Grand Vitrara.

(15) Opel/Vauxhall Insignia (saloon, hatchback, Sports Tourer) Opel Zafira Tourer C.

(16) Modelos anteriores: Escalade ESV, Escalade EXT, Avalanche, Suburban, Yukon XL.



(17) Vue production fue transferida a México para 2008 model year Assembly idled en 2009. Modelos anteriores: Ion, Vue, S-Series Traverse, reabierto en 2012 para producir el Equinox.

(18) La división de autobuses fue vendida a Motor Coach Industries en 1987, y más tarde se vendió a Nova Busin en 1993.

(19) Motores anteriores: Ecotec 2.2, Vortec 2.9, I4 Vortec, 3.7I5, Corvai (all) 4.3V6, Chevrolet Big-Block V8.

(20) Astra, Corsa, Impala, Kodiak, TrailBlazer, GMT800, GrandVitara, Wagon R.

(21) Transferida a Delphi Automotive Systems en 1999. Cerrada por Delphi en 2008.

(22) Modelos anteriores Canadian-10 y C-30, Brazilian Chevette, Japanese Aska y LUV.

(23) Recuperada dentro de Clark Street Technology Park en 1997.

(24) El equipo rescatado fue llevado por Willow Run Transmisiones.

(25) La producción de autobuses urbanos se cambió a la fábrica de Saint-Eustache en 1974. Se vendió en 2005, cambió de nombre a Electro-Motive Diesel.

(26) La fabricación de autobuses urbanos se vendió a Motor Coach Industries junto con los diseños en 1987; actualmente es propiedad de Nova Bus.

(27) 1960-1982 de una planta de GM. Desde 1984 es parte de New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) que ensambla vehículos GM y Toyota. Se vendió en 7/2009.

(28) La planta empezó como Dayton Wright Brothers Aeroplane Company en 1912. Fue comprada a Inland Corporation por GM en 1923. Se transfirió a Delphi Automotive Systems en 1999.

(29) Un breve artículo sobre la planta hizo que la cerraran y despidió trabajadores en 1993, Continuó cerrada hasta 1998, cuando pasó a operar como Ternstedt Division.

(30) Originalmente abrió como una planta de Ternstedt Division de General Motors. Fue transferida a Delphi Automotive Systems en 1999.

(31) Su producción terminó con Chevrolet Caprice Classic, Buick Estate Wagon, y Oldsmobile Custom Cruiser.

(32) Built produjo un motor experimental a diesel; es parte de Ryder Logistics desde 2005.

(33) Buick Skyhawk, Oldsmobile Firenza, Chevrolet Cavalier, Chevrolet El Camino.

(34) Chevrolet Blazer, GMC Jimmy, Buick Riviera, Oldsmobile Tornado, Cadillac Eldorado.

(35) Su producción terminó en 2002 con el Vauxhall Vectra La planta fue demolida y en el sitio se desarrollaron casas-habitación.

(36) S-10 (también S-10 Blazer incluyendo 1995-05 GMT330 SUVs sin el S-10 prefix) S-15 (also S-15 Jimmy) RainierTrailBlazerEnvoyAscender 9-7X.

(37) Cerrada en diciembre de 2008. Antes producía camiones de carga. Empezó en 1951 como la Frigidaire Division de General Motors Corporation produciendo aparatos para el hogar. Se vendió a Fuyao Group en 2014; continúa produciendo los cristales de los autos GM y para otros productores de automóviles en 2015.

(38) Produce los Sistemas Hidráulicos y las plantas de energía eléctrica de Power Steering Systems, Halfshafts, Intermediate Drive Shafts.

(39) Antes Saginaw Steering Division de GM. El complejo de cinco plantas, el cuartel central y el enorme centro de ingeniería fue escindida de Delphi en 1999. GM recompró la división Steering a la quiebra de Delphi en 2009, y después la vendió a la división de Pacific Century Motors en 2010.

(40) G-seriesvans, GMCVandura, ChevySportvan, GMCHandi-Van.

(41) Trucand Bus. También produce estos modelos anteriores: Buick Century, Pontiac Bonneville Chevrolet Lumina, Oldsmobile Silhouette, Pontiac TransSport.

(42) La división de acero fue parte de la GM's Central Foundry Division. Pasó a ser parte de la Defense Plant Corporation como proveedora de equipo militar durante la Segunda Guerra Mundial.

De acuerdo con el cuadro anterior, GM tiene 15 armadoras dentro de los Estados Unidos y 36 en otros países. Tiene además más de 30 plantas en EE. UU., donde se fabrican componentes y 14 fuera de los Estados Unidos. Aunque no necesariamente es la armadora automotriz más internacionalizada, ha sido una de las corporaciones con mayor influencia en las decisiones de los gobiernos en turno en los Estados Unidos, pero también sobre otros gobiernos. Su papel ha sido decisivo para el desarrollo de la industria de equipos militares y como proveedor para muy diferentes países y organizaciones en guerra.

Son precisamente esas estrechas interrelaciones económicas, pero también políticas las que le dan sentido al constante desafío que la corporación plantea frente a sus sucesivas quiebras. Aunque los recursos públicos para su rescate se utilizan justificando la estabilidad económica e incluso el empleo, la realidad es que la operación de esta gran corporación ha sido y es parte del corazón estratégico de la política estadounidense. De ahí que una parte de sus operaciones se desarrollan como contratos con los gobiernos, especialmente el estadounidense. Y son éstos quienes permanentemente están transfiriendo fondos para la investigación y la innovación tecnológica.

El desarrollo del paradigma de transporte a partir del transporte privado de personas y mercancías dependiente del petróleo no tiene una perspectiva de transformación. Especialmente mientras que no existan esas rupturas sociales y políticas que vayan abriendo paso a otras opciones tecnológicas. Eso mismo puede entonces decirse de la propia GM, esta corporación podrá continuar sus estrategias de negocios, sus fórmulas de exploración y explotación tecnológica y podrá seguir encontrando el soporte gubernamental.

### **3.2. Crisis de las décadas de 1980 y 1990. Nueva competencia**

De acuerdo con Christopher J. Singleton (1992), hasta la década de 1970 el carácter del mercado norteamericano de automóviles permaneció consistente la mayor parte del siglo xx. Las “Big Three” dominaron el mercado controlando un alza en las importaciones, pero sin desestabilizar su participación. Los requerimientos de gran capital y economías de escala crearon barreras de entrada y perpetuaron una estructura de mercado concentrado.

La producción de vehículos se aceleró después de la Segunda Guerra Mundial para satisfacer una demanda creciente, que había sido suprimida durante la guerra. En 1946, la producción mundial de automóviles fue de 3.9 millones, que correspondían: 3.1 a los EE. UU., es decir, 80 por ciento. Gran Bretaña en segundo lugar produjo 360 mil unidades, y Japón, 15 mil. En los EE. UU., GM tenía 38 por ciento del mercado, Ford 22 por ciento y Chrysler 26 por ciento; el resto estaba dividido entre otras pequeñas compañías del país.

El automóvil gradualmente se volvió un producto más estandarizado y muchos países obtuvieron el requisito tecnológico apropiado para establecer industrias en sus países. Los japoneses hasta 1963 lograron producir un millón de vehículos y no eran una fuerza de consideración en el mercado hasta el inicio de la década de 1970. El éxito de los fabricantes norteamericanos durante todo el siglo, así como las fallas de los japoneses, llevó a una baja estimación de su potencial de competencia.

La década de 1970 representó un quiebre para el diseño de automóviles. Las empresas manufactureras de vehículos en los EE. UU. tenían diseños complejos para grandes vehículos debido al bajo costo de la gasolina en el país, así como al enorme y extensivo sistema de carreteras y a la baja densidad de

población. En contraste, los fabricantes japoneses diseñaron autos más pequeños para los mercados de Asia y Europa. Las crisis petroleras de 1973 y de 1979 incrementaron la demanda de coches con uso más eficiente de la gasolina y, por tanto, los japoneses estaban bien posicionados para tomar una parte del mercado de los EE. UU. El consiguiente crecimiento de la competencia extranjera en el mercado interno durante la década de 1980 marcó una severa y significativa transformación en la industria del automóvil de ese país. Los productores japoneses hacían autos a precios muy competitivos, y los consumidores enfatizaban crecientemente la calidad y el valor en los productos que adquirirían. Para 1990 las empresas japonesas (y japonesas establecidas en los EE. UU.) tenían 33 por ciento de las ventas de autos en el mercado norteamericano; las empresas europeas cinco por ciento, y las coreanas dos por ciento.

La disminución de la participación del mercado norteamericano por las Big Three, así como en el mercado mundial provocó para General Motors, entre otros factores, los problemas que se plantean a continuación:

General Motors Corp. (GM) inicia problemas financieros a principios de la década de 1990. Para 1991 sufre un descalabro en ventas de 14 por ciento (de 5.7 millones de unidades en 1990 a 4.9 millones de unidades en 1991, en los EE. UU.). La respuesta a este importante descenso se hizo cortando costos de capital, y con un enorme recorte de 15,000 trabajadores en los siguientes dos años. Asimismo, se redujo la fuerza de trabajo por hora, se inició la venta de activos, y la reducción a los paquetes de compensación otorgados a los ejecutivos, de participación de las ganancias y de incentivos y premios. Como resultado de estas acciones, disminuyeron los gastos de capital en 20 por ciento, de 9 mil millones de dólares (mmd) a 7 mmd. Para 1993, la compañía

había retrasado y dado de baja 14 programas de nuevos productos, que representaron 30 por ciento de las iniciativas totales de éstos. Igualmente, con el afán de conservar el efectivo en caja, disminuyeron las contribuciones a los planes de pensión de los trabajadores por hora y por salario. GM faltó a su responsabilidad de invertir en los fondos de los programas de pensión, a pesar de que la empresa había prometido beneficios fijos para el retiro. A principios de la década de 1990, GM disminuyó sus contribuciones en efectivo a los planes de pensión de los empleados, provocando que fueran insuficientes en relación con los cálculos actuariales, disminuyéndolos en 7 mmd en 1990, 8.4 mmd en 1991 y 14.0 mmd en 1992, debido a que no se hizo ninguna aportación a ellos.

Además, el Comité de Principios Contables (FASB, por sus siglas en inglés) obligó a las grandes compañías a calcular los pasivos por retiro y salud y presentarlos en el Balance General. Esta medida implicó en GM un cargo a resultados de 20.7 mmd en 1990, llegando a 38.4 mmd a final de 1992 para retiro y 14.0 mmd para salud. (Datos estadísticos de: *Harvard Business School, 1998*)

**El efecto en el apalancamiento.** Debido a la caída del flujo de efectivo, GM se vio obligada a recabar fondos. Entre 1990 y 1991 la compañía emitió bonos por cerca de 2.2 mmd y su capital fue reducido en 7.6 mmd. Como resultado, su apalancamiento (deuda/capital total) se elevó fuertemente de 16.8 por ciento en 1990 a 55.6 por ciento en 1992. Adicionalmente la deuda perdió grado de inversión a A-, con expectativas de reducirlo a bbb+ para mediados de 1993.

La caída en el grado de inversión fue especialmente crítica para la financiera de GM, GMAC, que tenía enormes cantidades de dinero en papel comercial a

corto plazo para fondear sus actividades, que era obtenido del mercado de *mutual funds*; pero como la SEC prohibía fondos sin grado de inversión, la compañía tuvo que pagar por este hecho entre 300 y 400 millones de dólares (md) cada año. Adicionalmente, disminuía potencialmente el atractivo de financiamiento de GMAC, que pudo impactar en la voluntad de los clientes de comprar autos GM.

En 1991, GM recortó el pago de dividendos por primera vez en una década, de 0.75 dólares, a 0.40 dólares por acción, disminuyendo el rendimiento de la acción común de 8.0 por ciento a 4.5 por ciento. La reducción representó un ahorro para la empresa de 870 millones ese año.

Con la intención de moderar el apalancamiento, entre marzo de 1991 y diciembre de 1992 GM realizó ocho emisiones de capital, pero dadas las condiciones de la acción, la asamblea decidió emitir acciones preferentes, recolectando 4.2 mmd.

La primera emisión, de julio de 1991, pagaría un dividendo de 0.83 dólares por trimestre o 10 por ciento por arriba de las acciones comunes; vencían en julio de 1994 y, al final, se canjearían por acciones comunes. Esto representaba un rendimiento anual de nueve por ciento.

Durante 1992, GM emitió *depository shares* que representaban fracciones de series de acciones preferentes; eran un instrumento híbrido entre deuda y capital. Aseguraban un rendimiento anual de entre 7.9 por ciento y 9.1 por ciento, pero como dividendo no sería deducible de impuestos y como intereses sí, considerándose entonces como capital y no como deuda (por tanto, no sujeto a grado de inversión).

Con estas medidas el precio de la acción se elevó de 25.00 dólares a 40.00 dólares, de diciembre de 1991 a abril de 1992. Ante este hecho, GM decidió emitir 55 millones de acciones comunes, obteniendo más de dos mmd, registrándose como la mayor emisión en la historia de las empresas norteamericanas hasta esa fecha, manteniendo el precio en 39.00 dólares por acción. Para asegurar el éxito de esta medida, se hicieron 17 *road shows* en ciudades norteamericanas, y de Europa y Asia.

General Motors Co. también realizó una emisión de acciones comunes Clase H (de su subsidiaria Hughes Aircraft) (6.5 millones de acciones, por un total de 113 millones de dólares), atentando contra el sector no automotriz de GM.

Sin embargo, todas las medidas anteriores no lograron revertir la crítica situación financiera, pues en noviembre de 1992, con una pérdida cuatrimestral de 753 millones de dólares, se reiniciaron las dificultades monetarias.

En noviembre de 1992, la asamblea anuncia la reducción del dividendo, de dólares 0.40 a 0.20 dólares, que representaba un ahorro de 552 millones anuales.

Los antecedentes inmediatos de los problemas financieros muestran cómo GM destinó recursos cuantiosos a adquisiciones y fusiones de empresas (que vende en la siguiente década). En 1984, adquiere Electronic Data Systems (EDS) de Ross Perot, en 2.5 mmd, todo pagado en efectivo; en 1985, compra Hughes Electronics (GMHE), en 5.2 mmd, de los cuales paga 2.7 mmd en efectivo, y la diferencia con 50 millones de acciones de GM, esta compañía (HE) es fabricante de aviones para la industria bélica; en 1988, compra 45 por ciento de National Car Rental (NCRS), y en 1993 adquiere el total de sus acciones; en



1990, adquiere 50 por ciento de las acciones de SAAB (automotriz sueca con serios problemas financieros), en 500 md.

El enorme problema financiero creado por GM desde la década de 1980 parece obedecer, en buena parte, a la reiterada recomendación de una importante nueva camada de financieros de Harvard que, como refieren Fama y Jensen (1983), el apalancamiento no es un factor de riesgo para las empresas. Sin embargo, resultó que las tres armadoras norteamericanas que elevaron el apalancamiento a niveles extremos, quebraron. La empresa Chrysler, en 1999, fue comprada por Cerberus a precio de remate; por su parte, Ford y GM quebraron hasta 2007. Ford fue comprada (rescatada) por Kirk Kerkorian y a GM la rescató el gobierno con las consecuencias que revisaremos en las siguientes páginas. Con esta nota pretende decirse que las “Tres Grandes” no salen de su crisis de la década de 1990, y por el contrario, ésta se incrementa en los primeros años del siglo XXI. Los directores (CEO) de las empresas (especialistas en finanzas, como está documentado en sus biografías), especulan para seguir obteniendo dinero del mercado bursátil, repartiendo dividendos y otorgando tasas preferenciales a acciones preferentes otorgadas como préstamos. Esto, a su vez, hace que los CEOs ganen salarios de muchos millones de dólares anuales por los bonos y opciones que reciben como pago de mantener alto el valor de la acción en el mercado.

### 3.3. Financiarización y análisis financiero 1991-2007

En los cuadros siguientes puede verse cómo los recursos son dedicados a los problemas financieros, en vez de a reforzar la producción automotriz o de autopartes, que venían perdiendo espacios ante las armadoras japonesas, alemanas y Coreanas.

CUADRO 3.3

**General Motors Corporation (consolidado)**  
**Dividendos e intereses pagados, ingresos y resultados (1991-2007)\***  
**(millones de dólares a precios de 2005)**

Concepto	Periodo	Número de años	Millones de dólares	Promedio anual
Pago de dividendos	1991-2005	15	22,962	1,531
Pago de intereses	1991-2005	15	139,347	9,290
Ingresos totales	1991-2007	17	2,953,343	173,726
Resultados: utilidad	1991-2005	15	8,665	578

FUENTE: Reportes anuales de GM, de 1993 a 2007.

\* Incluye GMAC y demás subsidiarias.

CUADRO 3.4

**General Motors Corporation, GMAC\***  
**Utilidad total y por ramo (1991-2007)**  
**(millones de dólares a precios de 2005)**

Concepto	Periodo	Número de años	Millones de dólares	Promedio anual
Utilidad total	1991-2005	15	23,995	1,600
Utilidad por financiamiento	1991-2005	15	15,203	1,013
Utilidad por préstamos hipotecarios	1991-2005	15	5,829	389
Utilidad en aseguradora	1991-2005	15	2,963	198

FUENTE: Reportes anuales de GM, de 1993 a 2007.

\* GMAC es General Motors Acceptance Corporation (entidad financiera de GM desde 1919 hasta 2006 en que se venden 51 por ciento de las acciones).

1. De acuerdo con nuestro estudio de la información en la que se relacionan 40 partidas de los estados financieros, puede verse, año por año, lo que se pagó por concepto de dividendos desde 1991 hasta 2007, año previo a la quiebra. En el primer renglón, el pago de dividendos por 22,962 mmd es muy elevado si se considera con relación a las diversas pérdidas obtenidas en varios años. Existen autores, como William Lazonick (2012), que piensan que pagar dividendos en las condiciones de GM es privilegiar a accionistas en detrimento de la viabilidad de la empresa a largo plazo. En este caso fue un elemento, no menor, que contribuyó al colapso.
2. El pago de intereses es más de seis veces el pago por dividendos. Esta partida, sin embargo, requiere contemplar que los flujos de efectivo fueron altos y, al mismo tiempo, hubo diversas operaciones de compra de empresas que a su vez demandaron altas cantidades de efectivo.
3. El monto de los ingresos por ventas y servicios da una idea del tamaño enorme de GM. Sus ingresos equivalían a 28.5 por ciento del PIB de México en el mismo periodo.
4. La utilidad acumulada a 2005 fue de 8,665 mmd, misma que no justificaría los dividendos pagados en el periodo. Sin embargo, dicha utilidad se vuelve pérdida acumulada en 2007, por los resultados negativos de 2006 y 2007. En este último año se hace un cargo a resultados por 30 mmd de impuestos diferidos, que no implicó salida de efectivo.
5. La subsidiaria financiera GMAC muestra utilidades anuales altas (promedio de 1,600 mmd, casi el triple de las de GM). De la información

de cada año se desprende que los mayores recursos se destinaron a operaciones financieras y, una parte importante, a préstamos hipotecarios comerciales. En virtud de que no hay un solo año de pérdida, resulta nebulosa la decisión de venderla en 2006.

6. Las ramas en que se obtuvieron las más altas utilidades, fueron: 63 por ciento es por financiamiento, 24 por ciento por préstamos hipotecarios comerciales y 12 por ciento por la operación de seguros.
7. Las unidades vendidas en el nivel mundial, que son muy cercanas a las producidas, son indicativas del enorme negocio que representa esta industria, los recursos que absorbe de la naturaleza y los empleos que genera: cerca de cinco millones directos y 60 millones indirectos. Por otro lado, a lo largo de muchos años se sostuvo una producción de vehículos con muy elevado e irracional consumo de energía en hidrocarburos. En la actualidad están circulando en el mundo mil millones de vehículos. Esto equivale a que 80 por ciento se fabricaron de 1991 a 2005.
8. En el periodo 1991-2007, GM produjo 126 millones 388 mil unidades, que representan 15.8 por ciento de lo que vendieron todas las armadoras del mundo en el mismo periodo. Representa un promedio de 8,425 mil unidades al año.

A estas cifras de resultados, fue indispensable agregar el análisis de los resultados financieros para el mismo periodo, cuyo resumen se presenta en el siguiente cuadro.

### Cuadro 3.5

**General Motors Corporation (consolidado)**  
**Comparación de los saldos de las principales**  
**cuentas financieras en 1992 y 2005**  
**(millones de dólares a precios de 2005)**

Partida	Millones de dólares		Incremento (%)
	1992	2005	
Activo total	262,729	476,078	81
Activo fijo	50,448	40,214	-20
Cuentas por cobrar	94,617	183,909	94
Cuentas por pagar	117,878	285,750	142
Efectivo	15,809	30,726	94

FUENTE: Reportes anuales de GM, de 1993 a 2007.

1. Resulta significativo que el Activo Total creció 81 por ciento y el Activo Fijo (maquinaria, edificios, herramental y equipos) decreció 20 por ciento. Además, el Activo Total es en 1991 poco más de cinco veces los activos fijos, y en 2005, casi doce veces.
2. El crecimiento en Cuentas por Cobrar (94 por ciento) explica mayormente el crecimiento del Activo Total.
3. El crecimiento de 142 por ciento en Cuentas por Pagar refleja el hecho que se está pidiendo más prestado (instituciones y proveedores) de lo que se está cobrando, que implica un costo financiero alto, tal y como se ve en el pago de intereses. El análisis implica revisar cuánto se debe a créditos por adquisición de automotores y cuánto por préstamos hipotecarios.

Más aun, podemos ver algunos resultados en las partidas más relevantes al análisis del proceso de financiarización, en el siguiente cuadro.

CUADRO 3.6

**General Motors Corporation (consolidado)**  
**Partidas que involucran financiarización en 1992 y 2005**  
**(millones de dólares a precios de 2005)**

Partida	Millones de dólares	
	1992	2005*
Cambio neto en préstamos hipotecarios (flujo)	175	29,119
Cambio neto en titulización	0	-1,115
Titulización de Cuentas por Cobrar	12,000	103,947
Cuentas por Cobrar por préstamos hipotecarios residenciales (consumer)	149	167,584
Cuentas por Cobrar por venta de vehículos	85,695	77,197
Créditos incobrables	370	1,793

FUENTE: Reportes anuales de GM de 1993 a 2007.

\* Los datos de este cuadro se obtuvieron de la página II-85 del *Annual Report*, que desglosa todas las Cuentas por Cobrar, que suman 309,738 mmd a los que se restan los titulizados y los préstamos retenidos por ventas, para llegar a la cifra de 183,909 que se presenta en el Balance General en el Cuadro 3.2.

1. El crecimiento de 165 veces en el cambio neto de préstamos hipotecarios (datos obtenidos de los flujos de efectivo), es indicativo de la importancia desmesurada que se dedica a las operaciones financieras, especialmente, a este tipo de crédito.
2. De la misma manera que el renglón anterior, en 2005 ya existen diferencias en la titulización, situación que no se presentaba en el año 1992.
3. Las cuentas por cobrar por préstamos hipotecarios son incomparables en los años que se tomaron, porque así como en 1992 la cifra es

irrelevante, para 2005 se vuelve la partida más importante del Balance General.

4. Otros datos adicionales que deben considerarse para entender el efecto de la financiarización en el análisis de la quiebra, son:
5. La caída en la inversión productiva (Activo Fijo, -20 por ciento) explica en buena medida el incremento de la producción y la venta de vehículos que fluctúa de 8,371 miles de unidades en 1991, a 9,051 en el 2005, que representa ocho por ciento de crecimiento en 15 años.
6. De los cuadros 3.3 y 3.4 puede verse con claridad cómo los recursos se destinaron principalmente a operaciones financieras, como lo indican los crecimientos en cuentas por cobrar, cuentas por pagar y en préstamos hipotecarios.
7. El crecimiento de unidades producidas de todas las armadoras en el nivel mundial es de 43 por ciento: de 44,525 miles en 1991 a 66,482 en 2005, lo que explica la pérdida de participación de GM en el mundo automotriz, que disminuyó de 18 por ciento en 1991 a 14.1 por ciento en 2005.
8. La caída enorme en el número de empleados de GM en el periodo que va de 1991 a 2005, con 756 mil empleados en 1991 y 335 mil en 2005, tiene diversas explicaciones: primero, la venta de varias de las empresas subsidiarias que realizó la administración en la década de 1990, entre ellas, Delphy, National Car Rental, Hughes Electronics, entre otras; segundo, la disminución de empleados de la sección automotriz, en el mismo periodo de 15 años, fue de 578 mil a 298 mil, es decir, 280 mil empleos menos (48 por ciento), casi todos de las plantas de los EE. UU.

### **3.4. Venta de General Motors Acceptance Corporation (GMAC)**

La información de las siguientes dos páginas se obtuvo del *Annual Report, 2008*, pp. 18-19 (GM 2008 10k SEC).

El 30 de noviembre de 2006, GM completó la venta del 51 por ciento de GMAC por un precio de 7.4 miles de millones de dólares a FIM Holdings LLC (FIM Holdings). FIM Holdings es un consorcio de inversionistas que incluye a Cerberus FIM Investors LLC, Citigroup Inc., Aozora Bank Limited, y una subsidiaria de PNC Financial Services Group Inc. GM retuvo 49 por ciento de GMAC's Common Membership interests. Adicionalmente, FIM Holdings compró de GMAC 555,000 Preferred Membership Interests por un pago en efectivo de 500 millones de dólares, y GM compró 1,555,000 Preferred Membership Interests con un pago en efectivo de 1.4 mmd. El valor total de las ganancias en efectivo y distribuciones a GM después del repago de obligaciones intercompañías y antes de la compra de las Preferred Membership Interests de GMAC se esperaba que serían aproximadamente 14 mmd en tres años, compuestos por los 7.4 mmd del precio de compra y 2.7 mmd de dividendos al cierre, y otras transacciones relativas a los flujos de efectivo, incluyendo la monetización de ciertos activos retenidos. Subsecuente-mente, al 31 de diciembre de 2006 se determinó que GM requeriría hacer una contribución al capital de GMAC de aproximadamente mil millones de dólares para restaurar el ajuste del saldo del capital tangible para el requerimiento contractual de 14.4 mmd debido al decremento en el ajuste del saldo del capital tangible de GMAC al 30 de noviembre de 2006.

Es importante considerar que previo a la realización de esta transacción: i) los activos referentes al arrendamiento de automóviles pertenecientes a GMAC y a sus afiliadas, que tenían un valor neto en libros de 4 mmd y pasivos referidos a



impuestos diferidos por 1.8 mmd fueron transferidos a GM, ii) GM asumió o retuvo obligaciones de beneficios de retiros de empleados de GMAC por 842 millones y activos referidos a impuestos diferidos por 302 millones, iii) GMAC transfirió a GM entidades que tenían derechos de propiedad en bienes raíces, iv) GMAC pagó dividendo en efectivo a GM basados en la utilidad neta anticipada del periodo de septiembre 30 de 2005 al 30 de noviembre de 2006, por un total de 1.9 mmd, v) GM repagó deudas pertenecientes a GMAC especificadas en obligaciones sin garantía intercompañías de GMAC, y vi) GMAC realizó por una única vez una distribución de efectivo a GM por 2.7 mmd que refleja el incremento en el Capital de GMAC como resultado de la transferencia de una porción de los pasivos diferidos de impuestos derivados de la conversión de GMAC y sus subsidiarias, de manera que se limitan algunos pasivos de la compañía.

De acuerdo con los términos del contrato de venta, en el segundo trimestre de 2006, GM estableció su estimado de pasivos pendientes con respecto al apoyo residual y riesgo compartido del contrato, los cuales colocaba con GMAC a través de ciertas operaciones de la cartera de arrendamiento de autos por la cantidad de 1.4 mmd. Bajo este arreglo, el valor de los clientes contractuales residuales sería establecido por los valores residuales estándar de GMAC. El reembolso de GMAC a GM se calculó por grado del remarketing de las utilidades sobre ventas, en tanto que éstas fueran menores al valor residual contractual del cliente, pero limitado al valor de las ventas residuales de GMAC. GM también participó en un arreglo de riesgo compartido por el cual GM comparte en igualdad las pérdidas residuales al grado de las utilidades del remarketing cuando estuvieran por debajo de los valores residuales standard de GMAC limitados a un piso. El monto del pasivo previamente registrado por

GM era aproximadamente de 1.8 mmd, resultando una ganancia de alrededor de 390 millones. En 2006 fue reconocida una ganancia de 252 millones, por lo que con el remanente que se reflejó, se constituyó una ganancia diferida que sería reconocida en futuros periodos como finiquito de arrendamiento de autos.

GM reconoció un cargo por desgaste, que no implicó efectivo, de aproximadamente 2.9 mmd en otros gastos en 2006. El cargo está compuesto por la amortización del valor en libros de los activos que GMAC vendió en noviembre 30 de 2006, parcialmente compensados por la realización de 51 por ciento de la ganancia neta no reconocida, reflejadas en otros ingresos en GMAC.

Por los once meses que finalizaron el 30 de noviembre del 2006, las ganancias y el flujo de efectivo de GMAC están consolidados en los Estados Financieros Consolidados de GM al 30 de noviembre del 2006. Después del 30 de noviembre de 2006 GM permanece con 49 por ciento de Preferred Membership Interests que están reflejados como un costo de inversión en el balance.

Como parte del acuerdo de venta, GM retiene una “*option*” por diez años después de la fecha de cierre, para recomprar a GMAC activos relacionados con el negocio de finanzas automotrices de operaciones en Norteamérica y en operaciones internacionales de GMAC. El ejercicio de la “*option*” está condicionada al grado de inversión del rating de crédito de GM o al más alto rating de crédito de GMAC. El precio de la “*call option*” sería el más alto entre i) el valor justo de mercado, o ii) 9.5 veces la utilidad neta consolidada de GMAC del área de finanzas automotrices. La opción se puede ejercer en cualquiera de los años de calendario de la “*call option*” o en el año de calendario inmediato siguiente al año en que la ‘*call option*’ se haya ejercido. No se asignó ningún valor al “valor justo de la option”.

GM y GMAC suscribieron varios acuerdos destinados a continuar los beneficios mutuos de la relación global entre GM y GMAC. Estos acuerdos, en substancia, fueron consistentes con las prácticas históricas existentes entre GM y GMAC, incluyendo requerimientos de GMAC para continuar asignando capital al negocio financiero automotriz, así como continuar proveyendo apoyo financiero significativo a las ventas de GM globales.

El 23 de marzo de 2006, GM a través de GMAC vendió aproximadamente 79 por ciento del capital de GMAC hipotecas comerciales en aproximadamente 1.5 mmd en efectivo. Posteriormente a la venta, el interés remanente de GMAC hipotecas comerciales se refleja utilizando el método de capital. Al 31 de diciembre de 2005 los activos y pasivos de GMAC hipotecas comerciales se habían clasificado como 'puestos en venta' en el Balance General consolidado de GM.

La venta misma de GMAC y el proceso con que se realiza, están poniendo de manifiesto el tipo de vínculos que se establecen entre las empresas del consorcio cuando éste va asumiendo las formas de generación de rentabilidad; de organización de la producción; y de inserción en la competencia global.

GM desde de inicio de los años 90 emprendió el camino de la financiarización, e incluso podría decirse que fue uno de los grandes innovadores en esta transformación, impulsado por dos fuerzas fundamentales: el comportamiento de la demanda en condiciones de caída y concentración del ingreso, al menos en su mayor mercado, la economía estadounidense; los nuevos términos de la competencia global en expansión, desregulada y con crecientes ganancias financieras.

## Conclusiones

Al revisar los informes anuales y los reportes de los auditores (Deloitte & Touche LLP) que están en las últimas páginas del Annual Report de General Motors Corporation, para el periodo 1991-2007, encontramos diversos elementos que nos llevan a concluir que la financiarización tuvo un papel primordial en la quiebra de la empresa en el año 2008, como serían:

- El pago de dividendos por 23,852 mmd, es muy elevado, si se considera con relación a las diversas pérdidas obtenidas en varios años.
- El pago de intereses es cinco veces el pago por dividendos; monta 118,372 mmd en 15 años.
- La utilidad acumulada a 2005, de 9,874 mmd, no justifica los dividendos pagados en el periodo. Se pagaron de dividendos 2,4 veces las utilidades, dejando a un lado a todos los demás interesados en la empresa.
- La subsidiaria financiera GMAC muestra utilidades anuales altas (su promedio fue de 1,411 mmd, más del doble que las de GM).
- De la información de cada año, se desprende que los mayores recursos se destinaron a operaciones financieras, y en gran parte, a préstamos hipotecarios comerciales.
- De las utilidades de GMAC, 63 por ciento es por financiamiento, 24 por ciento por préstamos hipotecarios comerciales y 12 por ciento por la operación de seguros.
- Los activos totales crecieron 159 por ciento: de 184,100 mmd a 476,078 mmd, y los activos fijos (maquinaria, edificios, herramental y equipos)

solamente 13 por ciento: de 35,350 mmd a 40,214 mmd. El crecimiento en Cuentas por Cobrar (202%) explica el crecimiento del Activo total.

- El crecimiento de 246 por ciento en Cuentas por Pagar refleja el hecho que se está pidiendo más prestado (instituciones y proveedores) de lo que se está cobrando, que implica un costo financiero alto, que se refleja en el pago de altos intereses.
- El crecimiento del 912 por ciento en créditos hipotecarios plantea preguntas esenciales: ¿Cuánto de los cargos por intereses son por créditos hipotecarios? ¿Se está afectando el sector automotriz por los créditos hipotecarios?
- El bajo crecimiento en unidades, de 22 por ciento en 15 años: de 7 millones 404 mil a 9 millones 51 mil, comparado con el crecimiento del Activo Fijo de 13 por ciento, refleja un aumento en la productividad en la utilización de los activos fijos.
- La comparación del crecimiento de los activos financieros por arriba de 200 por ciento, con el de la producción de 22 por ciento, explica hacia dónde se canalizaron los recursos en GM.
- El crecimiento en producción de unidades en el nivel mundial del 43 por ciento, explica la pérdida de participación de GM en el mundo automotriz, que disminuyó de 18 por ciento en 1991 a 14.1 por ciento en 2005, que representa más de dos millones de vehículos al año.
- El número de empleados de la sección automotriz en el periodo de 15 años bajó de 578 mil a 298 mil, es decir, 280 mil empleos menos (48 por ciento).

- El costo de la mano de obra pagada disminuye 42 por ciento de 13.8 dólares la hora a 8 dólares la hora.

A la luz de los datos anteriores resulta meridianamente claro que la quiebra de la empresa GM obedece fundamentalmente a un manejo financierizado extremo, al descuidar el sector productivo en aras de los beneficios financieros tanto para accionistas como para los altos directivos. Son muchas las consecuencias macroeconómicas que la quiebra de un consorcio como éste representa para la economía estadounidense, y son más aun las lecciones que deja en la memoria de los gigantes corporativos que tiene ese país. Esta práctica de quiebra empresarial-rescate gubernamental no solamente cuestiona la ideología neoliberal del libre mercado, sino que agrega un componente de incertidumbre respecto del futuro del capitalismo gobernado por las finanzas.

El enorme problema financiero creado por GM desde la década de 1980 parece obedecer, en buena parte, a la reiterada recomendación de una importante nueva camada de financieros de Harvard que, como refiere W. Lazonic en el capítulo I, sostiene que el apalancamiento no es un factor de riesgo para las empresas. Sin embargo, resultó que las tres armadoras norteamericanas que elevaron el apalancamiento a niveles extremos, quebraron. Chrysler en 1999 fue adquirida por Cerberus a precio de remate; por su parte, Ford y GM quebraron hasta 2007. Ford fue comprada (rescatada) por Kirk Kerkorian y a GM la rescató el gobierno.



## **CAPÍTULO IV**

### **Desarrollo y crecimiento financierizado de Volkswagen Group**

#### **Introducción**

En la primera parte de este capítulo se expone la historia de la Volkswagen, cuyo origen obedece a una decisión del mandatario alemán Adolfo Hitler, en 1935. Una de sus misiones fue el armado de autos para la guerra, en la planta de Wolfsburg. Ferdinand Porsche, su primer director, fue considerado una persona excepcionalmente creativa, en el área de vehículos motorizados, y se le conminó a llevar a cabo su deseo de fabricar un auto pequeño para las masas de trabajadores. El siguiente apartado de este capítulo se refiere a la expansión geográfica de la empresa, que inicia en 1956, y que en alguna medida entendemos como una manifestación de la financierización. Este hecho explica razones de estrategia comercial y financiera. En la actualidad, Volkswagen posee divisiones que corresponden a cada una de sus marcas de vehículos, a lo largo del tiempo: VW passenger cars, Audi, Skoda, Seat, VW Commercial Vehicles, Bentley, Bugatti y Lamborghini. Más adelante, en un nuevo apartado, se revisa el crecimiento de la empresa en las décadas que van de 1980 a 2000 para, finalmente, en el último apartado, realizar el análisis financiero de 18 indicadores para el periodo de 1991-2007, en el que se refleja la importancia de la financierización en los movimientos de esta empresa y las ventajas que ello aportó en el éxito obtenido. Así, puede apreciarse el



crecimiento sostenido y fuerte de los activos financieros, en detrimento de las partidas de activos tangibles.

El enorme crecimiento de este grupo no puede entenderse sin recurrir a la explicación de la financiarización, que reconoce un papel primordial en el manejo financiero, acompañado de la desregulación mundial, tanto por la apertura indiscriminada de los mercados, como de los instrumentos financieros de todo tipo, que facilitaron que la VW se convirtiese, además de fabricante de vehículos, en una entidad financiera que recurre a otorgar créditos y a obtenerlos a través de la emisión de instrumentos financieros (derivados) para cubrirse de riesgos y para obtener ganancias de ellos. El apalancamiento se incrementó en el periodo estudiado, de 2.86 a 3.60. Por último, se comenta el conflicto del intento de la empresa Dr. Porsche de adueñarse del control de VW Group y cómo este acto fue revertido por un adecuado manejo político financiero de la dirección de VW.

#### **4.1. Historia y expansión geográfica de Volkswagen: de la industria de la guerra a la industria del automóvil**

La historia de este consorcio automotriz ha sido tan apasionante como controvertida, de manera que existen muchas diferentes y muy útiles contribuciones. Una de las versiones más completas y con un soporte coherente sobre ésta es la de Fernando E. Pisano (2013), del Argentina Volkswagen Club. No obstante, sus preferencias ideológicas y políticas parecen estar inclinadas a manifestar cierta simpatía por el régimen nazi y, se muestra ferviente admirador de Ferdinand Porsche, quien en buena medida estuvo subordinado al Ministerio de Armamentos de la Fuerza Aérea y trabajó en la

creación de autos y armas para la guerra para el Eje Italo-Germánico. De cualquier manera, esta historia presenta mucha información que no aparece en otras fuentes y que consideramos necesario incorporar para una lectura más comprensiva del desarrollo de este importante consorcio automotriz.

El inicio de la empresa VW se remonta al 26 de mayo de 1938, cuando el propio Adolfo Hitler puso la piedra inicial en Wolsburg y pronunció un discurso ante más de 70 mil invitados de todo el mundo, incluyendo a futuros obreros de la GEZOVUR (Gesellschaft zur Vorbereitung des Volkswagens). En aquel momento, la fábrica recibió el nombre de Compañía para el Desarrollo del Auto del Pueblo, como correspondía a la ideología del nacional-populismo de aquellos años que antecedieron a la catástrofe humana. Hitler había ordenado, dentro de su política industrial, crear una gran empresa que produjera un auto útil para una familia del pueblo, con posibilidad de transportar a una familia compuesta por una pareja y tres hijos. Concepción de familia en voga en aquellos años en que crecía y se consolidaba una ideología intolerante y excluyente. Esta idea del auto para el pueblo ya había sido planteada en 1906 por Henry Ford, desde que diseñó el famoso Ford T, para que fuera un auto que pudiera comprar cualquier trabajador, hecho que en alguna medida fue hecha realidad, pues hacia 1927 ya había fabricado y vendido poco más de 15 millones de unidades. Según Huberto Juárez (Juárez, 2005: 30) el Ford T representaba para el mundo la solución socialista perfecta: un auto para todos, un auto sin mayores distinciones, eficiente, sólido y barato, opinión, de ninguna manera desdeñable.

Esta ideología cobró especial significado en la política de industrialización en Alemania, tanto en relación a la industria militar como en la industria para el consumo. Así, se planteaba la construcción de un vehículo que estuviera al

alcance de compra de los asalariados, y no solamente para las clases más acomodadas. Un coche que alcanzara una velocidad de 100 kilómetros por hora, pero que al mismo tiempo tuviera un consumo viable de energía, de siete litros de gasolina. Se consideraba que debía de estar al alcance de las familias alemanas de la época, por ello se planteó que se vendiera a mil ReichsMark (RM) (equivalente a 238 dólares de la época), lo cual tenía un enorme significado de progreso, pero también de lealtad con el gobierno. A su vez, no se trataba de una idea tan original, pues ya antes había sido planteada por F. Porsche. Existe amplia información que señala que desde por lo menos cinco años antes, Ferdinand Porsche había intentado la fabricación del VW, pero, como en cualquier proyecto nuevo, se encontró problemas técnicos los que paulatinamente fueron siendo superados. De cualquier manera, los mayores problemas eran financieros y su solución estuvo a cargo del gobierno alemán.

En realidad, se trataba de una asociación muy ventajosa tanto para los empresarios desarrolladores del sector como para el gobierno de Alemania de aquellos años. Así fue que Jakob Werlin, asesor del gobierno de Hitler y socio de Daimler-Benz, en donde se fabricaba el Mercedes-Benz, intervino exitosamente para llevar a cabo el proyecto. Werlin conocía los proyectos de fabricación de vehículos de Ferdinand Porsche y al visitarlo en Stuttgart, lo invitó a avanzar el proyecto de coches populares con una inversión del gobierno. Por supuesto, un proyecto de gran significación tanto para los empresarios del sector como para el partido político gobernante. Fue así que el propio Hitler estuvo tan involucrado en la construcción inicial del gran corporativo automotriz VW. Incluso fue él quien ordenó buscar el lugar en donde pudieran fabricarse un millón de vehículos anuales y tener 90 mil trabajadores con sus familias que vivirían en la misma zona de trabajo. La

intervención del gobierno permitió a los empresarios del proyecto VW anular la competencia de los productores de la época, de manera que: primero, hicieron a un lado a la RDA (Reichsverband der Automobilindustrie), Asociación Alemana de Fabricantes de Automóviles; segundo, expropiaron el 66 por ciento de las propiedades del Conde Werner Von Schulenburg con residencia en el castillo Schloss Wolfsburg construido en 1344; y, asimismo, afectaron un cuarto de la tierras de Von Wense, ambas cerca del poblado de Fallersleben a 80 kilómetros al este de Hanover al norte de Alemania. Se eligieron estas tierras pues contaban con adecuados accesos por tren, carretera y agua. Por la expropiación se les pagó a los antiguos dueños de acuerdo con los valores fiscales existentes en la época.

Por último, se incorporó al sindicato de trabajadores de la industria automotriz, en el que Robert Lay, ministro de trabajo, había trabajado en la creación de la Kraft Durch Freude (La fuerza por la alegría) dependiente de la Deutsche Arbeitsfront (DAF) (Organización Laboral del partido Nazi) destinado a mejorar la calidad de vida de los trabajadores alemanes a través de una serie de actividades sociopolíticas tales como la promoción de viajes, cruceros recreacionales, conciertos, competencias deportivas y cursos educativos. Con el acuerdo de incorporación a la empresa, los trabajadores dieron 50 millones de marcos (de cuotas obreras en que aportaban 1.5 por ciento de su salario), los que llegaron a 150 millones al final de la guerra.

Es impresionante la movilización económica, pero también el concierto político necesario para la creación de un corporativo como el que se levantó con la VW. Y no podría explicarse sin la intervención del gobierno y una muy acordada política industrial.

Los terrenos expropiados para la construcción del complejo industrial, y donde finalmente se instaló la fábrica, en aquel momento fue de 32 kilómetros cuadrados. En ellos había que construir plantas para la fabricación de vidrio y llantas, fundición, herrería, acería y taller de laminación, además de toda la fabricación de los vehículos como tal. Adicionalmente, se requería espacio para las casas y servicios para los trabajadores y sus familias.

De cualquier manera, el capital y por supuesto el financiamiento requerido para un emprendimiento de esta magnitud no estaba al alcance de ningún grupo empresarial, por poderoso que fuese, se requería del más completo soporte público. Como en muchos otros proyectos de gran magnitud, se recurrió a un plan financiero que incluía la venta anticipada de autos en que los futuros propietarios tenían que ahorrar un mínimo de 5 ReichsMark (RM) semanales hasta llegar a 990 que era el costo del vehículo, es decir, tenían que ahorrar casi cuatro años, además, al terminar tendrían que pagar 220 RM para un seguro por dos años. Al finalizar la guerra se estima que unas 336,638 personas habían pagado el total del auto, logrando acumular casi 268 millones de RM, más cerca de 35 millones en los intereses devengados durante ese período. Sin embargo, nadie recibió su auto, en la medida en que cuando Hitler anexó los Sudetes, territorio en aquel momento Checoslovaco, en septiembre de 1938, la planta se dedicó a la construcción de vehículos para la guerra, bajo la dirección de Porsche, logrando fabricar autos con grandes cualidades, tales y como fueron reconocidas en la fabricación de los vehículos de VW. Los fondos que estaban depositados en el Banco de Berlín se destinaron finalmente a pagar indemnizaciones de guerra a la Unión Soviética.

En septiembre de 1938, se cambia el nombre de la empresa a Volkswagenwerk GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung): Fábrica del auto del pueblo

Sociedad de Capital Limitado. La construcción de las fábricas se llevó a cabo a ritmo espectacular, a pesar de que a mediados de ese mismo año, un contingente de tres mil trabajadores destinados a la construcción de la fábrica fue reasignado al mejoramiento de la Westwall (réplica alemana de la línea Maginot). Con ello se pretendía crear la imagen de que inicialmente la Volkswagen no contribuiría a la fabricación de vehículos para la guerra. Sin embargo, esa disminución de la fuerza de trabajo fue suplida con operarios italianos, expresamente solicitados a Mussolini. Muchos de ellos desocupados en su tierra natal, se afincaron en Wolfsburg, conformando el núcleo de la primera comunidad italiana para esa industria en la región.

En otoño de 1939, se habían terminado de construir los pabellones 1, 2, 3 y 4, y la planta generadora que suministraría electricidad a la fábrica y a la ciudad. También para esas fechas comenzó a recibirse la maquinaria adquirida de los EE. UU., iniciándose las tareas de ajuste para preparar la producción. Se trataba de un coloso nunca visto en Europa y sólo comparable con los gigantes norteamericanos. Para la primera fase, Porsche propuso una producción de entre 400 mil y 500 mil unidades anuales, a cargo de dos turnos: uno de 10 mil operarios y el otro de siete mil quinientos operarios. Los primeros 500 KdF (Kraft durch Freude): la “fuerza por la alegría”, como se le llamó en el proyecto, debería completarse a mediados de octubre 1939. En la segunda etapa, la fuerza laboral se expandiría a 30 mil trabajadores para una producción anual prevista de un millón de vehículos.

Sin embargo, todos estos planes de producción en gran escala fueron cancelados muy pronto al iniciarse la Segunda Guerra Mundial, el 1 de septiembre de 1939, cuando Alemania invadió Polonia. Pese a todo, no llegó a detenerse por completo, tratando de demostrar al mundo y a los ahorristas

que el III Reich conservaba su plena capacidad para construir vehículos civiles, no obstante encontrarse en guerra. Sin embargo, a fines de 1940 cesaron las tareas de edificación en la fábrica.

La ciudad bautizada por Hitler como Stadt des KdF Wagens (Ciudad del coche KdF), aún no se hallaba señalada en los mapas, y su edificación, que debía albergar a 15 mil familias, sólo daba efectivo acomodo a un poco más de dos mil, considerando que para esos momentos ya se habían retirado los trabajadores italianos, que fueron reemplazados por trabajadores forzados, procedentes de los territorios que iban siendo ocupados. Los primeros en entrar al ejército de trabajadores prisioneros y forzados fueron los polacos, luego fueron llegando franceses, belgas, daneses, holandeses, yugoslavos, griegos y, por último, muchísimos prisioneros soviéticos. Todos ellos, hasta un máximo de 17 mil en 1944, fueron asignados a distintas barracas en los campos de prisioneros, donde sus condiciones de vida eran durísimas. Poco tiempo después, la mano de obra extranjera tuvo características esclavistas.

Esta breve historia pretende destacar que por su origen, VW es propiedad del gobierno y del pueblo alemán, utilizando como obreros a prisioneros forzados de distintas nacionalidades. Vale la pena agregar que Ferdinand Porsche, genio de la ingeniería automotriz, austriaco de origen (nació en la Villa de Maffersdorf, actualmente Bratislava, República Checa, el 3 de septiembre de 1875) lo mismo que Hitler y que la gran mayoría de los ingenieros que lo acompañaron en toda su vida como fabricante de automotores, obtuvo dos doctorados *honoris causa*: uno en 1917 por la Vienna University of Technology y otro en 1924 por el Instituto Tecnológico de Stuttgart, además de haber sido nombrado profesor honorario. La casa donde nació en Maffersdorf fue la primera que tuvo luz eléctrica que instaló él. Fue el primero que inventó un

automóvil eléctrico. También fue chofer del archiduque Franz Ferdinand por el año de 1902, cuyo posterior asesinato fue el pretexto para el inicio de la Primera Guerra Mundial. En 1905, cuando trabajaba como Director Técnico de Austro-Daimler, se involucró en la fabricación de motores de gasolina y de motores para aviones. Para 1909, el prestigio que tenía y el alto sueldo que ganaba le permitió vivir muy cómodamente, comprar una casa de verano en Austria, a la cual llegaba conduciendo el auto que él había fabricado. Con el estallido de la Primera Guerra Mundial, Porsche se concentró en el diseño de motores para avión. También creó vehículos de artillería pesada conocidos como Motor-Moerser, usados por los militares alemanes para invadir Bélgica. Por éste y otros inventos, lo ascendieron a Director General de Austro-Daimler en 1916 y lo premiaron con varios reconocimientos gubernamentales. En 1921, construyó el auto para el multimillonario y director fílmico Sascha Kolowrat, que corría a 150 kilómetros por hora, además de haber ganado la carrera de 900 millas de la *Italia auto race*. En 1932 es invitado por José Stalin a la Union Soviética para hacerle la invitación formal para participar como Director de la planta de fabricación de un automóvil pequeño y barato para las masas. Porsche no lo aceptó, aparentemente porque la URSS no estaba incluida en las carreras del Grand Prix europeo en las que Porsche participaba manejando sus autos, de lo que era un apasionado. Los automóviles que creaba los inscribía en competencias de velocidad y resistencia, de las que ganó 43 de 52 en las que participó. Estas competencias llamadas Grand Prix se llevaban a cabo en muchos países europeos, asiáticos y africanos y, algunas, subsisten hasta nuestros días. Cuando Hitler puso la primera piedra de la planta de Wolfsburg, Porsche lo acompañó en el estrado y le obsequió un VW



cabriolet que habían elaborado para el Führer. Su hijo Ferry Porsche sirvió, en ese día, de chofer de Hitler.

Porsche padre estuvo en Detroit, Michigan, EE. UU., dos veces, con estancias de más de cuatro semanas cada vez: en diciembre de 1936 y en junio de 1937. En el primer viaje visitó las plantas de Ford, General Motors, Packard y la Cincinnati Milling Machine Company, en las que se le permitió ver con detalle la fabricación y tomar tiempos de las operaciones. En la segunda visita platicó con Henry Ford y se dice que le ofreció el proyecto del VW, quien lo rechazó arguyendo que nadie podría hacer un auto mejor y más barato que su Ford T. De cualquier manera, el viaje tenía también la intención de comprar maquinaria para la fabricación del VW e invitar al retorno de varios ingenieros del automóvil alemanes que vivían en Detroit. Así, los fabricantes automotrices norteamericanos enviaron maquinaria a Alemania para que éstos fabricaran vehículos para la guerra, incluso una vez ya iniciada ésta.

Durante la II Guerra, Porsche sirvió como Director de la German Tank Commission, por la cual diseñó vehículos de artillería masiva y recibió varios altos honores nazis. Viajó regularmente a Francia para supervisar la producción de las fábricas de Peugeot manejadas por la ocupación alemana en 1940. Cuando los bombardeos masivos a Wolfsburg, Porsche se refugió en su casa de campo en Austria. Los franceses lo pusieron en arresto domiciliario y le ofrecieron regresar a Alemania para fabricar un auto para Francia.

#### ***4.1.1. Volkswagen en el complejo militar de la II Guerra Mundial.***

Fue de esa manera como todo se adaptó rápidamente a las condiciones de la guerra, de 1939 a julio de 1945. En la planta de KdF se fabricaron varios modelos de vehículos para la guerra. La planta pasó a la órbita del Ministerio

de Armamentos y de la Luftwaffe (Fuerza Aérea). De esa suerte, además de los KdF (sedán típico), Kübel (todo terreno, con diversas adaptaciones) y Schwimmwagen (auto que se desplazaba en tierra y agua), se produjeron allí alas y fuselajes para el schnellbomber Junkers Ju-88; motores BMW 801 D para el caza Focke-Wulf Fw-190; granadas de mano, minas y aproximadamente un millón y medio de calefactores para las tropas en Rusia. Asimismo, a partir de septiembre de 1943, se ensamblaron las bombas voladoras Fieseler Fi 103, conocidas como V-1 (Vergeltungswaffe 1: Arma de represalia N° 1).

No es entonces inexplicable por qué, al inicio de 1944, cuando en realidad la conflagración armada estaba llegando a su fin, los aliados priorizaron los ataques para la destrucción de la planta del “KdF”, en razón de su contribución al esfuerzo bélico enemigo. Por eso mismo, desde años antes, expertos de la Luftwaffe habían sugerido dispersar la maquinaria de las plantas y el equipo que había en ellas en los bosques aledaños. Sin embargo, incluso hasta el momento mismo de las primeras incursiones, no se tomaron las más mínimas precauciones en ese sentido. De hecho, al inicio de la guerra el propio Hitler le auguró a Porsche: “La fábrica no tendrá importancia estratégica” puesto que pensaba que las plantas podrían ser consideradas exclusivamente de uso civil, pero además consideraba que la victoria sería muy rápida (la conocida guerra relámpago —Blitzkrieg— que además de velocidad y sorpresa, incluía el ataque con infantería, tanques ligeros y apoyo de combate aéreo).

En las primeras incursiones de los aliados, en abril de 1944, la planta carecía de camuflaje, defensa antiaérea y refugios subterráneos para los trabajadores. Su masiva mole rectangular a un lado del Mittellandkanal se destacaba nítidamente en los visores Norden del B-17 Flying Fortress y del B-24

Liberator, estadounidenses. Así fue que debido a su creciente aporte al esfuerzo bélico y especialmente por temor a las armas de represalia allí montadas, el mando de la Octava Fuerza Aérea Estadounidense decidió su primera incursión a la planta del KdF para el 8 de abril de 1944. Ese día, cincuenta y seis bombardeos descargaron 146 toneladas de bombas incendiarias y de alto poder explosivo. Aunque no se causaron grandes daños materiales, trece personas murieron y cuarenta resultaron heridas. Tres semanas después, un B-17 sin tripulación, se estrelló en los techos de la nave 1 de la planta, ocasionando graves destrozos en toda esa área. A ello le siguieron otros tres importantes ataques: el 20 de junio de 1944, 137 unidades B-17 lanzaron 500 toneladas de bombas incendiarias y de alto poder explosivo (no se ha podido confirmar esta información). De éstas, aproximadamente 582 hicieron blanco en la fábrica causando la muerte de veintisiete trabajadores y heridas a noventa y tres. Nueve días después, sesenta y cinco aviones atacaron con 826 bombas, matando a catorce personas y dañando en forma considerable la planta, la ciudad y las barracas de prisioneros. Por último, el 5 de agosto de ese mismo año, ochenta y cinco unidades de Liberator dejaron caer 300 toneladas de bombas de alto poder explosivo, consiguiendo un estimado de 300 aciertos en la planta de ensamblado, cocinas, barracas y calles. Murieron siete personas y veintisiete fueron heridas. Todas las incursiones se realizaron a plena luz del día, conforme la modalidad operativa de la Octava Fuerza Aérea Estadounidense.

Es interesante destacar aquí dos de los factores acaecidos durante esos tristes años, que preservarían el futuro de la Volkswagenwerk. Una única bomba de alto poder explosivo impactó sin detonar entre dos turbinas de la fábrica generadora de suministro eléctrico a la fábrica y a la Stadt des KdF-Wagen. El

artefacto permaneció sin estallar hasta ser desactivado al término de la guerra, por zapadores británicos. Su explosión en tan vital punto neurálgico habría impedido cualquier ulterior intento de actividad productiva en la fábrica.

Por otra parte, en esos últimos críticos meses, el ministro de Armamentos, Albert Speer, desobedeció las órdenes del Führer con respecto a la terminante destrucción de todas las fuentes productivas aún existentes en Alemania. De ese modo, pudieron ser dispersadas en las minas de Longwy doscientas máquinas-herramientas pertenecientes a la Volkswagenwerk, aunque esta información aún debe de ser corroborada por la historia.

Asesorado por Rudolf Brörmann, inspector-jefe de la planta, Porsche suspendió definitivamente futuras transferencias de maquinaria a zonas distantes. Las grandes prensas quedaron donde estaban y todo el resto fue dispersado en los bosques cercanos. Asimismo, algunas partes vitales fueron desmontadas y escondidas en los ductos eléctricos del subsuelo de la fábrica.

Esta determinación de Porsche resultó crucial para el posterior renacimiento de la Volkswagenwerk, pues una vez reunido de nuevo todo el herramental pudo reanudarse la producción de vehículos con las partes allí disponibles. Al cabo de la guerra, EE. UU. Strategic Bombing Survey estableció que sesenta por ciento de la fábrica estaba destruida o inservible. Pudo saberse también que luego de la última incursión, zapadores alemanes habían demo-lido con explosivos grandes áreas techadas a fin de evitar nuevos ataques.

Aunque las tropas estadounidenses llegaron a dirigirse en dirección a la ciudad del Volkswagen, no llegaron a entrar en ella pues desconocían su existencia. La ciudad era demasiado nueva y no figuraba aún en sus más recientes mapas. Al mismo tiempo, prisioneros de guerra y trabajadores

forzados, ahora liberados de sus severos guardianes, iniciaron una escalada de vandalismo, destrucción y muerte. Durante los días siguientes reinó el terror y la violencia armada. Las tropas estadounidenses habían detenido su avance 10 kilómetros al oeste, permaneciendo acantonadas en la vecina Fallersleben. La otrora modelo Stadt des KdF-Wagen se quedó asolada por la violencia, su heterogénea población la componían mutilados evadidos de la zona rusa de ocupación, distante a sólo cuatro kilómetros y prisioneros de guerra recién liberados.

Más aun, la fábrica no poseía dueño, pues al abolirse el partido Nazi había desaparecido también la DAF, su original propietaria. Ello sólo se resolvería tiempo después, cuando el recién formado Gobierno Federal cedió la propiedad a la región de Baja Sajonia. Los estadounidenses originariamente tenían la intención de desbaratar y luego destruir toda la fábrica. Enterado el inspector-jefe de la planta, Rudolf Brörmann, se opuso, evitando la planeada demolición durante los meses de primavera y verano de 1945. Fueron durante los meses de mayo y junio de 1945 que se realizaron los primeros esfuerzos para reorganizar el gobierno de la ciudad y la fábrica. Rudolf Brörmann como Director Ejecutivo de la planta logró que en muy pocas semanas se armaran manualmente 110 Kübelwagen con piezas sobrantes. Como consecuencia de la división de Alemania entre las cuatro potencias vencedoras, Wolfsburg quedó en poder de los ingleses. El 3 de junio de 1945, tropas británicas se hicieron cargo de la ciudad y de la fábrica.

#### ***4.1.2. Reconstrucción al término de la II Guerra Mundial.***

En esas fechas, tenía vigencia el Plan Morgenthau que pretendía desindustrializar a toda Alemania. La planta de Volkswagen figuraba en la lista de bienes enemigos destinados a cubrir las reparaciones de guerra fijadas por

los vencedores. Sin embargo, los mismos ingleses le impusieron una reserva de cuatro años, en vista a las posibles necesidades básicas de la ocupación. La planta quedó bajo la autoridad del Coronel Charles. R. Radclyffe, a cargo de la producción automotriz en la zona de ocupación británica.

Así, se reinició la VW, algunos de los antiguos ingenieros de la planta se presentaron a la comandancia inglesa solicitando autorización para recuperar sus pertenencias personales. Debido a que vieron muchos vehículos descompuestos, se ofrecieron a repararlos y a darles mantenimiento. Se aceptó que lo hicieran dada la gran demanda de transportación en la Alemania de la posguerra. Todo parece indicar que las reparaciones fueron el comienzo de la utilización de la fábrica de VW, mientras que a los ingenieros y trabajadores se les pagaba con la comida del día.

Las unidades militares vecinas pronto supieron de la calidad del servicio mecánico prestado en la nueva Wolfsburg. El número de vehículos que iban siendo reparados fue incrementándose. Por ello, en agosto de 1945, el alto mando británico destinó allí al Royal Electric and Mechanical Engineers (REME). A partir de entonces, la anterior Volkswagenwerk pasó a denominarse Wolfsburg Motor Works. A cargo de la planta quedó el Mayor Ivan Hirst. Debido a que se lograron armar algunos Kübelwagen con piezas sobrantes y por otro lado la necesidad de transporte barato para las fuerzas británicas, se fue desarrollando el montaje en mayor escala. Poco a poco fue trayéndose la maquinaria desde los distintos sitios de dispersión, incluyendo las grandes prensas. El mayor obstáculo era la adquisición de materias primas y la calidad de éstas.

Al principio se intercambiaban autos por materias primas. Pero de todas maneras escaseaban el acero, los neumáticos, las baterías, los componentes

eléctricos, la tela y el vidrio. Pero también especialmente el carbón para la producción de electricidad. Por supuesto, todo ello era el resultado de la enorme destrucción de la guerra sobre el sistema productivo y de la sociedad. Los primeros Volkswagen así producidos presentaban varios problemas: la caja de dirección con mal diseño; los radiadores de aceite goteaban por deficiencias de soldado; las bombas de gasolina pasaban combustible al cárter; los motores eran frágiles y los brazos de dirección tendían a rajarse; mientras que el control de calidad no existía.

Hacia finales de 1945, seis mil trabajadores fabricaron más de mil quinientos Volkswagen, y aunque se trata de una cifra muy pequeña, ellos representaron 98 por ciento del total de vehículos producidos en Alemania durante ese período. La producción fue aumentando rápidamente, a final de 1946 se produjeron más de diez mil Volkswagen, dando empleo a casi ocho mil personas. Por esas fechas el precio de la versión standard llegaba a los 5,000 RM, mucho más que los 990 RM prometidos inicialmente por Hitler.

Casi toda la producción de entonces se destinaba al ejército británico. No obstante, franceses, estadounidenses y soviéticos recibieron algunos vehículos. Muy pocos civiles pudieron acceder a ellos, pues debían pagarse en efectivo. En esos tiempos, los únicos con solvencia suficiente eran los soldados norteamericanos y los ingleses, quienes al término de su estancia en Alemania, algunos regresaron a su país de origen con su vehículo de la Volkswagen.

En 1947, la producción anual cayó a menos de nueve mil vehículos. Se expusieron algunos vehículos en la Feria de Hannover, y se consiguieron las primeras opciones de exportación, incluso antes de ocurrida la reforma monetaria alemana. Para la Volkswagenwerk ello constituyó el inicio de un boom exportador sin precedentes, que pondría fin a un período crítico y oscuro.

Como consecuencia de la parcial destrucción y las dificultades para la reanudación de las relaciones comerciales, la empresa Ambi-Budd (proveedora de partes) no continuó suministrando las carrocerías del Kübel y Schwimmwagen. En esa primera época sólo fue posible producir un número limitado de los primeros, hasta agotar las escasas carrocerías remanentes en la fábrica. Sí, en cambio, quedaban suficientes chasis para los segundos y todas las partes necesarias para retomar la producción de las carrocerías KdF de preguerra.

De acuerdo con el sitio [www.volkswest.co.uk](http://www.volkswest.co.uk), la maquinaria se salvó de los bombardeos porque se había guardado en los sótanos de las plantas de Wolfsburg, y no se menciona qué parte de la maquinaria fue llevada a los bosques de Alemania como dice la versión de Pisano.

Debido a las condiciones de la inmediata posguerra, los Volkswagen poseían una terminación muy rústica y un equipamiento sumamente austero. Por entonces no interesaban la calidad ni el confort, pues la meta principal era producir cada vez más autos para cambiarlos por materias primas, alimentos y nuevas máquinas para la fábrica. Como consecuencia de los muy diversos proveedores de partes y la intermitencia en el suministro existían notables diferencias de un modelo a otro. Los vehículos se construían y completaban con lo que se tuviera a la mano. Por ejemplo, durante algunos meses solamente tenían un limpiaparabrisas. No llevaban cromado, de modo que las defensas, tazas de ruedas, aros de luces y manijas, iban pintados en el color de la carrocería o en negro mate y no tenía molduras.

Los pocos Volkswagen destinados a uso civil fueron pintados con el gris azulado de preguerra. En cambio, los destinados al ejército inglés eran de color kaki o beige. Los estadounidenses y la Royal Air Force los recibieron en gris mate, los rusos fueron de color marrón. Las pinturas eran de muy mala



calidad. El interior era muy austero, la mayoría de los asientos no tenía tapizados y cuando tenían alguna para pocas unidades se tapizaban de lana o cuero. Los paneles de las puertas eran de cartón forrado. Sólo el techo era tapizado de paño, dejando al descubierto el metal de los marcos y el contorno de las ventanillas. Para pegar el tapiz se utilizaba la cola de pescado, lo que junto con la calefacción que se ponía en funcionamiento desde el interior del motor, hacía que el aire interior fuera desagradable. Los primeros motores que se instalaron fueron de mala calidad, era común que requirieran ser rectificadas cada 30 mil kilómetros. La caja de velocidades no estaba sincronizada y los frenos eran mecánicos.

Fue hasta 1948 cuando la Volkswagenwerk GmbH pasó definitivamente a manos alemanas, convirtiéndose en propiedad de la República Federal de Alemania, bajo la dirección de Heinrich Nordhoff. Este ingeniero alemán venía de trabajar en la fabricación de motores de avión para la BMW y para la Opel en vehículos automotores. En ese año la fabricación de autos se duplicó y llegó a casi 20 mil autos. Los historiadores de volkswest.co.uk, refieren que en el año de 1949, en el que Nordhoff había hecho arreglos con Karmann para fabricar un auto de dos plazas en la planta Hebmüller, ésta se incendió casi en su totalidad, afectando de manera importante este proyecto. Se habían alcanzado a fabricar 358 unidades convertibles, comparables a los autos Karmann, pero aunque con la heroica labor de los obreros se pudo volver a fabricar a las cuatro semanas, el efecto financiero fue devastador y tuvo que cerrar la planta en 1953.

#### ***4.1.3. Prestigio y negocios: la historia del escarabajo.***

A lo largo de los siguientes 15 años, el escarabajo se convirtió en leyenda, un auto que mantiene el estilo pero en mejoramiento continuo. Así, se redujo el

número de horas-trabajador para la producción de un auto, de 400 a 100, y hacia 1961, la planta llegó a la planeada producción anual de un millón de autos.

Al inicio de los años sesenta, en la VW continuaba la idea de mantener este modelo, de hecho, la VW compró la planta de Auto-Union (fabricante de la marca Audi en Chemnitz, Sajonia) en 1964, con la intención de tener mayor capacidad para fabricar escarabajos. Sin embargo, el mundo automotriz estaba cambiando rápidamente y la competencia de los modelos japoneses, americanos y otros europeos estaba cambiando el panorama de la producción automotriz mundial.

El famoso escarabajo continuó teniendo enorme mercado, pero la nueva planta permitió a la VW iniciar la producción de un auto de lujo, el Audi. La empresa de Ingolstadt (lugar donde estaba establecida la Auto-Union, y sigue ahí el VW audi) poseía la experiencia tecnológica que permitió a la VW, finalmente, en la década de 1970, reemplazar al escarabajo y su tradición de motor enfriado por aire.

Durante los 20 años que Nordhoff estuvo al frente, la empresa como ya quedó explicado en los párrafos anteriores, experimentó un crecimiento y una expansión espectacular. Tenía ideas claras de cómo tenían que ser las claves de la expansión de la compañía: fabricar un solo modelo de automóvil, hacer los menos cambios posibles en su diseño (solo se hacían aquellos que pudieran mejorar la calidad) para no perder su espíritu y, sobre todo, introducirse en nuevos mercados internacionales. Era evidente que la empresa debía expandirse a través de la exportación. Pues era la única manera de aumentar la producción, pero para poder tener éxito en el exterior, tenía que ofrecer un modelo de exportación con un grado de calidad más alto que el básico modelo

alemán, de manera que introdujeron considerables mejoras en equipamiento en los modelos Export.

El primer modelo Export apareció en 1949, conjuntamente con dos nuevos modelos cabrio: el Hebmüller, de 2 plazas, y el Karmman, de 4 plazas. EE. UU. y Holanda fueron los principales mercados de exportación de estos autos. El primer escarabajo Export llegó a EE. UU. en enero de 1949; la producción iba aumentando aceleradamente, si en 1950 la producción diaria era de 312 vehículos, sólo cinco años después era de mil.

De 1950 a 1953 el diseño del escarabajo (Beetle) experimentó una serie de cambios tanto exteriores como interiores, sobre todo en el modelo Export; cada modificación suponía más clientes y nuevos mercados. La culminación de estos cambios llegó en 1953 cuando la ventana posterior partida o pretzel fue sustituida por una de forma oval.

La expansión de Volkswagen ya era un hecho, en marzo de 1953 se inauguró la planta de Sao Paulo (Brasil), la primera que fabricaba íntegramente el Beetle fuera de Alemania, y en agosto de 1955 se fabricó ahí el coche un millón. En 1956, la casa Karmman presentó un nuevo modelo basado en la mecánica del escarabajo (Beetle) y diseñado por la prestigiosa firma de diseño italiana Ghia, el resultado fue un auto deportivo con el estilo de los coches italianos con la robustez mecánica de Volkswagen, disponible en versión coupé y cabrio.

En 1958, la ventana posterior oval desapareció para mejorar la visibilidad, esta ampliación vino acompañada por otra del parabrisas delantero, por luces posteriores nuevas y cambios en la tapa del motor. El Beetle dejó algunas de sus formas más clásicas que lo habían caracterizado en su primera época. En 1961 apareció un nuevo modelo, el Tipo 3, más conocido como Volkswagen

1500 —aunque también había modelos con motor 1600— fabricado en varias versiones: sedán de dos puertas, camioneta e incluso un cabrio que no llegó a comercializarse debido a la poca seguridad de su carrocería.

La novedad más destacada del VW 1500 estaba en el motor, con un ventilador plano. Esto hacía que se pudiera poner equipaje tanto en la parte delantera como en la posterior, donde se accedía al motor por medio de un puerta desmontable.

En 1964, se inauguró otra fábrica en Emden, un puerto del Mar del Norte, escogido porque favorecía las exportaciones, principalmente a los EE. UU. En 1966, apareció el Beetle 1300. Era un nuevo modelo que por fuera se parecía al 1200, pero con importantes novedades mecánicas.

De todos los mercados extranjeros, el americano era el más importante e influyente, hasta llegar al punto de que las modificaciones que se ideaban en Europa, se aplicaban posteriormente en EE. UU.; algunos cambios se llevaron a cabo en sentido inverso. Por ejemplo, los faros verticales que pusieron fin a los clásicos faros inclinados. Esta modificación llegó a Europa un año después, en 1968, acompañado de otros notables cambios en el diseño. Aquel mismo año, se construyó una fábrica en México, donde se producía el modelo 1200, a partir de este momento la planta de Puebla nutriría de Beetles al mercado europeo una vez que éste se dejó de fabricar en Alemania.

En 1968, también apareció un nuevo modelo de efímera existencia, el Tipo 4 conocido como 411, se trataba de un modelo de 2 o 4 puertas, con motor de 1,679 cc similar al del Tipo 3 en cuanto a concepto, pero de diseño totalmente nuevo del que derivaría otro modelo más potente, el 412 con un motor de 1,795 cc, del que se comercializó una versión con inyección electrónica. Los

dos fueron un fracaso y la producción se acabó en 1974 con solo 400 mil unidades fabricadas.

La década de 1970 empezó con una enésima variación del Beetle, el 1302 que marcaba el fin del concepto original de Porsche; las curvas ya no eran más que formas bulbosas con luces posteriores gigantes y las defensas que eran enormes y pesadas. Todos estos cambios se hicieron porque no se podía pretender conseguir la comodidad de la década de 1960 con un diseño de la de 1930, y además cumplir con las cada vez más exigentes normas de seguridad. La modificación principal fue el cambio del sistema de suspensión delantero tradicional por el sistema MacPherson más pequeño que liberaba espacio en el maletero y permitía colocar horizontalmente la llanta de refacción, En el año 1971 se incorporó el motor 1,600 cc. al modelo 1302.

En 1972, el Beetle superó la marca del Ford T, produciendo más de 15 millones de unidades, convirtiéndose en el coche más fabricado de la historia. El modelo 1302 tuvo una corta existencia, ya que en 1973 apareció el modelo 1303 diseñado especialmente para el mercado de los EE. UU. con motores 1300cc y 1600cc, y en 1974 cuando apareció el 1303 A, una versión más sencilla con motor de 1200cc.

Con toda esta gran actividad en la década de 1970 parecería lógico pensar que la compañía estaba en su mejor momento. Sin embargo, la compañía estuvo a punto de quebrar en 1974 por la recesión mundial, producto de la crisis del petróleo, y porque aún no se había encontrado un modelo totalmente nuevo y moderno que sustituyese al Beetle. Por el mes de mayo, se anunció la producción de un nuevo modelo, el Golf, que junto con el Polo salvaron a Volkswagen; los nuevos modelos tenían el motor refrigerado por agua en la parte delantera. El Beetle dejó de producirse en Wolfsburg en ese mismo año,

para poder fabricar el nuevo Golf, pese a que se continuó allí la fabricación de piezas de la carrocería, que se montaban en las plantas de Emden y de Bruselas, pero en 1975 se paralizó la producción del 1303 S y del 1303 A; en 1976 se dejó de fabricar el modelo 1303 y sólo se continuaba fabricando el 1200 y algunos modelos del descapotable 1303 de luxe, en la planta de Karmman para el mercado de EE. UU.

Además, en 1978 se dejó de fabricar el modelo sedan en Alemania; en enero salió de Emden el Beetle número 16,255,500, el último hecho en Alemania. En todo el mundo sumaban 19.3 millones, pero el cabrio se continuó haciendo en la planta de Karmman hasta 1980. Se continuó la producción de Beetles en las plantas de Brasil, de donde salió el número 20 millones, en mayo de 1981, y en México, donde se continuó fabricando hasta 2003, día en el que salió de la fábrica de Puebla el Beetle 21,529,464, el último después de fabricarse durante casi 70 años.

Bernhard Rieger (2011), en su ensayo *Tengo un vochito en mi corazón. El Volkswagen Beetle en México*, da una versión acerca de la historia de VW, que aporta nuevos elementos para enriquecerla y que no son considerados por los otros autores. Para Rieger (Rieger, 2011:281): Al tomar Nordhoff la dirección de Volkswagen, la compañía se convirtió en un negocio prominente que disfrutó de una excelente reputación en Alemania Occidental. Esto se debió en parte a que a sus trabajadores se les pagaban los más altos salarios y prestaciones en el país, porque el Beetle tuvo una demanda excesiva que no podía surtirse por la planta de Wolfsburg. Era éste un auto que tenía un bajo precio en el mercado, el costo de mantenimiento era mínimo y gozaba de larga durabilidad y seguridad ya demostrada, tanto durante la guerra como posteriormente con las duras pruebas a las que fue sometido. Debido a estas

características, destacó como el auto mejor vendido en Alemania Occidental, con cerca del 40 por ciento del mercado, aunado a que el país tuvo una política de motorización acelerada en las décadas de 1950 y 1960. Una manifestación clara de este hecho y de la nueva posición del país, fue que el Beetle se convirtió rápidamente en el talismán coleccionable. Un periódico le llamó “el niño favorito del milagro alemán”.

Apoyado en su sólida posición económica en el mercado interno, VW había desarrollado su mercado exportador con la finalidad de aprovechar la alta demanda *internacional* de vehículos. EE. UU. era el país que surtía en gran parte la demanda de autos en el mundo en la década de 1960, sin embargo, ya Japón y la República Federal Alemana, habían iniciado la disputa por el mercado mundial, por lo que presionaron para beneficiarse de la entrante globalización. América Latina ya había sido contemplado por VW en la década de 1950, lugar en que instala su primera planta fuera de Alemania, localizada en Brasil para surtir tanto el mercado interno como para exportación, acción que se contemplaba como un objetivo importante en los planes de VW. Desde 1955, en Alemania, ya era mayor la exportación de Beetles que el consumo interno.

Mientras los historiadores han analizado la contribución de las exportaciones en la riqueza de Alemania, éstos se han quedado cortos al considerar los efectos internacionales derivados de las actividades globales de las compañías alemanas, porque se ha desarrollado un prestigio por los productos de la industria alemana que ha permitido consolidar su volumen exportador.

## **4.2. Cambios en la estrategia de negocios y crecimiento internacional (1980-2000)**

Después de las dificultades que llevaron casi a la quiebra a la empresa a principios de la década de 1970, sus estrategias de negocios cambiaron sustancialmente. Además de discontinuar paulatinamente la producción de su automóvil emblemático, inició una importante diversificación de modelos y diseños. En el siguiente cuadro se observa el auge y la declinación de la producción. La diversificación muy pronto se acompañó de importantes adquisiciones en Europa. Cuando VW AG compra Auto-Union (la primera planta en 1964 en Ingoldstadt, y la segunda en 1969 en Neckarsulm), es decir, la empresa alemana fabricante de Audi, compra una empresa ya establecida y con prestigio. La compra de Audi, de acuerdo con analistas de la industria automotriz, fue lo que salvo a la VW de la quiebra de 1974, al poder sacar al público un nuevo auto con enfriamiento por agua (el Golf), ante la baja pronunciada del vocho (Beetle) que entró en su etapa de descenso en la nueva competencia mundial en aquellos años con gran diversificación de diseños y modelos, y porque, como se escribió en la historia de GM, tanto la crisis del petróleo de 1973 como el hecho de que tecnológicamente se había estandarizado el diseño de los autos y algunos países europeos, además de Japón y Corea, entraron a la fabricación de automóviles. Skoda, fabricante checo del mismo nombre tuvo problemas financieros, por lo que se vieron obligados a vender en 1991 a la VW las tres plantas instaladas en la antigua Checoslovaquia, en donde se fabricaban vehículos reconocidos como de muy buena calidad. Asimismo, la fábrica de autos SEAT española fue vendida a la VW con todas sus plantas y marcas ya establecidas y reconocidas.



VW inicia inversiones en China, en 1984, en Shangai, con SAIC una coinversión al 50 por ciento y otra coinversión en 1991 con FAW en Chanchung, con el 40 por ciento.

En 1980, en Resende, Brasil implanta otra fábrica de autobuses y adquiere en España fábricas de autopartes en 1984, 1993 y 1994. En Hungría, en el año de 1993, pone una planta de Audi y motores. En 1995, invierte en Portugal en una fábrica de componentes; el mismo año, en Argentina, establece una armadora de autos y SUVs. Adquiere fábricas de componentes en 1998, en Sarajevo, y en el año 2000, en Eslovaquia. Por último, en el año 2000, construye una planta armadora en San José, Brasil. La información anterior procede de la página web de la Volkswagen.

CUADRO 4.1

**Producción del vocho (Beetle) por año, 1945-2003**

Año (s)	Producción anual	Producción acumulada
1945-1949	86 190	86 190
1950	81 979	168 161
1951	93 709	261 870
1952	114 348	376 218
1953	151 323	527 541
1954	202 174	729 715
1955	279 986	1 009 701
1956	333 190	1 342 891
1957	380 561	1 723 452
1958	451 526	2 174 978
1959	575 406	2 750 384
1960	739 443	3 489 827
1961	827 850	4 317 677
1962	877 014	5 194 691
1963	838 488	6 033 179
1964	948 370	6 981 549
1965	1 090 863	8 072 412
1966	1 080 165	9 152 577
1967	925 787	10 078 364
1968	1 186 134	11 264 498
1969	1 219 314	12 483 812
1970	1 196 099	13 679 911

<b>Año (s)</b>	<b>Producción anual</b>	<b>Producción acumulada</b>
1971	1 291 612	14 971 523
1972	1 220 686	16 192 209
1973	1 206 018	17 398 227
1974	791 053	18 189 280
1975	441 116	18 630 396
1976	383 277	19 013 673
1977	258 634	19 272 307
1978	271 673	19 543 980
1979	263 340	19 807 320
1980	236 177	20 043 497
1981	157 505	20 201 002
1982	138 091	20 339 093
1983	119 745	20 458 838
1984	118 138	20 576 976
1985	86 189	20 663 165
1986	46 633	20 709 798
1987	17 166	20 726 964
1988	19 008	20 745 972
1989	32 421	20 778 393
1990	84 716	20 863 109
1991	85 681	20 948 790
1992	86 613	21 035 403
1993	104 710	21 140 113
1994	95 600	21 235 713
1995	33 361	21 269 074
1996	39 722	21 308 796
1997	35 678	21 344 474
1998	36 492	21 380 966
1999	36 446	21 417 412
2000	41 260	21 458 672
2001	38 850	21 497 522
2002	24 407	21 521 929
2003	7 535	21 529 464

FUENTE: Wikipedia. Tomado el 15 diciembre de 2014.

CUADRO 4.2A

**Plantas armadoras y de componentes de VW Group en el mundo**

**Plantas en Alemania: VWAG, AudiAG, VWGmbH, Dr. Porsche.**

**(No incluye MAN ni Scania)**

<b>Año inauguración</b>	<b>Lugar</b>	<b>Empresa</b>	<b>Núm. de Empleados</b>	<b>Producto</b>
1938	Wolfsburg	VW AG	50239	Beetle, Golf, Jetta, Bora
1938	Braunschweig	VW AG	6015	Chassis y componentes
1956	Hannover	VW AG	12864	VWT5, Amarock, components
1957	Kassel	VW AG	14279	Gearboxes y componentes
1964	Emden	VW AG	8141	Passat, Variant
1964	Ingoldstadt	Audi AG	35386	Audis varios modelos
1969	Neckarsulm	Audi AG	14764	Audi a4, a6, a7 y a8
1991	Zwickau	VW Sachsen	7921	Golf, passat
2002	Leipzig	Dr. Porsche	1143	Porsche Cayeme
2009	Osnabruck	VWGmbH	1901	Golf Cabriolet, porsche boxt
2012	Stuttgart	Dr. Porsche	11315	Porsche carrera

FUENTE: Elaboración propia con base en los VW Annual Reports, 1991-2007

CUADRO 4.2B

**Plantas armadoras y de componentes de VW Group en el mundo**

**Plantas fuera de Alemania**

<b>Año inauguración</b>	<b>Lugar</b>	<b>Empresa</b>	<b>Núm. de Empleados</b>	<b>Producto</b>
1959	Anchietta, Bra	VW AG	14278	Beetle, Combi, Golf, Fox
1956	Uitenhage, SA	VW AG	4519	Beetle, Polo
1964	Puebla, México	VW AG	17714	Beetle, Jetta, Golf, Bora
1976	Taubate, Bra	VW AG	4800	Gol, parati, Voyage
1978	New Stanton	VW AG	0	Cerrada en 1988
1980	Resende, Bra	VW AG	3700	Camiones y autobuses
1984	Shangai, Chin	VW AG JV	19171	10 modelos Skoda y otros
1986	Barcelona, Es	VW AG	1303	Partes para SEAT
1986	Prat, España	VW AG	1064	Caja de cambios para SEAT
1991	Bratislava	VW AG	8408	Toureg, audi7 y Skoda
1991	Kvasiny, Cze	VW AG	3481	Skoda
1991	Vrchalbi, Cze	VW AG	529	Skoda
1991	Mlada Bolesl, Cze	VW AG	20778	Skoda
1991	Changchun, Ch	VW AG JV	22419	Motores para Faw, Bora Jetta, Audi
1993	Györ, Hungría	VW AG	8663	Audi y motores (2 millones)
1993	Martorell, España	VW AG	10407	Seat y body parts
1994	Pamplona, Esp	VW AG	4374	Seat y Polo
1995	Satubal, Port	VW AG	3640	Siroco, eos, Body parts
1995	G Pacheco, Ar	VW AG	5731	Suran y Amarock p exportación

Año inauguración	Lugar	Empresa	Núm. de Empleados	Producto
1998	Sarajevo, BH	VW AG	308	Componentes
1999	Sao José, Bra	VW AG	3048	Suran, Golf, Fox
2000	Martin, Slovaquia	VW AG	810	Componentes
2001	Córdoba, Argentina	VW AG	1960	Transmisiones para exportación
2001	Shendsa, India	VW AG	1204	Skoda
2002	Jia Ding, China	VW AG	306	Cajas de cambios
2004	Changchun, China	VW AG	647	Ejes y chasis
2004	Chengdu, China	VW AG		Jetta y Sagitar
2006	Lou Tang, China	VW AG	770	Motores
2007	Dalian, China	VW AG	709	Motores para Faw
2007	Kaluga, Rusia	VW AG	5304	Tiguan, Polo, Skoda
2008	Nanjín, China	VW AG	4529	Passat, Santana
2009	Pune, India	VW AG	3724	Polo, Skoda
2010	Dalian, China	VW AG	1644	Caja de cambios
2011	Chengdu, China	VW AG	11032	Ejes y chasis
2011	Chattanooga, EUA	VW AG	2415	Passat
2012	Yisheng, China	VW AG	2350	Polo, Santana
2013	Silao, México	VW AG	302	Motores
En febrero de 2009 VWAG compró Scania y en noviembre de 2011, 53.7 por ciento de MAN				
2009	Scania, Euro	VW AG	17544	Camiones y autobuses: 10 plantas
2011	MAN, Europa	VW AG	56513	Camiones y autobuses: 29 plantas

FUENTE: Elaboración propia con datos de VW Group. Explore the Group, 1 de enero de 2014.

Como puede verse en los cuadros anteriores, en Alemania existen once plantas de VW AG y sus subsidiarias Audi AG, Dr. Porsche GmbH, VW Sachsen GmbH y VW GmbH. En 2009, VW AG adquiere 68.8 por ciento de las acciones de la empresa sueca Scania —con once plantas en Europa—, y en 2011, 53.7 por ciento de las acciones de MAN —28 plantas alrededor del mundo—, ambas compañías son los principales fabricantes europeos de camiones de carga y autobuses de pasajeros. Al adquirir MAN, se hace de 13 por ciento de acciones que tenía MAN de Scania.

Las inversiones más importantes se dan en el siglo XXI, observando un crecimiento enorme, pues para 2012 ya se fabrican y venden más vehículos en China que en Alemania. En 2007, en Alemania todavía se ensamblaba 36 por ciento de los VW; para 2012, esta cifra bajó al 25 por ciento, y China ya

produjo 28.6 por ciento, que representa 2.6 millones de vehículos vs. 2.3 millones en Alemania. Los planes explícitos con inversiones ya realizadas, son que para 2015 estarán fabricando cuatro millones de automotores. También se han iniciado construcciones de plantas en Brasil, India, Rusia y México de mucho menor cuantía.

#### **4.3. Financiarización y análisis financiero 1991-2007.**

El proceso de financiarización del corporativo VW fue completamente diferente al que se llevó a cabo en GM, aunque convergentes, por cuanto al sentido que fueron cobrando las rentas financieras en los ingresos de la empresa.

La recuperación de la presencia internacional de la VW a partir de la década de 1990 estuvo sellada por las adquisiciones y construcción de nuevas plantas, con un cambio sustancial del corporativo con las fórmulas de financiamiento de toda sus nuevas capacidades de producción. Sin embargo, a diferencia de GM, VW se mantuvo siempre muy de cerca en su área de negocios.

Adelantemos mirando algunas de las principales cifras de sus estados financieros consolidados, en e periodo de más de 15 años, desde el inicio de los años noventa hasta antes del estallido de la gran crisis financiera de 2007.

CUADRO 4.3

**Comparación de algunas partidas de los estados financieros  
de Volkswagen Group. 1991 vs. 2007**

**Cifras consolidadas (millones de Euros de 2007)**

Partida	1991	2007	2007/1991
Activo total	48,988	145,357	197
Activo tangible	14,779	19,338	31
Activo financiero	19,559	75,375	285
Cuentas por cobrar largo plazo	6,260	38,117	509
Cuentas por cobrar corto plazo	13,299	37,258	180
Pasivos financieros	22,130	76,420	245
Efectivo	8,097	16,727	107
Ingresos por ventas	53,339	108,897	104
Resultado	779	4,122	429
ISR	469	2,421	416
Derivados	19,123	82,679	332
Salarios y prestaciones	13,190	14,549	10
Miles de empleados			
Número de empleados en Alemania	167	175	5
Número de empleados fuera de Alemania	110	155	41
Número de empleados Total	277	330	19

FUENTE: Elaboración propia con base en los VW Annual Reports 1991-2007.

Como puede verse en el cuadro anterior, el aumento al activo total de 197 por ciento obedece principalmente al incremento en los activos financieros (cuentas por cobrar a corto y largo plazos) de 285 por ciento vs. 31 por ciento de incremento en el activo fijo o tangible (propiedades, maquinaria y equipo).

Llama la atención el incremento de las cuentas por cobrar a largo plazo, en comparación con el aumento en las del corto plazo: 509 por ciento en las primeras y 180 por ciento en las segundas. El incremento en los pasivos financieros de 245 por ciento es menor que el de los activos financieros, cuya cifra ascendió a 285 por ciento.

Por otra parte, el incremento en los ingresos de 107 por ciento, representa un promedio anual de 4.6 por ciento, y es coherente con el correspondiente

aumento en la venta de unidades de 91 por ciento, y promedio anual de 4.1 por ciento.

El crecimiento de las utilidades, de 429 por ciento, no es representativo de la trayectoria de la empresa hasta 2007. Sin embargo, este año fue excepcionalmente alto. De hecho, tuvo utilidades 50 por ciento mayores que en el año 2006, y 60 por ciento mayores que el promedio de los 17 años estudiados; solamente en el año 1993 tuvo pérdidas por 992 millones de euros. En los años siguientes, obtuvo: 4,688 millones de euros en 2008; 911 millones de euros en 2009; 7,226 millones de euros en 2010 y 15,799 millones de euros en 2011.

El número de empleados aumentó 19 por ciento en estos 17 años, siendo mayor el incremento en los empleos fuera de Alemania, con 41 por ciento. Es de notar que este crecimiento es muy menor respecto de las unidades producidas y vendidas. Refleja el alto incremento en la productividad de esta compañía. En 1991, con 277 mil empleados, se produjeron 3.238 millones de vehículos, que equivale a 11.8 vehículos por trabajador en promedio; y en 2007, con 330 mil empleados, se producen 6.213 millones de unidades, con 18.8 vehículos por trabajador, lo que representa un incremento de 59 por ciento en productividad.

Los salarios aumentaron 10 por ciento en el periodo, a pesar del aumento en la productividad. Este hecho, en alguna medida, desmiente la repetida frase patronal de que sólo el aumento en la productividad puede propiciar un aumento en los salarios, argumento que se repite textualmente en el documento del INEGI sobre productividad.

Finalmente, se destaca que los derivados (notional amount), que iniciaron en el año 2000; en los ocho años transcurridos crecieron 332 por ciento. El saldo del año 2007 está compuesto principalmente de *interest rates swaps* (57 por ciento) y *currency forwards* (29 por ciento).

Puede verse con mayor facilidad el sentido mismo de los resultados de la financiarización sobre el balance del corporativo, estudiando el siguiente cuadro:

CUADRO 4.4  
Partidas seleccionadas con datos de 1991 a 2007  
(millones de euros de 2007)

Partida	1991	2007	2007/1991	Acumuladas
Dividendos pagados		6,645		
Intereses pagados		32,902		
Intereses ganados		35,740		
Resultados (utilidad)		22,864		
Ingresos por venta		1,416,239		
<hr/>				
Unidades vendidas (miles)	3,237	6,192	91	76,831
Unidades producidas (miles)	3,238	6,213	92	76,794

FUENTE: Elaboración propia con base en los VW Annual Reports, 1991-2007.

Como se observa, los dividendos pagados representan solamente 29 por ciento de la utilidad del periodo. Mientras que los intereses pagados son 44 por ciento mayores que las utilidades. Sin embargo, los intereses ganados son superiores a los pagados, en nueve por ciento.

Las utilidades después del impuesto sobre la renta son 1.6 por ciento de las ventas y para el año 2007 son 9.5 por ciento sobre la inversión en la división automotriz y 16.1 por ciento en la división financiera (para el año 2006 eran 2.1 y 16.9 por ciento respectivamente).



CUADRO 4.5

**Partidas seleccionadas de VW Financial Services  
(millones de euros de 2007)**

Concepto	1995	2007	Incremento %
Ingresos por lending (1996-2007)		17,854	
Ingresos por leasing (1996-2007)		34,261	
Ingresos totales (1996-2007)		52,115	
Utilidad (1995-2007)		4,410	
Cuentas por cobrar minoristas	6,468	20,884	223
Cuentas por cobrar arrendamiento	756	13,639	1,704
Cuentas por cobrar distribuidores	2,309	9,360	305
Cuentas por cobrar total	9,531	45,845	381
Activos totales	14,856	52,314	252
Pasivos totales	15,203	44,590	193
Derivados Notional (2002-2007)	10,971	43,938	300
Titulización	12,535	23,193	85

Número de empleados en Alemania	1,447	3,856	166
Número de empleados fuera de Alemania	810	2,282	182
Número de empleados total	2,257	6,138	172

FUENTE: Elaboración propia con base en los *VW Annual Reports* 1991-2007.

- Las actividades de VW Financial Services inician en 1994, pero reportan algunas cifras a partir de 1995, y otras a partir de 1996. Los ingresos por préstamos (créditos) son 34 por ciento de los ingresos totales y los ingresos por arrendamiento de autos, 66 por ciento.
- La utilidad es 8.5 por ciento de los ingresos en el periodo. Como se dijo anteriormente, es 16.9 por ciento del capital invertido para el año 2007. Además, las cuentas por cobrar aumentaron en el periodo 381 por ciento, en donde destaca el incremento de 1,704 por ciento en arrendamiento, aunque son los minoristas los que tienen la mayor parte de la cartera, con 45.6 por ciento; arrendamiento 29.8 por ciento y distribuidores 20.4 por ciento.

- Los activos totales y los pasivos totales aumentaron espectacularmente entre 1995 y 2007 (trece años), 252 por ciento y 193 por ciento respectivamente. Crecimiento anual a una tasa promedio de 10.1 por ciento y de 8.8 por ciento respectivamente.
- En Financial Services se inicia el reporte de derivados a partir del año 2002 y en los seis años transcurridos se incrementa su valor en 300 por ciento, a una tasa promedio anual de 26 por ciento.
- La titulización se incrementa, desde el año 2002, a una tasa promedio anual de 11 por ciento.
- El crecimiento del número de empleados es enorme, 12 por ciento anual, pero siempre menor que el crecimiento de operaciones.
- Para verlo más sintéticamente, esta increíble financiarización reflejada en los balances puede resumirse como sigue:

### **VW Group 1991-2007**

Partida	Crecimiento (%)
1. Activos financieros	285
2. Activo tangible	31
3. Ingresos	107
4. Salarios	10
5. Productividad	59
6. Número de empleados	19
7. Unidades vendidas	91
8. Unidades vendidas en Alemania	23

9. Unidades vendidas fuera Alemania 183

### **VW Financial Services 1995-2007**

Partida	Crecimiento (%)
1. Cuentas por cobrar	381
2. Activos	252
3. Pasivos	193
4. Número de empleados	172
5. Número de empleados en Alemania	182
6. Número de empleados fuera Alemania	172

Así, las expresiones de la financiarización en el análisis de las principales partidas del Balance se refleja en ritmos diametralmente diferentes de crecimiento de renglones sustantivos. El crecimiento en activos tangibles, en número de empleados y en salarios fue de 32 por ciento, 19 por ciento y 10 por ciento, respectivamente, mientras que el crecimiento en los activos financieros fue en promedio de casi 300 por ciento, lo que representa más de 10 veces lo que crecen las partidas que corresponden a la “economía real”. Es de notar la gran internacionalización de la empresa, sostenida financieramente en un crecimiento apalancado. En 1991, el pasivo total ascendió a 51,945 DM (Marcos alemanes) y el capital contable a 18,145 DM con un apalancamiento de 2.86; en el año 2007 fue de 166,964 millones de dólares y 47,016 millones de dólares respectivamente, cuyo apalancamiento es de 3.6, lo que representa un crecimiento de 26 por ciento.

#### 4.4. Competencia y adquisiciones en Europa

Los alemanes tienen una larga tradición como fabricantes y diseñadores de automóviles de calidad. De hecho, la página web de Daimler Benz dice que esta empresa fue la primera en el mundo en patentar un coche con motor de combustión interna en el año de 1886. Asimismo, la historia que se presentó en páginas anteriores sobre el Beetle de la VW muestra la creatividad de los ingenieros y el avance **tecnológico** que se tenía en Alemania, lo que facilitaba la posibilidad de acceder a producir todo lo referente a la industria. Otro ejemplo es que Ferdinand Porsche trabajó inicialmente en Daimler, fabricante del Mercedes Benz, de donde salió para crear su propia empresa.

Lo que hizo diferente a VW de BMW y de Mercedes Benz, por referirnos a las tres principales fabricantes alemanas de autos, es que en aquella se fabricó el Beetle con la idea de que fuera un auto para el pueblo, es decir, para las masas. Por el contrario, tanto BMW como Mercedes Benz siempre fabricaron autos finos y caros, para gente que consideraba el automóvil como un símbolo de distinción. Dependiendo del tipo de auto, ya sea caro o barato, marcó el derrotero de cada una de las compañías. Por esta diferente trayectoria, podría decirse que no hubo una competencia entre éstas empresas entre VW, BMW y Mercedes en las décadas de 1950 a 1970, aunque fueran del mismo país. Sin embargo, esta situación permaneció hasta mediados de la década de 1970 en que VW comenzó a incursionar en la marcas de alta gama, tanto con el Passat como con los diferentes modelos de Audi. Se dice en varios medios de comunicación que Ferdinand Piëch, Presidente de VW de 1993 a 2002 era apasionado de los autos finos y elegantes, razón por la cual impulsó a Audi para que se hicieran autos de gran calidad y alto precio. En su etapa de CEO, la empresa adquirió Lamborghini y Bentley y se edificó Bugatti. Asimismo, tuvo

demandas legales de GM debido a que en los años 1993 y 1994 contrató los servicios de José Ignacio López de Arriortúa, José Manuel Gutiérrez y Francisco Javier García Sanz, quienes eran directivos de compras de GM y llevaron sus ventajosos conocimientos a VW. Las demandas fueron resueltas con arreglos económicos considerables, que pagó la VW.

Por tanto, en el mercado europeo, que en 1980 era la región en dónde se producían más automotores —32 por ciento del total mundial— (ver Cuadro 4.6) había una competencia férrea entre las tres marcas norteamericanas: GM, Ford y Chrysler; las alemanas: VW Audi, BMW y Mercedes; las francesas: Renault y Peugeot; y la italiana: Fiat. En las marcas de alta gama como Porsche, Ferrari, Lamborghini, Bugatti y otras pequeñas, se especializaban en autos muy caros para sectores altamente privilegiados y por tanto de muy poco volumen.

Como ya quedó dicho, VW al adquirir Auto-Unión en 1964, la empresa que fabricaba el Audi, entró en la competencia de un sector de autos caros del que ha resultado extremadamente beneficiado, porque tienen tasas de ganancia muy elevadas y ha hecho una estrategia que ha logrado colocar volúmenes altos en mercados con ingresos elevados de la población.

CUADRO 4.6

**Comparativo de la producción mundial de automotores por región  
1980-2013**

País	1980		2013		Variación de participación mundial de 2013 a 1980 (2)-(1)
	Miles de unidades	Participación en producción mundial (1)	Miles de unidades	Participación en producción mundial (2)	
<b>Unión Europea</b>	<b>13,091</b>	<b>32%</b>	<b>12,845</b>	<b>15%</b>	<b>-17%</b>
Austria	16	0%	171	0%	0%
Bélgica	923	2%	480	1%	-2%

Finlandia		0%	3	0%	0%
Francia	3,378	8%	1,740	2%	-6%
Alemania	4,135	10%	5,718	7%	-3%
Italia	1,612	4%	658	1%	-3%
Holanda	113	0%		0%	0%
Portugal	104	0%	154	0%	0%
España	1,182	3%	2,163	3%	0%
Suecia	315	1%	161	0%	-1%
Reino Unido	1,313	3%	1,597	2%	-1%
<b>Europa del este y central</b>	<b>892</b>	<b>2%</b>	<b>3,429</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>
República Checa	233	1%	1,133	1%	1%
Hungría	53	0%	222	0%	0%
Polonia	377	1%	583	1%	0%
Rumania	111	0%	411	0%	0%
Serbia	31	0%	11	0%	0%
Eslovaquia			975	1%	1%
Eslovenia	87	0%	94	0%	0%
<b>CIS</b>	<b>2,268</b>	<b>6%</b>	<b>2,380</b>	<b>3%</b>	<b>-3%</b>
Rusia	2,199	5%	2,175	3%	-3%
Ucrania	69	0%	50	0%	0%
Uzbekistán			155	0%	0%
Turquía	51	0%	1,126	1%	1%
<b>NAFTA</b>	<b>9,824</b>	<b>24%</b>	<b>16,477</b>	<b>19%</b>	<b>-5%</b>
Canadá	1,324	3%	2,380	3%	0%
México	490	1%	3,052	4%	2%
EE. UU.	8,010	19%	11,045	13%	-7%
<b>Sudamérica</b>	<b>1,447</b>	<b>4%</b>	<b>4,531</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>
Argentina	282	1%	791	1%	0%
Brasil	1,165	3%	3,740	4%	1%
<b>Asia-Oceanía</b>	<b>13,111</b>	<b>32%</b>	<b>45,021</b>	<b>52%</b>	<b>20%</b>
Australia	417	1%	216	0%	-1%
China	141	0%	22,117	26%	25%
India	113	0%	3,881	4%	4%
Indonesia	179	0%	1,208	1%	1%
Japón	11,042	27%	9,630	11%	-16%
Malasia	111	0%	576	1%	0%
Nueva Zelanda	99	0%		0%	0%
Sudcorea	123	0%	4,521	5%	5%
Taiwan	360	1%	339	0%	0%
Tailandia	526	1%	2,533	3%	2%
<b>África</b>	<b>460</b>	<b>1%</b>	<b>585</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>
Egipto	55	0%	39	0%	0%
Sudáfrica	405	1%	546	1%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>41,144</b>	<b>100%</b>	<b>86,394</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Elaboración propia: para la información de 1980, con datos de INEGI 1983, y para la información de 2013 con datos de OICA (2015). Utiliza las siglas CIS para designar a Commonwealth of Independent States.

En el Cuadro 4.6 puede apreciarse la manera en que cambiaron las participaciones de cada región en la producción de vehículos en el periodo de 1980 a 2013: la Unión Europea cae de 32 por ciento en 1980, a 15 por ciento en 2013, la del NAFTA, de 24 por ciento a 19 por ciento, y la de Asia-Oceanía sube de 32 por ciento a 52 por ciento. Estos cambios en las participaciones delinea, en buena medida, la manera en que las competencias se han desarrollado. Las tres empresas norteamericanas han perdido participación no sólo en la producción, sino también en la venta de automotores, sobre todo en Europa. La caída en la región NAFTA no es tan grande, porque las tres empresas japonesas: Nissan, Toyota y Honda han estado incrementando de manera creciente y notable su participación en la producción y en la venta desde mediados de la década de 1970.

Para incrementar su participación en el mercado europeo donde es mayoritaria, Volkswagen estableció en 1991 otra planta en Zwickau, Alemania, para fabricar el Golf y el Passat; en 1986, adquirió una planta de componentes en Barcelona y otra en Prat, ambas en España. En 1991, adquirió las cuatro fábricas de autos Skoda, checas, después de una larga negociación con el gobierno checo, que era el dueño, para que los seleccionaran en vez de a Renault y a GM, que pujaron por la misma causa. En 1993, compra la planta de SEAT en Martorell, y en 1994 la de Pamplona, ambas españolas para tener el control total de SEAT. Asimismo, para continuar su incursión en Europa Central, después de Skoda, en 1993, construye una planta de motores para

Audi en Győr, Hungría. En 1995, en Satubal, Portugal, adquiere la fábrica de componentes para las SUVs Suran y Amarock.

Por último, para esta década, en Europa, adquiere en Sarajevo 58 por ciento de la planta de componentes automotrices de Eslovenia, principalmente para surtir a las plantas de Skoda.

En el siglo XXI, antes, durante y después de la crisis de 2007-2008, la VW anunciaba planes para acceder a los primeros lugares mundiales en la fabricación y venta de todo tipo de vehículos. Para lograrlo inició una serie de importantes adquisiciones, principalmente en Europa. Primero, en 2002 adquiere Dr. Porsche, empresa que fabrica el Golf Cabriolet y el Porsche Cayene. Después, en 2008, ante la pretensión de los ejecutivos y los dueños de Porsche de adquirir la VW, realizan maniobras financieras y legales para comprar 49 por ciento de Dr. Porsche GmbH. La compra fue producto de una hábil jugada de financiarización, que es descrita por Tyson Mangelsdorf (2009), en *automobilemag* como sigue:

1. El presidente de Porsche Wendelin Wiedeking y su director adjunto, tesorero y estratega Holger Härter tenían un plan secreto para tener el control de VW, la cual vendía más de 60 veces las unidades que Porsche.
2. Porsche empezó comprando acciones de VW. Estas compras fueron reveladas a mediados de 2005 cuando Porsche sacudió al mundo financiero con el anuncio de que planeaba adquirir más de 20 por ciento de VW Group y convertirse en el mayor accionista minoritario.
3. Para mediados de 2006, la participación de Porsche alcanzó 25 por ciento y en marzo de 2007, 30 por ciento. Pero “una compra hostil



no es nuestra intención”, dijo Wiedeking. “Realmente lo que queremos es proteger a uno de los mayores fabricantes de autos de abusos corporativos”.

4. En octubre de 2008, teniendo 42.6 por ciento de acciones de VW (y opciones de compra por otro 31.5 por ciento) Wiedeking finalmente admitió la intención de Porsche SE Holding de hacer la compra hostil de 75 por ciento de las acciones de VW en el transcurso de 2009.
5. Debido a las compras de Porsche el valor de la acción se elevó, la opción de compra de Porsche para adquirir más acciones, el valor de la acción continuó elevándose. Las ganancias de estas manipulaciones financieras excedieron las utilidades del negocio de autos de Porsche, lo cual configuró un evento sin precedentes en la historia de los negocios de Alemania.
6. Debido a que alcanzó el umbral del 75 por ciento, provocó atraer el ominoso contrato de “transferencia de dominación y utilidades”, la verdadera esencia del acuerdo. En este punto, Porsche tenía la facilidad de vaciar las arcas de VW y recibir de inmediato €8 miles de millones (11.4 mm de dólares) de recompra de sus acciones.
7. Vino la crisis del sistema financiero mundial en el otoño de 2008 y los bancos no le prestaron más a Wiedeking para completar la adquisición. De hecho, empezaron a reclamar sus créditos provocando una crisis de liquidez en Porsche.
8. En la primavera, Wiedeking buscó inversores foráneos y encontró al emir de Qatar. Pero Ferdinand Piëch de VW, junto con Christian Wulff, premier de la Baja Sajonia (con 20 por ciento de participación en VW) y la presidenta de Alemania Angela Merkel advirtieron al

sheik que no invirtiera con Porsche, sino que los fondos fueran a Wolfsburg (VW).

9. Porsche colapsó a los brazos de VW; la fusión se concretó en 2011. Las familias Porsche y Piëch, que controlaban las acciones con derecho a voto de Porsche, tuvieron que solicitar préstamos por €9 mm (13 mm de dólares), por las deudas que Porsche adquirió. La alguna vez fabricante independiente de autos deportivos de la que Wiedeking presumía que era la fabricante de vehículos de mayores ganancias, se volvió la décima marca de VW Group, a la par de Audi y Bentley.
10. En julio 23 de 2009, Wiedeking, Härter y Porsche admitieron su error. El CEO que el año anterior disfrutó de un sueldo de estilo americano de €80 millones (114 millones de dólares), recibió otros €50 millones (71 millones de dólares) por retiro. Härter recibió €12.5 millones (18 millones de dólares). El nuevo CEO de Porsche es Michael Macht.

Antes de los movimientos que llevó a cabo Wiedeking a principios de 2008, las acciones ordinarias de la VW se cotizaban en el S&P500 entre 120 y 180 dólares americanos. Con las especulaciones de compra, el 28 de octubre de 2008 el valor de la acción llegó a 945 dólares. En los posteriores días cayó hasta llegar a los niveles previos de 150 dólares. Al día de hoy, seis años después, se está cotizando en 210 dólares.

VW para seguir con su estrategia de acaparamiento de mercado en Europa, en 2009 compró 50 por ciento restante de Dr. Porsche, haciéndose de 100 por ciento de la empresa; asimismo, el mismo año adquiere 48 por ciento de las acciones de Scania, con derecho 78 por ciento de los votos en la asamblea de

accionistas. Scania es la segunda mayor fabricante de camiones del mundo después de Daimler Chrysler.

En julio de 2011, compró 53.7 por ciento del capital de MAN SE para, junto con Scania, convertirse en la mayor fabricante del mundo de camiones y autobuses. En abril de 2012, VW group adquirió otro 18 por ciento para llegar a 71 por ciento.

Estos movimientos muestran a VW Group incursionando en segmentos automotrices en los que no jugaba. Primero en autos de lujo y después en camiones y autobuses. Debe tomarse en cuenta que las empresas que adquiere VW Group son compañías con una largísima tradición en la fabricación de vehículos. También, que Ferdinand Piëch ya era accionista en Audi, en Porsche, en Lamborghini, en Ferrari, en Scania y en MAN. Bugati es una creación de él mismo. Todas sus participaciones personales las hizo antes de que VW Group entrara a comprar acciones.

Retomando el tema de la competencia en Europa, habrá que decir que la importante baja en la producción y consumo de 32 por ciento a 15 por ciento en la Unión Europea, como se ve en el Cuadro 4.6, los países que disminuyen su producción (como porcentaje del total fabricado en el mundo) son: Francia -7 por ciento, Alemania -6 por ciento, Italia -3 por ciento y Reino Unido -1 por ciento. Esta baja se ve compensada con mayor producción en la República Checa (+1 por ciento), Turquía (+1 por ciento), otros países del centro de Europa (1 por ciento) y el restante 14 por ciento se fabricó en China. Es decir, la competencia se desplazó de manera importante a ese país y seguidamente a la India.

CUADRO 4.7A

**Producción de las principales armadoras japonesas en 2013**  
(miles de unidades)

Región	Total	Toyota	Honda	Nissan
Japón	6,084	4,279	841	964
Norteamérica	5,096	1,679	1,917	1,500
Europa	1,153	365	155	633
Asia	5,051	1,922	1,374	1,755
Otros	562	452	11	99
Sumas	17,947	8,698	4,298	4,951

Fuente: Elaboración propia con datos de OICA (2015).

CUADRO 4.7B

**Venta de las principales armadoras japonesas en 2013**  
(miles de unidades)

Región	Total	Toyota	Honda	Nissan
Japón	3,611	2,279	685	647
Norteamérica	5,338	2,469	1,731	1,138
Europa	1630	799	171	660
Asia	3,389	1,684	523	1,182
Otros	3,225	1,640	298	1,287
Sumas	17,193	8,871	3,408	4,914

Fuente: Elaboración propia con datos de OICA (2015).

Como se muestra en los cuadros 4.7a y 4.7b las empresas japonesas han entrado en el mercado europeo, tanto en fabricación como en venta, pero en cantidades que han representado una limitada competencia para las armadoras alemanas y americanas.

## Conclusiones

1. La historia de VW Group muestra que su origen fue por disposición de Hitler que quería tener un auto para el pueblo. Fue lo que manifestó, aunque las intenciones reales hubieran sido otras. Antes de iniciar la producción del Beetle, en la fábrica de Wolfsburg se armaron vehículos

para la Guerra. En esta tarea, su fundador Ferdinand Porsche fue apoyado por Henry Ford y por Alfred P. Sloan, de General Motors.

2. La producción del Beetle de 1945 a 2003, de más de 21.5 millones de unidades, rompió el récord anterior del Ford T, de 15 millones de vehículos, aunque éste fue en 20 años: de 1908 a 1927; por el contrario, la producción del Beetle fue en 59 años. Si consideramos los 20 años de mayor producción del Beetle, 1957 a 1976, fabricó 17.6 millones.
3. La expansión geográfica del VW Group inicia desde 1956 en Alemania para, posteriormente, en 1959 abrir una planta en Sudáfrica y otra en Brasil. Después viene su gran expansión hasta llegar a tener 11 plantas en Alemania y 28 en otras partes del mundo. VW Financial Services opera en 160 países, países en donde se venden automotores de VW Group.
4. Tiene ocho marcas de vehículos de amplio reconocimiento mundial: VW passenger cars, Audi, Skoda, Seat, VW Commercial Vehicles, Bentley, Bugatti y Lamborghini. A las que, en los últimos años, se agregan Scania y MAN, fábricas de camiones y autobuses que adquiere: a la primera en 2009 y a la segunda en 2011.
5. El enorme crecimiento de la empresa no puede entenderse sin recurrir a la explicación de la financiarización que reconoce un papel primordial en el manejo financiero, acompañado de la desregulación mundial, tanto por la apertura indiscriminada de los mercados, como de los instrumentos financieros de todo tipo, que facilitaron a la VW a convertirse, además de fabricante de vehículos, en una entidad financiera que recurre a otorgar créditos y a obtenerlos a través de la

emisión de instrumentos financieros (derivado) para cubrirse de riesgos y para obtener ganancias de ellos.

6. En el análisis de los estados financieros de los años de 1991-2007, como muestra de la importancia de la financiarización, VW Group presenta los siguientes crecimientos:

Partida	Incremento (%)
▪ Activos financieros	285
▪ Activo tangible	31
▪ Ingresos	107
▪ Salarios	10
▪ Productividad	59
▪ Número de empleados	19
▪ Unidades vendidas	91
▪ Unidades vendidas en Alemania	23
▪ Unidades vendidas fuera Alemania	183

7. El apalancamiento se incrementó en el periodo estudiado de 2.86 a 3.60.
8. El caso del intento de tomar el control de la administración de Dr. Porsche a VW, y su reversión, es una muestra fehaciente de los manejos financiarizados en los que se deciden los enormes negocios basados en despojos deleznable, porque demuestra la carencia de una mínima ética en los negocios.



## CAPÍTULO V

### **Toyota Motor Corporation: expansión y creciente competencia**

#### **Introducción**

El proceso de financiarización en Toyota Motor Corporation toma una ruta diferente de las emprendidas por GM y VW. En realidad, cada uno de ellos posee características únicas y específicas acordes con su historia y con el contexto económico, social y político en que este proceso se desenvuelve. De manera que, como ya ha sido señalado en este trabajo, aunque el rasgo común es precisamente la financiarización, estos procesos fueron teniendo sus propias fórmulas, impulsadas por los acontecimientos, incluso por lo que estaba sucediendo con los mercados financieros. Pero se trata de procesos únicos cuyo estudio permite identificar y comprender aquello que les es singular y aquello que les es común, y en ese sentido plantean desafíos de políticas económicas específicas y al mismo tiempo comunes y hasta podría decirse que ganando un espacio en una agenda más global.

Antes de iniciar la exposición de los orígenes de la corporación, es necesario exponer las fuentes que fueron consideradas. En este capítulo, inicialmente se presentan algunos datos fundamentales de la corporación, todos ellos procedentes de *Toyota Global Site 75 year History TOP*; del informe sobre los orígenes de Toyota Motor Corporation (TMC), mismos que fueron tomados del Toyoda Spinning & Weaving Co, Ltd. Esta última corporación es muy importante, puesto que se trata de la industria textil, fabricante de telares, y antecedente inmediato de la industria automotriz. Su fundador, Sakichi



Toyoda, y padre de Kiichiro, ejerció enorme influencia para que su hijo creara la empresa automotriz. El informe de los 75 años de historia antes mencionado es un documento largo y bien estructurado, lleno de referencias sólidas sobre el acontecer de la empresa. Otra fuente, también relevante, que considera el punto de vista de Koichi Shimizu (1999), es el libro *Le toyotisme*, que aporta información complementaria a la presentada en el informe de Toyota. Para finalizar esta parte del capítulo también se tomaron datos del libro “Toyota: cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito”, de Jeffrey Liker (2011), que refiere algunos puntos que contrastan con las versiones anteriores.

Seguidamente, se presenta de manera sucinta la forma en que TMC ha expandido sus operaciones por todo el mundo, empezando por ser la fabricante más importante de vehículos en Japón, lugar que desde sus inicios tiene más de 30 por ciento del mercado. Se muestra cómo se ha desarrollado cada uno de los fabricantes automotrices japoneses desde 1993 hasta el año 2010, con la participación de cada una de las once armadoras japonesas en el mercado de exportación. También se analiza la manera en que TMC fue instalando plantas en diferentes partes del mundo. Subrayando que, a diferencia de General Motors y Volkswagen, TMC no se expande por adquisiciones y fusiones, sino instalando fábricas nuevas.

Finalmente, se analiza el proceso de financiarización de TMC, a través del estudio de sus estados financieros. Asimismo, se hace una breve referencia a la fuerte penetración que ha tenido esta empresa en los EE. UU. Este proceso es muy importante, puesto que se trata de un país caracterizado como el principal consumidor de vehículos en el mundo, hasta que fue desbancado en

el año 2012 por China, situación que parece no haber afectado la participación del mercado de Toyota.

## **5.1. Industrialización y surgimiento de la empresa**

### ***La industria textil.***

La propia compañía, Toyota Motors Corporation, construye su historia estableciendo su origen ligado al nacimiento de Sakichi Toyoda en 1867. A manera de homenaje al fundador de la empresa que le antecedente, y especialmente a su creador. Se subraya su papel en el proceso de industrialización del Japón, iniciada con su invención de la primera máquina de tejer, que patenta en 1891 en Japón. Después de un intensivo proceso de investigación y transformación tecnológica, en 1918 fundó la Toyoda Spinning & Weaving Co., Ltd, fabricante de telares automatizados. Durante su extensa vida productiva, Sakichi Toyoda obtuvo un total de 45 derechos de propiedad industrial; registró ocho de sus patentes japonesas en 19 países diferentes al Japón y consiguió tener un total de 62 patentes en todo el mundo. En 1924, junto con su hijo Kiichiro, creó la Toyoda Automatic Loom Works Co., Ltd. (TALW).

Como se verá más adelante, en el caso de Toyota Motor Corporation (TMC), incluir la historia de la parte textil resulta imprescindible debido a la imbricación de las varias empresas textiles con la automotriz.

Según el documento *75 year History TOP de Toyota*, Sakichi Toyoda se inspiró principalmente en el libro “*Saigoku risshi hen*” publicado en 1870, que es la versión japonesa del famoso libro “*Self-Help*” (1859), de Samuel Smiles. El libro japonés fue un *best-seller* en la era Meiji, con más de un millón de copias

vendidas. El libro narra la vida de un exitoso inventor de máquinas textiles, que a su vez inspiró a Sakichi el deseo de aprender. Fue además el momento en que el gobierno estableció la Ley Antimonopolios y de Patentes, en 1885, con la finalidad de proteger los inventos, que dio más elementos a Sakichi para decidirse a elaborar los telares que conocía bien desde niño, pues su madre trabajaba por las mañanas en la agricultura, y en las noches operaba una máquina tejedora.

Los siguientes veinte años, Sakichi trabajó en la invención de varios telares y máquinas textiles, que mejoraba continuamente, lo que le hizo merecedor de un lugar destacado en el sector textil en Japón. Se desplazó desde su región natal, Kosai, a Nagoya, donde expandió aun más su negocio textil, con más inventos y patentes. Las plantas que abrieron de la TALW llegaron a tener miles de máquinas y más de seis mil trabajadores, y generaron importantes utilidades por la producción y venta de telares y por las regalías de patentes, las cuales representaban un tercio de las utilidades de todo el negocio. Al inicio del siglo xx, la competencia en el sector textil fue haciéndose más intensa, al mismo tiempo que estaban cayendo las ventas. La sobrecapacidad de producción obligó, por un lado, a cerrar una de las fábricas y a liquidar trabajadores y, por el otro, a buscar ampliar la fábrica de Nagoya, con un grupo de empresarios asociados.

Posteriormente, en 1907, después de varios viajes a los Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Bélgica, Holanda, Alemania y Rusia, Sakichi vendió algunas patentes y trajo nuevas ideas para mejorar sus telares; volvió a viajar a esos países en 1910 para mostrar los nuevos inventos, vender patentes y recoger ideas novedosas.

Kiichiro Toyoda, el hijo mayor de Sakichi, nació en 1894 en la Villa de Yamaguchi (hoy parte de la ciudad de Kosai), donde vivió sus primeros años con sus abuelos. Más tarde vivió con su padre, en la casa de la empresa localizada en las instalaciones de una fábrica de las varias compañías que dirigía éste, tales como The Bushei-cho y Shimasaki-cho, plantas de Toyoda Shoten, o en Toyoda Jido Shokufu Plant. Por eso, creció viendo a gente que diseñaba, creaba y arreglaba máquinas. Años más tarde, Kiichiro hablaba así de esos años cuando platicaba con ingenieros que eran parte de TMC.

Fui a los Estados Unidos con Okabe a visitar Crompton Corporation y Northrop Corporation y traté sobre asuntos y pruebas de telares. Aunque yo no había hecho nada de eso anteriormente, debido a que constantemente estaba alrededor de máquinas, pude manejar con éxito la tarea sin ningún problema. Los ingenieros deben pensar en las máquinas y en su cuidado como si fueran amigos cercanos y siempre prestar atención a su estado. (Toyota Global Site (2015) A 75 year History TOP, 2015:Section 3, Item 1)

Sería justo decir, que Kiichiro tuvo contacto directo con máquinas desde niño, lo que le permitió confirmar por sí mismo qué cosas hay que trabajar para elevar el *genchi genbutsu* (ir al origen para encontrar los hechos) pensando que ha jugado un papel importante en el enfoque de Toyota en las operaciones actuales.

A lo largo de sus años de formación fue conociendo a muchos de los profesionales que le acompañaron más tarde en la creación y desarrollo de Toyota. Por ejemplo, en los primeros años fue compañero de clase de Kaoru Ban, quien más tarde sería gerente en la oficina de ingeniería del Ministerio de Industria y Comercio, que estaría involucrado en la formulación de las Leyes

de la Industria de Manufactura de Automóviles; en la universidad tuvo varios compañeros como Takeo Akahira, Seigo Ito, Hideo Kobayashi, Kichizo Tanabe, Shiro Nukiyama y Daizo Nukiyama, además de Ryonosuke Yamada y Masao Naruse y, para cerrar este amplio círculo, Kiichiro recibió las enseñanzas de académicos muy reconocidos como el Dr. Kotaro Honda.

La Primera Guerra Mundial ocasionó enormes cambios en las industrias de Gran Bretaña, una de las naciones victoriosas. La industria pesada que incluía automóviles, aviación, equipo eléctrico y químico (explosivos, colorantes, etcétera) tuvieron un rápido avance, y las principales industrias previas a la Guerra, que incluía al carbón, textiles y construcción naval, perdieron su posición prominente. En los mercados de India y China, en los que los productos de algodón británico habían sido dominantes, se desarrollaron utilizando capital interno, y los productos de algodón de Japón también penetraron en estos mercados. Al estallar la Primera Guerra Mundial, en 1914, la industria del algodón de los países en Guerra, incluido el Reino Unido, perdieron capacidad de exportación textil. Japón tomó su lugar y exportó productos de algodón a los otros países asiáticos, con lo que tuvo un auge sin precedente. Sin embargo, cuando termina la Guerra, en 1918, la industria del algodón tuvo una caída que se prolongó hasta fines de 1931, puesto que a la caída de la demanda como resultado del fin de la Guerra se agregaron impulsos internos como el sismo Gran Kanto, en 1923, y el pánico financiero de 1927, hasta la propia depresión global iniciada con la crisis de 1929. Durante esos años, la industria del algodón en Japón cortó su producción entre 20 y 30 por ciento; bajó salarios y recortó a muchos trabajadores. A su vez, las ventas de TALW de telares automáticos bajaron de 4,004 unidades, en 1929, a 1,992, en 1930. Las ventas internas bajaron de 2,590 a 859 unidades.

Junto con su padre, Kiichiro continuó desarrollando invenciones y patentes que llevaron al telar automático. Sin embargo, a finales de los años veinte, vendió sus patentes. Los telares automáticos tipo G, de TALW, habían sido altamente reconocidos dentro y fuera de Japón. Por ejemplo, 205 unidades fueron instaladas en la India. A. Platt & Company (Platt Brothers), compañía británica manufacturera de telares, decidió comprar las patentes de TALW para proteger sus mercados clave. En 1929, Sakichi y Kiichiro Toyoda negociaron el traspaso de los derechos de TALW, a través de Mitsui & Co. Ltd. de Londres.

Así, fue propiamente hasta la década de 1930, que Kiichiro, hijo de Sakichi (quien muere en 1930), acompañado por Akira Haraguchi (director administrativo de TALW) y Tsutomu Furuichi (empleado de Mitsui), en su viaje a los Estados Unidos, inició sus proyectos en la industria automotriz.

### ***Inicio de la era automotriz.***

El vehículo francés Panhard et Levassor impulsado por gasolina, fue el primero importado a Japón en 1898. En 1907, Komanosuke Uchiyama, ingeniero de la empresa Tokyo Motor Vehicle Works, completó el primer automóvil de gasolina hecho en Japón, el "Takuri".

En los siguientes veinte años se dirigieron muchos esfuerzos para producir vehículos en Japón. Sin embargo, debido a que el nivel general tecnológico era insuficiente, las condiciones no eran propicias para establecer una industria automotriz completa y los intentos por producir vehículos internamente fracasaron. Entre los esfuerzos que se hicieron, dos de ellos tuvieron una influencia considerable en el eventual establecimiento de la industria automotriz japonesa: Kwaishinsha Motor Car Co. Ltd. y Hakuyosha Company.

Kwaishinsha Motor Car Works fue fundada en el Azabu Hiroo distrito de Tokyo, en julio de 1911, por Masujiro Hashimoto, que era originario de Nukata-Gun (hoy Okasaki City) de la prefectura de Aichi. Mientras ensamblaba, vendía y reparaba carros extranjeros. Estudió automovilismo y en 1914 completó su primer auto de pasajeros, el DAT. En 1918, Kwaishinsha Motor Car Works se volvió una empresa constituida por acciones, la Kwaishinsha Motor Car Co. Ltd., y en 1922 el DAT 41 modelo de auto de pasajeros ganó la medalla de oro en el Peace Commemoration Tokyo Exposition. Sin embargo, el negocio iba constantemente a la baja, y Kwaishinsha se vio forzado a cerrar sus operaciones en 1925, después de sufrir una baja fatal por el rápido crecimiento de los vehículos americanos.

En septiembre de 1926, Jitsuyo Jidosha Seizo Co., Ltd. compró los derechos de manufacturar vehículos DAT. A pesar de que Masujiro Hashimoto se quedó en la compañía como director, abandonó la industria automotriz cuando la empresa fue absorbida por Tobata Casting Co., Ltd. en 1931. El auto de pasajeros compacto desarrollado por DAT Jidosha Seizo, cuyo nombre era Datsun, fue continuado por Nissan Motor Co., Ltd.

De manera paralela, desde 1912, Junya Toyokawa fundó la empresa Hakuyosha Company y operó un negocio de manufactura que producía máquinas-herramienta y otras partes en la planta de Sugamomachi en Tokyo. En 1921, Toyokawa construyó dos vehículos domésticos, un modelo llamado *the Ales*, que fue presentado en la exhibición de 1922 de la Peace Commemoration Tokyo Exposition. La empresa también creó un exitoso prototipo para el modelo "Otomo", en 1924. Aproximadamente 230 vehículos Otomo hechos en Japón fueron producidos antes de que finalizara su vida en la primavera de 1928. Aunque Hakuyosha Company cerró como ensambladora

de vehículos norteamericanos, tuvo como empleados a varias personas que jugaron un papel importante en el desarrollo de la industria automotriz, como Higuma Ikenaga, Shuji Ono y Shisaburo Kurata quien se contrató con el Automotive Department of Toyoda Automatic Loom Works, en 1936 en el departamento de diseño.

Fue precisamente en mayo de 1930 que el gobierno Japonés, a través del Domestic Production Promotion Committee, órgano consultivo del Ministerio de Industria y Comercio, presentó un plan para establecer la industria automotriz doméstica. Este fue el preciso momento en que Kiichiro Toyoda considera ingresar a la fabricación de máquinas de hilado y a la manufactura de automóviles.

Desde que el sismo de Kanto, de 1923, devastó el sistema de trenes de Japón, los automóviles empezaron a jugar un papel importante en el transporte de personas y de mercancías. Gran parte de las vidas salvadas del fuego y de los derrumbes que siguieron al sismo fueron por conducto de automóviles; también los camiones fueron ampliamente utilizados después del siniestro para limpiar la ciudad e iniciar la reconstrucción. Estos hechos hicieron que mucha gente considerara el papel y conveniencia pública de los automóviles, previamente considerados como un bien de lujo. El 1 de septiembre de 1933, es decir, exactamente diez años después del gran sismo de Kanto, la División de Producción Automotriz, que eventualmente se transformaría en Departamento Automotriz, se estableció oficialmente dentro de Toyoda Automatic Loom Works, Co., Ltd. (ADTALW).

Se requirió mucho tiempo para recuperar el sistema ferroviario, el Tokyo Municipal Electric Bureau solicitó 800 chasis de camiones, a Ford Motor Company. Los chasis llegaron al Puerto de Yokohama en enero de 1924 y



fueron equipados inmediatamente con lona áspera para operar como autobuses municipales. Estos camiones fueron conocidos con el sobrenombre de “entaro bus”.

El surgimiento de la demanda de vehículos posterior al sismo fue aprovechado por las armadoras norteamericanas, cuyos sistemas de producción en masa les dieron la ventaja de capacidad y costo. Los vehículos norteamericanos eran entre 20 y 30 por ciento más baratos que los europeos, además de que los pedidos se surtían en tres meses. Debido a ello, los automóviles americanos fueron solicitados, mientras que a los europeos les tomaba seis meses la entrega, lo que los dejaba fuera de competencia.

En respuesta a la demanda japonesa de autos, en diciembre de 1924, Ford estableció la Ford-Japan (Yokohama, con capital de cuatro millones de yenes). La producción (ensamble) de vehículos inició en marzo de 1925. General Motors también estableció una subsidiaria: GM-Japan (Osaka, con capital de ocho millones de yenes), la cual empezó a producir en abril de 1927.

Hideo Kobayashi, amigo de Kiichiro, relata la situación de Japón en su libro “The automotive industry and transportation”: Ford y GM habían establecido grandes plantas ensambladoras en Yokohama y Osaka respectivamente. Estos dos mayores jugadores tenían casi el completo monopolio de la venta de automóviles en Japón. El número de vehículos importados ensamblados (unidades) desde 1929 fue como sigue:

CUADRO 5.1

**Número de vehículos importados ensamblados desde 1929**

Año	Unidades
1929	28,087

1930	18,663
1931	18,908
1932	13,327
1933	14,084
1934	30,884

FUENTE: elaboración propia con datos de *75 year History TOP* de Toyota.

La producción interna automotriz fue promovida en un primer momento por el alcalde de Nagoya City, Isao Oiwa, para la construcción de la industria automotriz en Chukyo, región central de Japón. El plan fue conocido como el *Chukyo Detroit Project*. Se consideraba que la industria automotriz en la región podría ser un sustituto de las industrias de textiles y cerámica, convirtiendo a la región en otro Detroit. Muchas empresas de maquinaria participaron en el *Chukyo Detroit Project* del alcalde Oiwa. El encargado de encabezar el proyecto fue Kamataro Aoki, presidente de Aichi Tokei Denki Co., Ltd.

Así, el soporte gubernamental fue indispensable, básico, fundamental para la transformación productiva de la región. Más aun para conseguir la producción doméstica de vehículos. El desarrollo de un prototipo de auto de pasajeros comenzó en el verano de 1930 con la participación de varias compañías: Okuma Iron Works Co. Ltd. Con los dispositivos del motor y de la transmisión; Nippon Sharyo Ltd. creó el bastidor y el cuerpo; Okamoto Bicycle Works proveyó las ruedas y el sistema de frenos; mientras Toyoda Loom Co. fue responsable de las piezas de fundición. Los prototipos se tuvieron hasta marzo de 1932. El Atsuta tenía un gran enfriador de agua de ocho cilindros, 3.94 litros para un motor de 85 hp. Sin embargo, los costos de producción quedaron muy por encima del precio de mercado del modelo de Ford, y el *Chukyo Detroit Project* fue cancelado.

Fue hasta 1936 que se retoma el proyecto de armar automóviles de producción japonesa a partir de la creación del laboratorio tecnológico en Shibaura, Tokyo. Eiji Toyoda (primo de Kiichiro), que venía del ADTALW, encabezó el laboratorio. Más adelante, el laboratorio se convirtió en la División de Investigación de la Toyota Motor Co., Ltd. Los temas de investigación incluían diferentes partes, materiales y procesos tales como engranajes, radiadores, cigüeñales, placas de troquelado de acero, así como el desempeño del motor. La expansión de la capacidad manufacturera automotriz se fue haciendo en etapas, como se había realizado para los telares automáticos. El proceso inició con la construcción de una planta prototipo, seguido por la producción de prototipos para el auto de pasajeros modelo A1 y el camión modelo G1, construcción de una planta de ensamble de automóviles y la expansión en la producción de autos de pasajeros y de camiones.

Ya con la respectiva licencia otorgada por la Ley de la Industria Manufacturera de Automóviles se desarrolló un plan para construir la planta de Koromo a escala completa de producción. Para ello, TALW incrementó su capital de tres a seis millones de yenes en 1935, que Toyoda Boshoku Sho suscribió totalmente. TALW inició la expansión de sus locales cuando la calidad del camión modelo G1 se estabilizó estableciéndose el objetivo de producir cinco camiones diarios y 150 mensuales, en enero de 1936. La planta de ensamble automotriz fue construida en Kariya-Cho, al Noreste de la planta TALW, en más de 48 mil metros cuadrados y siendo terminada en 1936. La planta incluía la nave de ensamble, la de pintura, la de ensamble de bastidores, la de chapeado, la de ensamble de partes, la de servicios y otros locales.

Resulta indispensable hacer patente que la historia que aquí se narra, principalmente producto de la compañía Toyota, a pesar de que tiene

elementos importantes que explican parte del desarrollo de una empresa, emplea una narrativa que selecciona los acontecimientos más sobresalientes de la trayectoria de sus personajes centrales. Sin embargo, deja de lado otros personajes también muy importantes en la historia de la industria automotriz en Japón, y de Toyota en particular, que son los trabajadores y las diferentes autoridades gubernamentales. Así, esta historia se dedica a resaltar el papel de los propietarios y empresarios, hay una ausencia total y por tanto notoria, de reconocimiento a los trabajadores que, por supuesto, jugaron un papel importante. Al contrario de reconocerlos, se les presenta como un obstáculo para el crecimiento cuando defienden sus intereses.

En el libro “La máquina que cambió al mundo” de Womack *et al.*, (1992:74) se reconoce que en varias ocasiones en que no trabajaban las máquinas, los obreros fueron los que resolvieron los problemas que se presentaron. Cualquier persona que haya trabajado en una fábrica, sabe la importancia que tienen los obreros en sacar la producción con calidad, en tiempo y resolviendo problemas que se presentan cotidianamente. Además de ser los que se llevan la parte más baja de la repartición de la riqueza creada, son los que se juegan la vida dentro de la empresa cada día. No es metáfora. En el Coloquio de GERPISA, efectuado en Kyoto el 4, 5 y 6 de junio de 2014, el doctor Masaki Saruta, profesor emérito de la Chukyo University, ubicada en las instalaciones de Toyota City, presentó la ponencia: *Toyota’s Employment Management from 2000 Onwards-Making Intensive Personnel Management More Flexible and ‘Human Resource Development’*, documento en el que denuncia prácticas inhumanas en las fábricas de Toyota, que han tenido funestas consecuencias para los trabajadores (anexo 1).

Por su parte, según Jeffrey K. Liker (2011: 45), autor del *best seller* “Toyota: cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito”, escribe que después de la Segunda Guerra Mundial, con Japón derrotado, se pensó que se destruirían las plantas japonesas, pero los estadounidenses se dieron cuenta de la necesidad de camiones para reconstruir Japón y auxiliaron a Toyota con este fin. Esta posición contrasta con la expresada por Toyota. Asimismo, Liker refiere que aunque se tuvieron pocas dificultades para obtener pedidos para los automóviles, la inflación se disparó y Toyota no podía cobrar a los clientes, dando como resultado que su deuda fuera ocho veces el capital, situación que los llevó a adoptar medidas de reducción de costos, vía retiro de trabajadores, y ajuste a los salarios. Esto provocó huelgas que desembocaron en un acuerdo para retirar 1,600 trabajadores y al director general, Kiichiro Toyoda. Como se verá más adelante, la versión de Shimizu es diferente y tiene elementos que pueden considerarse más objetivos, y que explican la problemática y la solución más coherente.

Liker (2011) explica que los más de dos meses que estuvieron los directivos de Toyota en las plantas de Ford y GM en 1950, les ayudaron a entender la producción en masa de estas empresas y, además, pudieron percatarse de los errores de acumulación de inventarios y de enormes desperdicios que tenían, lo que les previno para eliminar esos costosos problemas en Japón, asunto que se convirtió en una parte vital del Sistema de Producción Toyota.

Como puede apreciarse, la versión de Liker, en alguna medida, atribuye una parte importante del éxito de Toyota a los Estados Unidos, tanto por el apoyo en sus plantas de Japón, como por enseñarles la manera que operaban las plantas más productivas de los conglomerados estadounidenses.

## Expansión geográfica.

CUADRO 5.2

### Plantas Toyota en Japón

Nombre	Principales productos	Inicio de operaciones	Unidades producidas (miles de vehículos)	Número de empleados
Honsha Plant	Piezas de forja, piezas de sistemas híbridos, partes de chasis	Nov. 1938	-	4,133
Motomachi Plant	Crown, Mark X, Estima, LFA	Ago. 1959	62	7,273
Kamigo Plant	Motores	Nov. 1965	-	3,124
Takaoka Plant	Corolla, IQ	Set. 1966	131	3,112
Miyoshi Plant	Partes de transmisiones y de motores	Jul. 1968	-	1,483
Tsutsumi Plant	Prius, Camry, Premio, Allion, Scion tc	Dic. 1970	388	5,134
Myochi Plant	Piezas de Powertrain	Jun. 1973	-	1,549
Shimoyama Plant	Motores, turbocargadores, convertidores catalíticos	Mar. 1975	-	1,739
Kinu-ura Plant	Partes de transmisiones	Ago. 1978	-	3,027
Tahara Plant	LS, GS, IS, GX, RAV4, Wish, Land Cruiser, Vanguard, Motores	Ene. 1979	322	8,089
Teiho Plant	Equipo mecánico, moldes de resina y forja	Feb. 1986	-	1,102
Hirose Plant	Investigación y desarrollo de partes para control electrónico, lcs	Mar. 1989	-	1,589
Toyota Motor Kyushu, Inc.	IS, ES, HS, CT, RX, SAI, Harrier, Highlander, Motores, partes del sistema híbrido	Dic. 1992	291	7,164
Toyota Motor Hokkaido, Inc.	Partes de transmisiones, y powertrain	Oct. 1992	-	2,320
Toyota Motor East Japan, Inc.	Corolla, Aqua, Isis, Ractis, Ist, Century, Comfort,	Julio 2012	-	7,800
Toyota Auto Body Co., Ltd	Prius, Estima, Hiace, Noah, Voxy, Alphard, Vellfire, Land Cruiser, Coaster	Ago. 1945	541	11,622

FUENTE: Toyota-Global.com.facilities

Notas: Datos a diciembre de 2011.

Toyota Motor Kyushu, Inc., Toyota Motor Hokkaido, Inc. y Toyota Motor East Japan, Inc. son 100 por ciento propiedad de Toyota Motor Corporation.

CUADRO 5.3

**Plantas Toyota en Japón**

**Otras localizaciones**

Nombre	Principales productos	Inicio de operaciones	Número de empleados
Meiko Center	Carga de vehículos en buques	May. 1964	7
Inazawa Parts Center	Recepción y envío de grandes piezas de recambio y materiales relacionados	Oct. 1978	70
Oguchi Parts Center	Recepción y embarque de piezas chicas y medianas	Ene. 1978	183
Kamigo Distribution Center	Recepción y embarque de partes desde el extranjero	Ago. 1968	307
Tobishima Distribution Center	Recepción y embarque de producción de partes	Nov. 1988	161

FUENTE: Toyota-Global.com.facilities

Nota: Datos a abril de 2012.

CUADRO 5.4

**Número de compañías productoras**

**fuera de Japón**

Región	Número de Compañías Manufactureras	Distribuidores
América del Norte	11	42
América Latina	4	30
Europa	8	45
África	3	16
Asia (excepto Japón)	22	14
Oceanía	1	16
Medio Oriente	1	168
Total	50	42

FUENTE: Toyota-Global.com.facilities

CUADRO 5.5.1

**Manufacturas fuera de Japón**

**(50 compañías, en 27 países/regiones), a fines de marzo de 2012**

Región/País		Nombre de la Compañía	Principales productos*	Número de empleados*	Miles de vehículos
Norte América	Canadá	Canadian Autoparts Toyota Inc. (CAPTIN)	Rines de aluminio	307	—
		Toyota Motor Manufacturing Canada Inc. (TMMC)	Corolla, Matrix, RX, RAV4	6,990	413
	Estados Unidos	TABC, Inc.	Convertidores catalíticos Columnas de acero, partes estampadas	474	—
		Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc. (TMMK)	Camry, Camry Hybrid, Avalon, Venza	7,581	315
			Motores		—
		Bodine Aluminum, Inc.	Aluminio	1,011	—
		Toyota Motor Manufacturing, West Virginia, Inc. (TMMWV)	Motores, Transmisiones	1,069	—
		Toyota Motor Manufacturing, Indiana, Inc. (TMMI)	Sequoia, Highlander, Sienna	4,780	248
		Toyota Motor Manufacturing, Alabama, Inc. (TMMAL)	Motores	1,035	—
		Toyota Motor Manufacturing, Texas, Inc. (TMMTX)	Tundra, Tacoma	2,866	149
		Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA)	Camry	3,617	79
		Toyota Motor Manufacturing, Mississippi, Inc. (TMMMS)	Corolla	1,522	2
América Latina	Argentina	Toyota Argentina S.A. (TASA)	Hilux, Fortuner	4,003	70
	Brasil	Toyota do Brasil Ltda. (TDB)	Corolla	4,180	66
	México	Toyota Motor Manufacturing de Baja California, S. de R. L. de C. V. (TMMBC)	Tacoma	698	50
			Camas de camiones		—
Venezuela	Toyota de Venezuela Compañía Anónima (TDV)	Corolla, Fortuner, Hilux	1,810	10	

FUENTE: Toyota-Global.com.facilities

Nota: \*Principales productos, número de empleados y producción de vehículos Toyota (a diciembre de 2011); solamente incluye vehículos (excluye la producción de KD y OEM) de aquéllos cuya producción excede las mil unidades.



CUADRO 5.5.2

**Compañías manufactureras fuera de Japón  
(50 compañías manufactureras, en 27 países /regiones)  
a finales de marzo de 2012**

Región/País		Nombre de la compañía	Principales productos*	Número de empleados*	Miles de Vehículos
Europa	República Checa	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. (TPCA)	Aygo	3,030	91
	Francia	Toyota Motor Manufacturing France S.A.S. (TMMF)	Yaris (Vitz)	4,430	150
	Polonia	Toyota Motor Manufacturing Poland SP.zo.o. (TMMP)	Motores, Transmisiones	1,900	—
		Toyota Motor Industries Poland SP.zo.o. (TMIP)	Motores	880	—
	Portugal	Toyota Caetano Portugal, S.A. (TCAP)	Dyna	214	—
	Turquía	Toyota Motor Manufacturing Turkey Inc. (TMMT)	Verso, Auris	2,563	92
	Reino Unido	Toyota Motor Manufacturing UK Ltd. (TMUK)	Avensis, Auris, Auris Hybrid	3,748	128
			Motores		—
Rusia	Limited Liability Company "Toyota Motor Manufacturing Russia" (TMMR)	Camry	1,301	—	
Africa	Kenya	Associated Vehicle Assemblers Ltd. (AVA)	Land Cruiser	254	—
	Sur África	Toyota South Africa Motors Pty Ltd. (TSAM)	Corolla, Hilux, Fortuner, Dyna	7,215	151
	Egipto	Arab American Vehicle Co. (AAV)	Fortuner	680	—

FUENTE: Toyota-Global.com.facilities

\* Principales productos, número de empleados y producción de vehículos Toyota, a diciembre de 2011; solamente incluye vehículos (excluye producción de KD y OEM) de cuya producción excede las mil unidades.

CUADRO 5.5.3

**Compañías manufactureras fuera de Japón  
(50 compañías manufactureras, en 27 países /regiones)  
a finales de marzo de 2012**

Región/País		Nombre de la compañía	Principales Productos*	Número de empleados*	Miles de vehículos
Asia	China	Tianjin Fengjin Auto Parts Co., Ltd. (TFAP)	Ejes, CVJ	892	—
		Tianjin FAW Toyota Engine Co., Ltd. (TFTE)	Motores	1,954	—
		Tianjin Toyota Forging Co., Ltd. (TTFC)	Forja de partes, CVJ	282	—
		Tianjin FAW Toyota Motor Co., Ltd. (TFTM)	Vios, Corolla, Crown, Reiz, RAV4	12,828	499
		China FAW Toyota (Changchun) Engine Co., Ltd. (FTCE)	Motores	819	—
		Toyota FAW (Tianjin) Dies Co., Ltd. (TFTD)	Compresión de vehículos	214	—
		GAC Toyota Engine Co., Ltd. (GTE)	Motores	1,520	—
		Sichuan FAW Toyota Motor Co., Ltd. (SFTM)	Coaster, Land Cruiser, Land Cruiser Prado, Prius	4,562	30
		GAC Toyota Motor Co., Ltd. (GTMC)	Camry, Yaris, Highlander, Camry Hybrid	8,314	273
	Taiwan	Kuozui Motors, Ltd.	Camry, Corolla, WISH, Vios, Yaris, Innova	4,106	152
			Motores y estampado de vehículos		—
India	Toyota Kirloskar Motor Private Ltd. (TKM)	Corolla, Innova, Fortuner, Etios	9,511	137	
	Toyota Kirloskar Auto Parts Private Ltd. (TKAP)	Ejes de hélice y transmisiones	1,041	—	

FUENTE: Toyota-Global.com.facilities

\*Principales productos, número de empleados y producción de vehículos Toyota, a diciembre de 2011; solamente incluye vehículos (excluye producción de KD y OEM) de cuya producción excede las mil unidades.

FUENTE: Toyota Motor Co. Financial Summary, años 2000 a 2008.

CUADRO 5.5.4

**Compañías Manufactureras fuera de Japón  
(50 compañías manufactureras, en 27 países /regiones)  
a finales de marzo de 2012**

Región/País		Nombre de la compañía	Principales productos*	Número de empleados*	Miles de Vehículos
Asia	Indonesia	PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN)	Innova, Fortuner, Avanza	5,915	116
			Motores		—
		PT. Astra Daihatsu Motor (ADM)	Avanza	8,877	174
		PT. Hino Motors Manufacturing Indonesia (HMMI)	Dyna	1,800	17
	Malasia	Assembly Services Sdn. Bhd. (ASSB)	Vios, Hilux, Innova, Fortuner, Hiace	2,726	53
			Motores		—
	Pakistán	Indus Motor Company Ltd. (IMC)	Corolla, Hilux	2,313	46
	Filipinas	Toyota Motor Philippines Corp. (TMP)	Innova, Vios	2,208	26
		Toyota Autoparts Philippines Inc. (TAP)	Transmisiones, Justas de velocidad constante	1,490	—
		Tailandia	Toyota Motor Thailand Co., Ltd. (TMT)	Prius, Corolla, Camry, Camry Hybrid, Vios, Yaris, Hilux, Fortuner	16,792
Siam Toyota Manufacturing Co., Ltd.	Motores, hélices		3,182	—	
	Vietnam	Toyota Motor Vietnam Co., Ltd. (TMV)	Camry, Corolla, Vios, Innova, Hiace, Fortuner	1,729	27
Oceanía	Australia	Toyota Motor Corporation Australia Ltd. (TMCA)	Camry, Camry Hybrid	4,683	94
			Motores		—
Medio Oriente	Bangladesh	Aftab Automobiles Ltd.	Land Cruiser	270	—

FUENTE: Toyota-Global.com.facilities

\*Principales productos, número de empleados y producción de vehículos Toyota, a diciembre de 2011; solamente incluye vehículos (excluye producción de KD y OEM) de cuya producción excede las mil unidades.

## **5.2. Modelo de producción: control obrero-sindical y producción ajustada**

Lo que muestra el siguiente cuadro es un breve resumen o línea del tiempo del desarrollo de la Toyota, reunida a partir de la historia que la propia corporación difunde como los aspectos más relevantes de ésta. Sin embargo, merece destacarse la historia de la negociación obrero-patronal del conflicto del año de 1949 en Japón, como lo relata Shimizu (1999) en *Le toyotisme*, porque en ellos podemos encontrar los hechos de historia no oficial que permiten explicar cómo se construyó la organización de la producción, la participación de los trabajadores y el soporte que esta organización ha significado para la configuración de lo que se conoce como el toyotismo. Ello no es sencillo, porque a primera vista podría ser solamente entendido como una fórmula de trabajo cooperativo que conduce a incrementos constantes en la productividad. Pero en los detalles está el demonio, como se acostumbra decir. Es por ello que en las siguientes líneas se hace una detallada descripción de cómo se configuró el modelo, incluso con la ayuda de la transcripción de pasajes de la obra de Shimizu (1999). Se trata de entender tres puntos fundamentales: la historia obrero-patronal; la *Lean Production* y finalmente el cómo todo ello se adapta para dar cabida al proceso mundial de financiarización de la industria automotriz ahora global.

CUADRO 5.6

**Cronología de Toyota**

Año	Hechos
1918	Se crea la fábrica de hilados y tejidos Toyoda.
1926	Se crea la división automotriz (autopartes).
1935	Se fabrican 20 camiones modelo G1.
1940	Se elaboran 15,000 camiones de pasajeros para la Segunda Guerra Mundial.
1959	Se crea Toyota Motors Corporation, independiente de Toyoda.
1962	Un millón de autos fabricados en Japón (total acumulado).
1972	Diez millones de autos fabricados en Japón (total acumulado).
1997	Se lanza el Prius (auto híbrido).
1999	Cien mil Prius vendidos en el mundo (acumulado)
2002	Diez millones de vehículos vendidos en Norteamérica
2005	Quinientos mil vehículos híbridos vendidos en el mundo (acumulado)
2007	Primer lugar mundial en ventas de vehículos, con 8 millones 534 mil

FUENTE: Toyota History-databook en 2012.

Al observar la historia de Toyota en el contexto general de las relaciones obrero patronales y de la economía podemos analizar cómo se construye la prosperidad de la corporación, sus capacidades productivas y competitivas y su expansión transnacional. Un primer aspecto crucial, como adelantamos atrás es precisamente el compromiso salarial y el conjunto de disposiciones que rigen la organización de la empresa y del corporativo en cada una de sus plantas y filiales, conocido como *Toyotismo*. Al respecto Shimizu (1999) señala:

Antes de 1950, el toyotismo en el sentido propio no existía. Kiichiro Toyoda, fundador de Toyota, ejercía ya una gestión de la producción en lotes pequeños, siguiendo la idea del justo a tiempo. Pero en aquella época, él soñaba con la producción masiva fordiana, al mismo tiempo que fabricaba camiones de acuerdo con un sistema de producción «semi fordiano». El toyotismo nace después del gran conflicto de 1950. Toyota crea un nuevo sistema de producción planteando los dos principios

organizacionales que son la «producción justo a tiempo» y la «automatización». Todos los elementos constitutivos de este sistema se reúnen hacia 1970, época en la cual Toyota le da el nombre «Sistema de Producción de Toyota» (SPT). Pero esas innovaciones organizacionales no se pueden separar de sus condiciones sociales de emergencia, a saber, la construcción de una confianza recíproca a partir de una situación de conflicto grave, que habría podido marcar la quiebra de la empresa. De esta manera es importante comenzar esta historia del «sistema de producción de Toyota» con la descripción de las luchas de los trabajadores de la década de 1950. (Shimizu 1999: 5)

De hecho, Toyoda no estaba pensando en revolucionar el modelo de producción automotriz, sino en implementar el sistema fordista de producción, y evitar lo que él observó en las plantas estadounidenses que visitó, como el enorme desperdicio de materias primas y equipos. Sin embargo, no le fue posible crear el sistema de producción fordista, debido al bajo nivel de capital y de producción que tenía la primera planta que se construyó en 1938. De manera que el modelo de producción que se consiguió alcanzar, Shimizu lo describe como sigue:

— Las máquinas herramienta deberán ser especializadas pero capaces de ajustarse a cualquier modelo incluso si éstas son costosas, para que puedan ser utilizadas por mucho tiempo.

— Aunque sea necesario estandarizar las tareas para la producción en masa, no es económico parcelar las tareas a la americana, por lo tanto es necesario crear procesos simplificados de fabricación.

— Para el transporte, aunque lo ideal sea instalar el sistema de cintas transportadoras en todos los talleres, tan solo se hará en los talleres de

pintura, de montaje y de fundición, debido a la falta de recursos financieros. (Shimizu, 1999: 6)

De ahí que el propio Shimizu calificara este modelo de producción como semi-fordista, puesto que no puede ser replicado en Japón el modelo americano. En palabras del citado autor:

Además, la producción no parece bien organizada, puesto que la producción anual *per cápita* es de sólo 1.45 vehículos en 1949. La racionalización del sistema era ya necesaria desde antes de la crisis de Toyota [aquí el autor se refiere a la crisis de la posguerra]. Pero ese sistema era suficiente en la época, dada la estrechez del mercado y de que la empresa no había registrado ningún déficit desde 1939. Pero en otoño de 1949, sobrevino una crisis financiera, a pesar del crecimiento de la producción. (Shimizu, 1999: 6)

Al terminar la guerra muchas empresas japonesas estaban quebradas, sin recursos y sin financiamiento. Además, el gobierno estadounidense encargado de restaurar la economía, en realidad había optado por terminar de ahogar a las empresas locales con una política de contención del financiamiento, produciendo una enorme deflación. Más de 10 mil empresas quebraron y más de medio millón de trabajadores perdieron su empleo en esos años. La situación de Toyota no podía ser peor. En palabras de Shimizu:

Habiendo registrado un déficit de 35 millones de yenes en noviembre de 1949 y no pudiendo recuperar el importe de las ventas a crédito (aproximadamente 250 millones de yenes, o 3 por ciento del volumen de negocios anual de la época), Toyota registra una pérdida neta de 76.5 millones de yenes entre diciembre de 1949 y marzo de 1950. (Shimizu, 1999: 6)

Los trabajadores organizados en Toyota optaron por proponer a la empresa un acuerdo de reducción de salarios a cambio de conservar el trabajo para todos. Ello, en la medida en que había visto los despidos masivos de las otras empresas japonesas del sector. Isuzu despidió a 1300 trabajadores y Nissan a dos mil. Así se llega a una negociación del convenio colectivo el 24 de diciembre de 1949, con el compromiso de no reducir trabajadores. Sin embargo, como lo describe Shimizu, ese convenio no estuvo debidamente protocolizado, lo que permitió a la empresa romperlo bajo la enorme presión de los acreedores. Veamos como lo describe Shimizu:

Sin embargo, este convenio no fue firmado por el presidente-director general, Kiichiro Toyoda. Durante ese periodo, Toyota recibe fondos de alrededor de 200 millones de yenes en diciembre de 1949, luego 400 millones de yenes a principios de 1950, financiamientos que la filial de la Banca de Japón en Nagoya solicitó al grupo bancario. Pero todo eso, con la condición de que Toyota se separe de su división de ventas y despida empleados. (Shimizu, 1999: 7)

Al desprenderse de su división de ventas, la presión por los despidos fue aun mayor. El sindicato prosigue su lucha por la defensa del empleo, pero el convenio no fue reconocido. Así, debido a la crisis, la corporación pierde el ingreso que le generaba a la corporación tener las ventas a crédito y los bancos se quedan con parte de la empresa en acciones, a cambio de préstamos por 600 millones de yenes. Los acreedores prosiguen su presión y ofrecen un plan de retiro voluntario para 1,600 trabajadores, mismo que al principio no fue aceptado por el sindicato, pero poco a poco cedieron los trabajadores al ver que la lucha sería infructuosa, de manera que el conflicto terminó a mediados de 1950 con 2,146 trabajadores retirados, permaneciendo en la empresa poco



menos de seis mil empleados. Sin embargo, las pérdidas de Toyota continuaron. Fue solamente el estallido de la guerra de Corea y los pedidos del gobierno americano, los que permitieron la recuperación de la producción.

Así, los amplios descensos en los salarios como parte de los costos de producción y la intervención de los bancos tuvieron un papel definitivo para el relanzamiento de Toyota. A su vez, la exigencia que impusieron a cambio como el despido de personal y las restricciones salariales promovieron una renegociación de todas las relaciones que se dan al interior de la organización y con los proveedores y clientes. Pero nuevamente fueron los presupuestos públicos los que levantaron la demanda del sector, a través de los pedidos para la guerra.

Aunque la lucha sindical continuó en la primera mitad de la década de 1950, las mejores condiciones de la demanda exigían enfrentar el descontento obrero a través de otros procedimientos. Por esta razón, la radicalización del sindicato provocada por el incumplimiento del acuerdo de 1949, buscó revertirse por la empresa años después a través de conciliar y establecer una gestión de “confianza recíproca”, misma que poco a poco se convirtió en una organización de la producción que ha sido incluida en la literatura como el toyotismo.

El acuerdo que establece el sindicato con los patrones para determinar la manera en que Toyota pueda ser una empresa de vanguardia en que los trabajadores pudieran superar su desconfianza y acceder a un trabajo comprometido y de auto-exigencia en cuanto a productividad, calidad y mejora continua, se logra a partir de los acuerdos en que las dos partes parecen beneficiadas, pues la empresa logra sus objetivos de producción, calidad y venta y los trabajadores estabilidad y salario remunerador. El así

conocido modelo como organización de la producción es descrito por Shimizu de la siguiente manera:

Luego del derrocamiento de la dirección sindical y apreciando el papel de los graduados de la escuela de formación, la división de gestión del personal se involucra en la organización del personal según ocho círculos (*Ho-hatchi-kai*), en función de su escolaridad y de la forma de contratación:

- Círculo de graduados de la escuela de formación de Toyota, *Ho-yo-kai*, en 1956;
- Círculo de graduados de estudios medios superiores contratados al salir de la escuela, *Ho-sei-kai*, en 1958;
- Círculo de graduados de la Universidad de ciclo largo (4 años), *Ho-sin-kai*, en 1958;
- Círculo de asalariados que cuentan con experiencia profesional antes de entrar a Toyota, *Ho-ryu-kai*, en 1960;
- Círculo de asalariados que dejaron la Fuerza de Autodefensa, *Ho-ei-kai*, en 1962;
- Círculo de graduados de la escuela de reparaciones de Toyota, *Sei-ho-kai*, en 1965;
- Círculo de graduados de estudios medios superiores de ciclo largo (5 años), *Ho-sen-kai*, en 1968;
- Círculo de graduados de Universidad de ciclo corto (2 años), *Ho-ki-kai*, en 1970.

(Shimizu, 1999: 9)

La integración del personal a los círculos es obligatoria para todos los empleados, de manera que estos círculos tienen un papel fundamental en el

control de la producción y de los trabajadores. Pocos años después, en 1962, se pactó la *Declaración conjunta del patronato y el sindicato*. Esta es sintéticamente descrita por Shimizu como sigue:

- La dirección y el sindicato juntos intentan desarrollar la industria automotriz y, de ese modo, la economía japonesa;
- La relación patronato-sindicato debe estar fundada en una confianza recíproca;
- La dirección intenta mejorar las condiciones de trabajo reconociendo el hecho de que los recursos humanos son el origen de la prosperidad de la empresa, mientras que el sindicato coopera voluntariamente con la dirección reconociendo la necesidad de aumentar la productividad de la empresa.

(Shimizu, 1999: 10)

La cultura laboral misma fue siendo transformada en el curso de una generación. Ahora administradores y trabajadores se conciben y comportan como una comunidad, es decir, con intereses comunes alrededor de la empresa: aumentar la productividad y la ganancia de la empresa de manera que ésta garantiza el mejoramiento en el nivel de vida de los empleados, de la dirección de la empresa y del sindicato. La llamada “confianza recíproca” que significa una centralización de las decisiones y un seguimiento de las mismas sin ningún cuestionamiento.

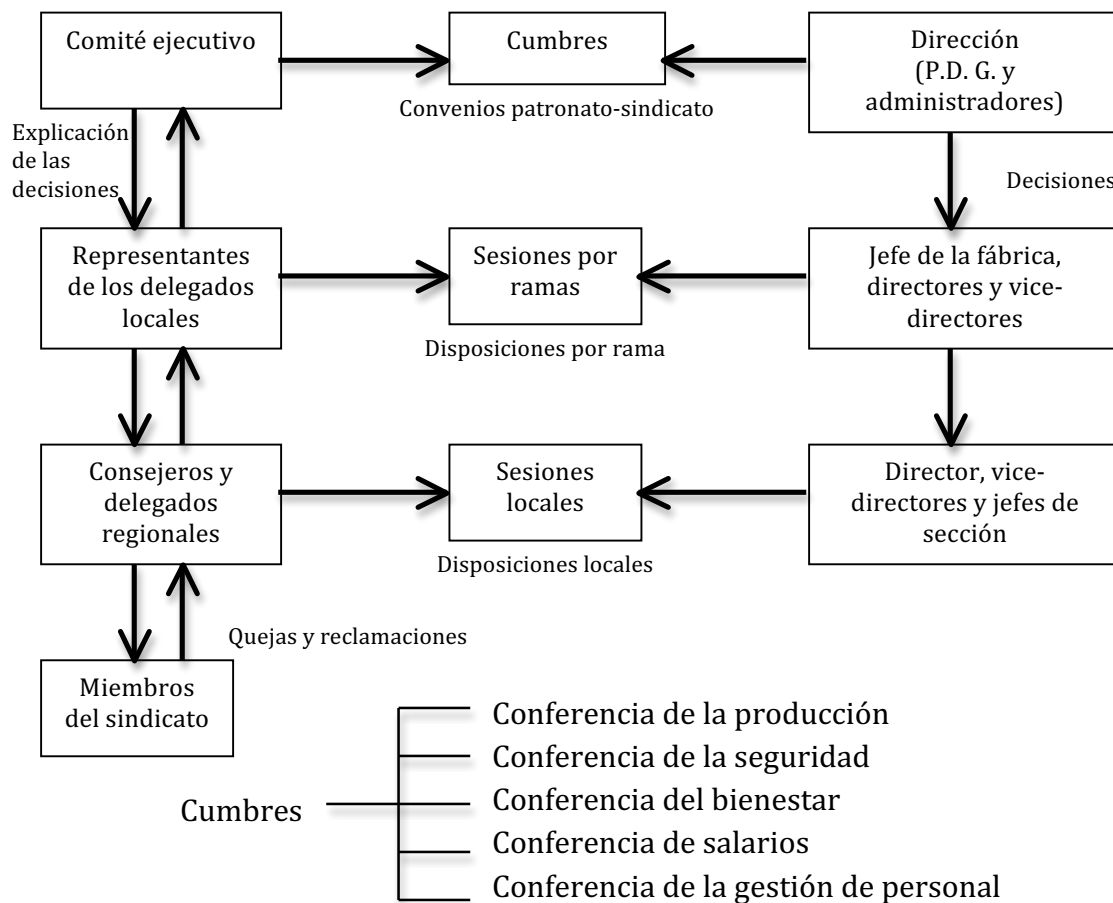
Por su parte, Boyer (1986) califica este compromiso toyotista basado en la cooperación laboral como similar al compromiso fordista, ambos basados en una cultura laboral que busca la confluencia de relaciones laborales antagónicas al menos sobre la distribución del aumento de la productividad.

Permanece la pregunta de cómo considerar el sindicalismo, puesto que las negociaciones colectivas fueron sustituidas por las “cumbres” en donde sindicato y administración intercambian posiciones acerca de políticas empresariales y laborales. Ciertamente se sabe que la mayoría de los miembros del comité ejecutivo no pueden oponerse de frente a la dirección de la empresa. Shimizu ilustra estas relaciones en el siguiente diagrama:

DIAGRAMA 5.1

CONFERENCIAS PATRONATO-SINDICATO

Sesiones patronato-sindicato



(Shimizu, 1999: 11)

En estas cumbres, el sindicato presenta sus peticiones en cuanto a condiciones laborales y salariales, argumentando sus posiciones, mientras que la dirección tiene que argumentar las propias. En ese sentido, ambas partes se ciñen a la *Declaración conjunta*, prosiguiendo un conjunto de principios más o menos comunes a los que se llegó desde aquellos años. En palabras de Shimizu:

- La autodefensa de la «casa», mediante la investigación y el desarrollo de técnicas autónomas para fabricar autos nacionales, al tiempo que se invierten prioritariamente las ganancias en equipos sin recurrir al endeudamiento, conforme a una *gestión sin deuda* que se realizará a principios de los años sesenta.
- Una especie de «regionalismo», que reúne a todas las unidades de producción en la ciudad de Toyota, alrededor de las cuales se reúnen los proveedores y subcontratistas principales, asegurando una base geográfica del SPT, es decir lo equivalente a un «distrito industrial».
- Una *movilización de los conocimientos y experiencia de los asalariados* haciéndolos participar en el *kaizen*, es decir el mejoramiento de la calidad, de la productividad, de la seguridad, y del precio de reventa.
- Un compromiso con el «espíritu de campesinos», que no tienen miedo del trabajo pesado para ganar y ahorrar aunque sea algunos centavos reduciendo el desperdicio, lo cual se refleja en la *gestión del precio de costo*. Por esta razón la sede de Toyota permanece en la pequeña ciudad de Toyota en la región de Tokai.
- Un respeto de las relaciones paternalistas con respecto a los asalariados y los proveedores: Toyota los trata como colaboradores de una manera igualitaria pero también severa. Este principio se refleja en la gestión de personal y de los proveedores, asociado a una *repartición de ganancias*. (Shimizu, 1999: 12)

De manera que el conocido “toyotismo” implantado bajo la presidencia de Taizo Ishida se destaca por la administración del corporativo sin deudas y con reservas financieras internas, especialmente por gestión de costos, orientada a reducir el desperdicio, pero también por toda la administración del personal.

El sistema de Producción de Toyota es un sistema híbrido que conjunta una serie de características en las que se destaca el acuerdo sindicato-empresa alcanzado a partir de la crítica situación de crisis económica, social y financiera de 1949. A partir de este hecho, se suceden eventos, tales como la organización al interior de la fábrica de conferencias para planear, organizar y resolver conflictos. Todo esto fue un componente necesario para poder implementar el justo a tiempo y el kanban, en el que suele insistirse que es la esencia del *Lean Production*.

Además, el conocido como sistema de producción ha sido una construcción progresiva, resultado en parte de no poder poner en práctica el modelo fordista, en parte como crítica al modelo fordista, también como control muy cercano de los trabajadores, y de la constante incorporación tecnológica y de organización de la producción.

Un ejemplo muy importante para comprender la generación tecnológica propia es el conocido proceso de *Autonomía y líneas de Ohno*. Al respecto, Shimizu explica este proceso como sigue:

La «autonomía» de los equipos es una condición previa para organizar la producción «justo a tiempo». Ésta consiste en equipar la máquina de un dispositivo mediante el cual la máquina se detiene inmediatamente y por sí sola en el momento en el que se produce una anomalía en su funcionamiento...Su objetivo es que un obrero o una obrera pueda supervisar y manejar varias máquinas a la vez con el fin de aumentar la

productividad asegurando la calidad de los productos... Taichi Ohno intenta hacia 1947 hacer que un obrero opere sobre dos o tres máquinas-herramienta a la vez, con el fin de aumentar la productividad. Para hacer esto, parecen haberle llegado las ideas de la autonomía de las máquinas-herramienta, y la invención de los dispositivos necesarios. Mientras que un obrero trabaja sobre una de las dos máquinas-herramienta, la otra debe automáticamente funcionar y detenerse cuando termine el trabajo. Por ello, la máquina-herramienta está equipada con un dispositivo, *limit switch*, que la detiene cuando el número de piezas fabricadas alcanza un umbral determinado... A partir de ahí, se desarrolla el concepto de la línea de fabricación y de las medidas como *poka yoke*, es decir el dispositivo que, por ejemplo, inmoviliza la máquina-herramienta cuando una pieza a fabricar no está colocada correctamente a causa de la distracción (*poka*) de un operador.

...Gracias a la autonomía de los equipos, basta con que los operadores intervengan cuando se produzca una anomalía. Es también el caso para los miembros del personal supervisor. De ahí la «gestión con la mirada» o la «gestión de la anomalía» [Monden, 1983] para la cual se inventaron dispositivos para visualizar la anomalía: *Andon* (un tablero de relé de señales o una señal luminosa con timbre, etcétera). (Shimizu, 1999: 14)

Así, la conocida autonomía ha significado una intensificación de la producción y la posibilidad de reducir el número de obreros. De acuerdo con Boyer y Orléan (1991: 233) lo que hace Taichi Ohno puede ser considerado como una generalización de la idea de Henry Ford I.

De diferentes maneras, Shimizu ha podido poner en su justa dimensión, tanto lo que se denomina *Lean Production* o producción ajustada, como la aportación de cada uno de los impulsores del sistema que “superó” al

fordismo. Ya en el capítulo I nos referimos a que la propuesta del grupo GERPISA de los modelos productivos nos parece que sustenta con solidez sus argumentos de los seis modelos productivos existentes y que, además, se combinan entre sí en las diferentes armadoras.

Por mucho, Toyota es la corporación del sector automotriz más importante en el mercado de Japón. Como puede verse en el Cuadro 7, la producción de vehículos de Toyota se ha estancado y en general para todo Japón ha caído en casi 2 millones de vehículos. Pero las mayores pérdidas de mercado han sido para Nissan, Mitsubishi y Honda.

CUADRO 5.7

**Producción de vehículos, años seleccionados 1993-2013**

**(miles de unidades)**

Empresa	1993	1998	2002	2008	2010	2013
Toyota	3,562	3,166	3,485	4,013	3,283	3,357
Nissan	1,811	1,552	1,393	1,293	1,134	965
Mazda	1,029	838	774	1,079	913	967
Mitsubishi	1,362	1,081	871	980	737	689
Isuzu	398	302	231	254	204	244
Daihatsu	560	556	600	794	665	775
Honda	1,151	1,243	1,386	1,264	993	841
Subaru	438	427	436	525	492	640
UD Trucks	48	29	27	48	31	18
Hino	71	40	54	106	99	159
Suzuki	797	808	1,000	1,218	1,078	975
Total	11,227	10,042	10,257	11,576	9,629	9,630

FUENTE: Elaboración propia con datos de Japan Automobile Manufacturers Association (2015).

Toyota es uno de once fabricantes de automotores en Japón, posee históricamente, por lo menos desde 1975, 33 por ciento en promedio de la producción total. En algunos años es un poco menor y en otros un poco mayor, pero siempre en un rango de +- 5 por ciento.



También en la exportación de vehículos, Toyota ha conseguido remontar en pocos años la posición que tenía en 1975. El Cuadro 8 ofrece datos de años seleccionados sobre las exportaciones de los diferentes productores.

CUADRO 5.8  
**Exportación de vehículos 1975-2014, años seleccionados**  
**(miles de unidades)**

Empresa	1975	1980	1993	2000	2006	2014
Toyota	868	1,786	1,539	1,706	2,529	1,789
Nissan	885	1,466	684	615	646	472
Mazda	350	700	681	469	721	761
Mitsubishi	156	571	637	471	486	430
Isuzu	113	271	278	194	143	184
Daihatsu	20	142	170	83	134	8
Honda	191	659	571	477	628	31
Subaru	48	232	150	169	239	542
UD Trucks	10	19	18	11	22	10
Hino	18	25	32	18	49	91
Suzuki	19	96	258	242	370	148
Total	2,678	5,967	5,018	4,455	5,967	4,466

FUENTE: Elaboración propia con datos de Japan Automobile Manufacturers Association (2015).

Se aprecia que de las exportaciones de las armadoras, TMC tiene 36 por ciento en promedio del total. En algunos años es menor y en otros es mayor.

Aunque el volumen de las exportaciones ha descendido desde la década de 1990, aún así su mayor mercado es el de Estados Unidos como puede verse en el Cuadro 5.9.

CUADRO 5.9

**Destino de la exportación de los vehículos fabricados en Japón,  
1980-2014, años seleccionados (miles de unidades)**

Región	1980	1990	2000	2010	2014
Asia	581	569	411	576	560
Medio Oriente	543	284	295	584	626
Europa	1,227	1,751	1,136	936	744
Norteamérica	2,592	2,522	1,837	1,727	1,662
América central	178	110	124	182	144
Sudamérica	205	106	175	215	162
África	322	129	110	189	184
Oceanía	317	344	358	425	376
Otros	2	16	9	7	8
Total	5,967	5,831	4,455	4,841	4,466

FUENTE: Elaboración propia, con datos de Japan Automobile Manufacturers Association. (2015)

Considérese que 40 por ciento de las exportaciones de las once armadoras japonesas van a Norteamérica. La disminución del año 2000 con respecto a 1990 obedece al proceso de deslocalización, que se refiere al hecho de establecer fábricas en los países donde la mano de obra es sensiblemente más barata y los gobiernos de dichos países otorgan privilegios fiscales y de infraestructura, así como de precios simbólicos para los terrenos que adquieren las armadoras.

Otras cifras que describen con cuidado la posición de Toyota en su propio mercado, pueden verse en el siguiente cuadro.

CUADRO 5.10

**Producción de Vehículos de armadoras japonesas, fuera de Japón,  
2013 (miles de unidades)**

Empresa	África	América	China	Asia (otros)	Europa	Otros	Japón	Suma fuera	Total
Toyota	142	2,101	862	2,279	441	208	4,292	6,033	10,325
Nissan	61	1,500	1,247	508	634	37	965	3,987	4,951
Mazda	3	10	187	97	0	0	967	297	1,264
Mitsubishi	1	107	62	473	4	0	582	647	1,229
Isuzu	24	8	34	223	0	0	244	289	533
Honda	0	1,917	788	597	155	0	841	3,457	4,298
Suzuki	0	2	225	1,479	161	0	975	1,867	2,842
Sumas	231	5,645	3405	5,656	1395	245	8,866	16,577	25,442
%	1%	22%	13%	22%	5%	1%	35%	65%	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos de OICA (2015)

Así, 65 por ciento de la producción de vehículos se realiza fuera de Japón. Asia, que no incluye a China ni a Japón, destaca con 22 por ciento, igual que los Estados Unidos. De cualquier manera, varias corporaciones están avanzando más hacia China y Asia que hacia los Estados Unidos. Mientras que para Europa apenas y tienen presencia las dos mayores, Toyota y Nissan.

### 5.3. Financiarización y nueva competencia, 1991-2007

En las siguientes líneas será posible observar con detenimiento las cifras de los estados financieros de la Toyota Motor Corporation. Se trata de un momento importante del estudio de esta corporación, pues permite observar la dinámica de su financiarización, así como el punto en el que ahora se encuentra.

Cabe aclarar que la fecha de cierre fiscal, que es el mismo que reporta la compañía como Informe Anual (*Annual Report*), en 1991 era el 30 de junio, en 1993 se cambia al 31 de marzo de cada año, lo que continúa hasta ahora. Esto

implica que existe una distorsión no significativa en la comparación de los datos.

En el siguiente cuadro, es posible observar las cifras en yenes a precios corrientes del análisis financiero de la empresa en dos momentos, con intervalo de más de 15 años.

CUADRO 5.11

**Toyota Motor Corporation**  
**Análisis financiero 1991-2007**  
**(millones de yenes a precios corrientes)**  
**Activo a corto plazo y financiero**

Nombre de la cuenta	Junio de 1991	Marzo de 2008	Diferencia	Incremento %
Activo total	9,583	32,458	22,875	238
Activo a corto plazo total	4,849	12,086	7,237	149
Cuentas cobrables a largo plazo	0	5,975	5,975	
Caja y bancos	1,754	1,764	10	1
Cuentas y notas por cobrar	1,066	2,040	974	91
Valores de mercado	0	542	542	
Finanzas por cobrar	0	4,301	4,301	
Otras cuentas por cobrar	0	524	524	
Impuesto diferido	0	563	563	
Inventarios	405	1,825	1,420	351
Otros activos a corto plazo	1,665	527	-1,138	-32
Todas las cuentas por cobrar	1,066	7,407	6,341	595

FUENTE: Toyota Motor Co. Financial Summary, años 1991 a 2008.

Veamos ahora con cuidado las cifras a las que hemos llegado en el análisis del balance general. El activo total crece 238 por ciento en 17 años, un promedio de 7.5 por ciento anual. A su vez, el crecimiento del activo a corto plazo de 149 por ciento promedia casi 6 por ciento de crecimiento anual.

Las cuentas por cobrar a largo plazo, por 5,975 miles de millones de yenes al 31 de marzo de 2008, representan 24 por ciento de la venta (24,821 miles de millones de yenes) del mismo periodo. Esto quiere decir que se está vendiendo a crédito, en un porcentaje considerable a plazos largos. Desafortunadamente, no se da el dato en los estados financieros ni en las notas a éstos de 1991 para poder compararlos.

Las notas y cuentas por cobrar crecen 91 por ciento. Sin embargo, como las siguientes cuatro partidas no tienen saldo en 1991, resulta pertinente sumar todas ellas para cotejar con las equivalentes de 1991, que es el dato del último renglón en que se ve que crecieron 595 por ciento, cuyo promedio anual es poco mayor a 12 por ciento. Los inventarios tienen un crecimiento considerable, de 351 por ciento, con promedio anual de 9 por ciento.

Es de destacarse que se registra un monto importante en Impuesto sobre la Renta diferido de 563 mmy, partida de la que no había saldo en 1991 y que está señalando un soporte importante por parte del gobierno a la empresa.

CUADRO 5.12

**Toyota Motor Corporation**  
**Análisis financiero 1991-2007**  
**(millones de yenes a precios corrientes)**  
**Inversiones y otros activos**

Nombre de la cuenta	Junio 1991	Marzo 2008	Diferencia	Incremento (%)
Total inversiones y otros activos	2,144	6,585	4,441	207
Valores de mercado	688	3,429	2,741	398
Compañías afiliadas	884	2,098	1,214	137
Préstamos largo plazo	323	0	-323	
Por cobrar a empleados	0	71	71	
Otros	250	987	737	590

FUENTE: Toyota Motor Co. Financial Summary años 1991 a 2008.

A su vez, es muy importante señalar que el crecimiento de las inversiones en el periodo de 17 años fue de 207 por ciento, casi 7 por ciento de promedio anual. Destaca el incremento en los valores de mercado, con 2,741 mmy, que representa 398 por ciento, con promedio anual de 10 por ciento. El crecimiento de la cuenta 'otros', de 590 por ciento, es considerable, aunque la cifra absoluta es relativamente pequeña.

CUADRO 5.13

**Toyota Motor Corporation**  
**Análisis financiero 1991-2007**  
**(millones de yenes a precios corrientes)**  
**Propiedades planta y equipo**

Nombre de la cuenta	Junio de 1991	Marzo de 2008	Diferencia	Incremento %
Total	1,985	7,812	5,827	294
Menos vehículos de leasing	1,985	4,890	2,905	146
Terrenos	414	1,262	848	205
Edificios	938	3,581	2,643	282
Maquinaria y equipo	2,999	9,271	6,272	209
Vehículos de leasing	0	2,922	2,922	
Construcciones en proceso	185	360	175	95
Depreciación acumulada	2,551	9,584	7,033	276

FUENTE: Toyota Motor Co. Financial Summary años 1991 a 2008.

En este cuadro es posible observar el importante crecimiento del activo total, de 294 por ciento, lo que es una cifra considerable, pero si se resta el importe de leasing (arrendamiento de autos), que no existía en 1991, el resultado es un crecimiento en el periodo de 146 por ciento, un poco menor al 6 por ciento anual. Como se puede apreciar en los renglones siguientes, terrenos y maquinaria crecieron 205 y 209 por ciento respectivamente, y el mayor crecimiento se da en edificios con 282 por ciento. Para la determinación precisa del crecimiento se tiene un problema en el cálculo, porque no se proporciona el desglose de la depreciación. No sabemos cuánto corresponde a

edificios y cuánto a maquinaria y equipo, por lo que se decidió presentar un promedio de las partidas del activo fijo.

CUADRO 5.14

**Toyota Motor Corporation**  
**Análisis financiero 1991-2007**  
**(millones de yenes a precios corrientes)**  
**Pasivo**

Nombre de la cuenta	Junio de 1991	Marzo de 2008	Diferencia	Incremento %
Pasivo total	4,391	19,932	15,541	354
Total Pasivo a corto plazo	2,626	11,941	9,315	355
Deuda a corto plazo	653	3,552	2,899	444
Porción de deuda a largo plazo	0	2,675	2,675	
Cuentas por pagar	688	2,213	1,525	222
Suma de las dos anteriores	688	4,888	4,200	610
Gastos devengados	577	1,607	1,030	179
ISR devengado	153	306	153	100
Depósitos recibidos	180	0	180	
Otras cuentas por pagar	374	1,586	1,212	324
Total pasivo a largo plazo	1,765	7,991	6,226	353
Deuda a largo plazo	1,482	5,982	4,500	303
Prestaciones para retiro	268	632	364	136
ISR diferido	0	1,099		
Otros	15	278	263	1,753

FUENTE: Toyota Motor Co. Financial Summary, años 1991 a 2008.

El incremento al pasivo total de 354 por ciento es muy superior al del activo de 238 por ciento, casi 50 por ciento mayor. El incremento de los pasivos de corto y largo plazos son prácticamente iguales que el total.

Si se suman las deudas a corto plazo de cada uno de los años, entonces el incremento porcentual se sube a 610 por ciento. En el informe de 1991 no se reporta el desglose de la parte de la deuda a largo plazo que se tiene que pagar en el corto, lo que sugiere que ya está incorporado; ésta es la razón de sumar las dos partidas.

CUADRO 5.15

**Toyota Motor Corporation**  
**Análisis financiero 1991-2007**  
**(millones de yenes a precios corrientes)**  
**Ingresos, ventas y utilidades retenidas**

Nombre de la cuenta	Junio de 1991	Marzo de 2008	Diferencia	Incremento %
Ingresos por venta	9,855	24,821	14,966	152
Unidades vendidas (miles)	4,539	8,913	4,374	96
Utilidades retenidas	3,896	12,409	8,513	218

FUENTE: Toyota Motor Co. Financial Summary, años 1991 a 2008.

A su vez, los ingresos por venta crecieron 152 por ciento, lo que da un promedio anual de 6 por ciento. Aunque la venta de unidades (que creció 96 por ciento en el periodo) implica que hay un incremento en precios superior a 50 por ciento, o bien que se están vendiendo vehículos más caros, o una combinación de ambos hechos. El incremento de 218 por ciento es elevado y síntoma de un conservador manejo financiero.

Para lograr una visión de conjunto y las transformaciones que la financiarización consiguió en la corporación y que se expresan en el balance, pueden verse las siguientes cifras de crecimiento por el periodo d 1991-2008:

	Crecimiento (%)
1. Cuentas por cobrar	595
2. Inventarios	351
3. Inversiones	207
4. Activos fijos	146
5. Pasivo	610



6.	Ingresos	152
7.	Venta de unidades	96
8.	Utilidades retenidas	218

Aunque parece una conclusión obvia, es necesario reiterar que el crecimiento de todas las partidas financieras es muy superior, equivalente a dos, tres veces o más, al de las partidas no financieras.

El proceso de financiarización de la empresa, también ha condicionado sus estrategias de expansión transnacional. Las corporaciones japonesas han venido ganando participación en varios mercados importantes de vehículos. Singleton (1992) muestra con nitidez la forma en que las armadoras japonesas fueron ganando participación de mercado en los Estados Unidos, de tal manera que para 1980 ya tenían 22 por ciento de las ventas, correspondientes a 1,977 miles de vehículos. Diez años más tarde, en 1990, el porcentaje sobre las ventas bajó a 18.5 por ciento (1,721 unidades) debido a que las plantas armadoras japonesas instaladas en los Estados Unidos, que iniciaron operaciones en 1983, para 1990 ya producían y vendían 1,343 miles de vehículos, equivalentes a 14.4 por ciento de las ventas totales. Es decir, su participación subió a 32.9 por ciento. Por tanto, las ensambladoras japonesas vendían más de tres millones de automotores. Toyota tenía 30 por ciento del mercado.

Por lo que respecta a la producción, en 1990, las armadoras japonesas ensamblaban 1,494 miles de vehículos, de los que correspondía 28 por ciento a Toyota. Es decir, 418 mil para el año 2000, mientras que Toyota fabrica en Estados Unidos 919 mil y en Canadá 459 mil y en Canadá 183 mil; en México todavía no se montaba la planta en Tijuana.

En el año 2010, Toyota produce 945 mil automotores en los Estados Unidos y 459 mil en Canadá; en México, produce 54 mil modelo Tacoma para el mercado norteamericano.

En el año 2013, en los Estados Unidos las armadoras japonesas ensamblaron 3,627 miles de vehículos, lo que representa 33 por ciento de la producción total de 11,066 miles del país, perteneciendo a Toyota 1,289 miles, es decir, 11.6 por ciento. Con respecto a las ventas, TMC facturó 2,469 mil unidades, equivalentes a 15.5 por ciento de los 15,883 miles vendidos en el mercado norteamericano.

Con respecto a la utilización de derivados financieros, los informes anuales de TMC de 1991 a 1998 no especifican su uso, a pesar de que explican que cubren sus riesgos con instrumentos financieros.

En el anexo 2 se incluye el tratamiento de derivados en los informes de 1999, de 2001 y de 2008, como sigue:

CUADRO 5.16

**Derivados financieros**

Notional amounts	Derivados financieros (Millones de Yenes)		
	1998	1999	2001
Forward foreign Exchange	443,212	579,294	
Foreign Currency options	242,800	779,661	
Interest Rate Options Contr	779,666	786,514	
Interest Rate Swaps	1,403,989	131,975	
Forward Exchange Contracts			311,715
Interest Related Options			999,579
Interest Related Swaps			3,482,529

FUENTE: Elaboración propia con datos de los *Annual Report*, de 1999 y 2001.

## **Conclusiones**

1. El origen de TMC se ubica a finales del siglo XIX, en la fábrica de máquinas para telas.
2. Después de la Segunda Guerra Mundial se reconstruye la planta de autopartes y ensamblado de pocos vehículos.
3. La enorme expansión de TMC tiene su fundamento en los préstamos que hicieron los bancos en 1951, por 600 millones de Yenes, condicionados al despido de 30 por ciento de los obreros y a dejar la financiación de venta de autos en manos de los bancos.
4. El Sistema de Producción de Toyota es principalmente consecuencia del acuerdo del sindicato con la administración de la empresa para crear condiciones de cooperación de los obreros para elevar la productividad y la calidad.
5. El que Toyota sea la empresa, que produce proporcionalmente más vehículo en su territorio que ninguna otra, considerando a todas las del mundo, parece derivarse del acuerdo de 1962 con el sindicato, a cambio de su participación activa en la mejoría y la productividad.
6. El crecimiento de los activos y pasivos financieros en el periodo 1991-2007 es más de cuatro veces el crecimiento en los activos tangibles, lo que muestra en buena medida cómo los recursos se destinan a sostener un crecimiento basado en las finanzas, es decir, la financiarización.

## **CAPÍTULO VI**

### **Financiarización de la industria automotriz en México**

#### **Introducción**

El crecimiento en la fabricación de automotores en el mundo en los últimos 35 años fue de 2.5 por ciento, promedio anual similar al crecimiento del PIB mundial para el mismo periodo.

En 1980, se fabricaron en el mundo 38.6 millones de vehículos y 89.7 millones en 2014. Este crecimiento fue posible principalmente por el espectacular aumento en la producción de China, que pasó de fabricar 113 mil automotores en el primer año (correspondiente a 0.3 por ciento del total mundial) a 23.7 millones en 2014, que representa 26.4 por ciento del total mundial.

La reconfiguración en la producción en los distintos países también tuvo cambios en la recomposición de las diferentes armadoras, en la que perdieron participación en el mercado las tres compañías norteamericanas (GM, Ford y Chrysler), frente a las tres japonesas de mayor importancia (Toyota, Nissan y Honda), y frente a Volkswagen. De manera similar, perdieron participación relevante las armadoras francesas, Renault y Peugeot, y lo ganó la empresa coreana Hyundai.

Cabe señalar que en octubre de 2014 Fiat, a través de su firma inversora Exor S.p.A. adquirió la mayoría de las acciones de Chrysler, y ahora posee el 29.1 de las acciones y tiene el 44% de los votos en las asambleas de accionistas. En la quiebra de 2009 de Chrysler, Fiat compró por \$4.9 mil millones de dólares la

parte mayoritaria que tenían los gobiernos de EE. UU. y Canadá. A su vez, compró la parte del sindicato (UAW) pagando \$5 mil millones de dólares.

También hay que dejar dicho que la empresa Nissan, que tiene establecida su sede en 1-1-1 Takashima Nishi-ku, Yokohama, Japón, en su Consejo Directivo de once miembros figuran seis japoneses y cinco no japoneses; los principales miembros, según la página web de Nissan-globe son:

Carlos Ghosn Chairman/President/CEO (brasileño-libanés-francés)

Toshiyuki Shiga Vice Chairman (japonés)

Greg Kelly Representative Director (estadounidense)

Hiroto Saikawa Chief Competitive Officer (japonés)

Joseph G Peter Chief Financial Officer. (estadounidense)

Renault compró en 1999 el 44.3% de las acciones de Nissan en 5.4 mmd para rescatarla de la quiebra y dio el 15% de acciones de Renault a Nissan, acordando mantener cada empresa su independencia a pesar de que Ghosn es CEO de ambas.

En las diferentes estrategias de reducción de costos y ampliación de mercados, las armadoras organizan sus inversiones en función de diferentes variables a las que los posibles países receptores buscan atraerlas ofreciendo enormes ventajas fiscales y de infraestructura.

En este contexto, en los últimos treinta años, la producción automotriz extranjera instalada en México ha crecido de 490 mil unidades en 1983 (1.3 por ciento del total mundial), a 3.4 millones en 2014 (3.7 por ciento del total mundial). Este hecho ha motivado que las autoridades gubernamentales, los empresarios del ramo —en su mayoría extranjeros— y varios analistas de la

industria, “echen campanas al vuelo” augurando grandes ventajas económicas y sociales para el país.

En este capítulo se analiza el efecto de la inversión extranjera destinada a la industria automotriz en la economía nacional, así como las transformaciones que esta industria ha tenido como parte del proceso de la financiarización global de todo el sector. Este análisis posee muchos y diferentes desafíos, por lo que en este capítulo se estudiarán las mayores tendencias y se señalarán algunos de los muchos espacios por donde los estudios pueden continuar.

### **6.1. Proceso de financiarización: esfuerzos de caracterización y periodización**

Los especialistas del sector automotriz en México han logrado importantes contribuciones respecto de su comportamiento y tendencias dominantes. Las relaciones entre empresas y trabajadores también han sido motivo de diferentes trabajos, y hoy podemos tener un mayor conocimiento de la presencia del sector en México. Sin embargo, una de las perspectivas que ahora parecen más importantes para el análisis de la industria automotriz es precisamente su estudio a través de la categoría financiarización, como se sostiene en este trabajo. Para ello, es posible primeramente detenernos en la caracterización del proceso de financiarización de la economía mexicana.

De entre los diversos autores mexicanos que estudian el tema de la financiarización en México, presento algunas de sus caracterizaciones. Correa, Vidal y Marshall (2013) señalan que la financiarización de las corporaciones puede analizarse considerando un conjunto de elementos, entre los que se

encuentran precisamente los cambios de propiedad y de control de las corporaciones que dominan la producción y la economía, como en el caso de la industria automotriz. Así los autores señalan que:

La composición de los accionistas ha cambiado en las pasadas décadas y las compañías de inversión han adquirido gran influencia utilizando sus derechos de propiedad para imponer sus estrategias corporativas con una lógica financiera. Tal lógica incluye la creación de incentivos a los más altos ejecutivos para utilizar una agresiva administración de efectivo, incluyendo la emisión de múltiples tipos de titulización y la transformación de activos no líquidos tales como inventarios, ventas futuras, investigación y desarrollo y una variedad de activos intangibles, en activos líquidos y ganancias. (Correa, Vidal y Marshall, 2013: 256)

Así, uno de los procesos claves de la financiarización es el cambio en la propiedad de los activos y hacia corporaciones y mega inversionistas, mientras que las ganancias que de ellos fluyen se centralizan a través de los mercados financieros.

Los autores citados proponen también una lectura de la gran crisis financiera a partir de la incorporación del proceso de financiarización en el análisis de la economía mexicana, de manera que señalan:

...uno de los procesos claves en la financiarización ...es precisamente la formación de las ganancias de las más grandes corporaciones mundiales y grupos financieros que están en el centro de la crisis (2008). (Correa, Vidal y Marshall, 2013: 257)

En parte, el proceso de financiarización para México y los países de América Latina puede entenderse muy vinculado a los cambios en la dinámica del endeudamiento externo, tanto público como de las corporaciones privadas. En

todos los casos, la deuda externa es una deuda que demanda muchas divisas, más dólares de los que ingresan. Así, los autores señalan que:

En América Latina la apertura comercial y las crisis financieras han dañado enormemente la posición de las corporaciones locales y han ejercido gran presión sobre las corporaciones domésticas que se crearon en el extranjero. La necesidad de divisas extranjeras ha sido crecientes tanto para las corporaciones nacionales como para las extranjeras, los fondos de inversión, los fondos de pensiones, y los fondos de cobertura que requieren dólares para pagos de intereses y remisión de utilidades. (Correa, Vidal y Marshall, 2013: 257)

Una de las características fundamentales del proceso de financiarización en la economía mexicana está presente en la profundización de las prácticas financieras en la generación de utilidades incluso en las corporaciones no financieras. Más aun, esta nueva forma de operar entre las corporaciones financieras y no financieras está teniendo importantes consecuencias sobre el gobierno y el poder político. En palabras de los autores arriba señalados:

Una de las claves de las transformaciones en esta liberalizada, desregularizada y forma de capitalismo global ha sido la profundidad del rol de las finanzas en la generación de utilidades y por lo tanto el creciente rol de las finanzas corporativas en determinar la distribución de la riqueza y el poder político. (Correa, Vidal y Marshall, 2013: 257)

Es por ello que la financiarización se abrió paso en el país de crisis en crisis con la desregulación financiera y la liberalización económica, ello ha significado una gran concentración económica con graves consecuencias sociales. Los gobiernos en el país no han podido detener la transformación de



las instituciones y las condiciones económicas y financieras impuestas y que están teniendo tan altos costos sociales.

La actual crisis financiera ha hecho dudar no sólo de la viabilidad de los bancos y de las finanzas globales, los principales vehículos de una notable concentración de la riqueza en las décadas recientes, sino también de la existencia y reproducción de fortunas altamente concentradas y basadas en activos financieros. Es por ello que Correa, Vidal y Marshall agregan que las instituciones del capitalismo de la época dorada han sido desplazadas o completamente destruidas y sustituidas por el mercado en la búsqueda de nuevas fórmulas de generación de ganancias.

Algunas instituciones estatales fueron desmanteladas, otras fueron renovadas y muchas otras se transformaron bajo varias fórmulas de privatización, incluyendo aquellas que operaban servicios básicos, salud, educación, seguridad nacional y justicia. Galbraith recientemente documentó el mismo fenómeno en los EE. UU. que se ha presentado en Latinoamérica en las últimas tres décadas, aunque bajo diferentes modalidades. (Correa, Vidal y Marshall, 2013: 257)

El cambio en la propiedad de los activos, o cuando menos de las rentas que éstos producen es la característica más destacada por estos autores, y específicamente en el caso de la industria automotriz en México, esta característica tan importante se presenta de manera muy clara. Aunque este proceso causa un sinnúmero de reacciones y conflictos, por momentos más o menos graves, configurando incluso crisis políticas de mayor o menor alcance. No es posible exagerar las consecuencias de la destrucción institucional. Las empresas van dando forma a sus propias formas de actuación sin restricciones ni regulaciones. Aunque, la financiarización en México no ha creado los

mismos conflictos que se han dado en otros países, como los Estados Unidos. A decir de los autores:

...los límites de la financialización en México han sido resultado de una inserción en los mercados globales que polarizó la riqueza, fracturó las estructuras de la economía interna y creó enormes salidas de capital. (Correa, Vidal y Marshall, 2013: 262)

Posteriormente Correa, Vidal y Marshall proponen tres fases que explican el proceso de financiarización en México. La primera, la identifican a finales de la década de 1970 con el crecimiento del financiamiento externo de créditos sindicados junto con la petrolización de las exportaciones, que:

...culmina bajo el empuje de las tres primeras crisis financieras, generando una masiva transformación y distribución de utilidades, sumados a la baja salarial, de empleos y del deterioro social de las instituciones de bienestar. Además, muchos de los grupos económicos poderosos y sindicatos, perdieron fuerza política, o ha sido transferida a otros actores. (Correa, Vidal y Marshall, 2013: 266).

La segunda fase se extiende desde fines de la década de 1980, después de la crisis de la deuda, el rescate y el Plan Brady. A lo que se agregó la reforma financiera apegada al Consenso de Washington y que culminó con el TLCAN. Para reforzar el proceso de financiarización, se privatizaron las pensiones y se reprivatizaron los bancos que pasaron a manos de instituciones extranjeras.

La tercera fase, de acuerdo con esta periodización, se inicia con el crecimiento económico de 2004 a 2007, ya con plena acción en el mercado de los bancos extranjeros, con la privatización de muchos servicios públicos y el gasto público comprometido no con la inversión, sino con pagar intereses y financiamiento de las asociaciones público-privadas.

Por su parte, Girón y Correa (2013: 17-18) explican que:

Una gran transformación se realizó dentro del Estado, pero México quedó en manos de un mayor número de rentistas extranjeros que locales, que disfrazan su ambición mediante modernidad y eficiencia. Al pasar de un Estado sostenido por las organizaciones sociales fuerte y dinámico en su sector financiero y sectores emprendedores y productivos a un Estado minimalista que dejó su papel regulador para avanzar en el sendero de la liberalización y desregulación productiva, comercial y financiera. (Girón y Correa, 2013: 17-18)

Claramente, desde la segunda fase del proceso de financiarización, México se incorporó a los circuitos financieros globales como un país con elevada rentabilidad, pero al servicio de especuladores y toda clase de rentistas nacionales y extranjeros. Todas las cadenas productivas han sido refuncionalizadas para la obtención de ganancias financieras por estos rentistas, algunos nacionales y otros extranjeros. Eso ha significado que solamente aquellos sectores que han sido fácilmente explotados a la rentabilidad financiera están en esta órbita. Otras partes de las cadenas productivas están siendo ocupadas por productos que proceden de corporaciones transnacionales, tal es el caso de muchos productos agrícolas y agroalimentarios, pero también de manufacturas, servicios, transporte y demás. Aquellos segmentos más rentables están siendo explotados por transnacionales.

Parece una evidente fotografía de lo que se hizo con el sector automotriz. Veamos como continúan estas autoras aportando elementos importantes de soporte teórico del trabajo que aquí se presenta:

... el proyecto de transformación económica y financiero emprendido en los años setenta avanzó hacia una costosa internacionalización financiera mientras se relegaba el cambio tecnológico y se frenaban los proyectos de modernización de infraestructura, centrándose la inversión pública de la extracción petrolera como soporte de dicha internacionalización. (Girón y Correa, 2013: 18)

Concluyen estas ideas dejando una sensación no sólo de claridad en el análisis de las crisis en nuestro país, sino de angustia sobre la entrega de todos los sectores económicos al capital financiero que ha subordinado el desarrollo del país a los intereses particulares.

Crisis y circuitos financieros cierran y condicionan el camino hacia el no desarrollo mediante un sistema financiero de elevadas rentabilidades, con un reducido y estancado crédito al sector privado no bancario.... La realidad es que las filiales de los grandes conglomerados extranjeros consideran su administración de balance de manera global. Más aun, han aprovechado los diferentes rendimientos alcanzados en los mercados emergentes, por lo general más elevados que los obtenidos en los mercados maduros que, además, ahora están en depresión. (Girón y Correa, 2013: 21)

Todo ello condiciona el financiamiento a las empresas locales y amplía el financiamiento externo a las corporaciones extranjeras. No hay manera de construir una industria proveedora para la industria automotriz, al menos no para los empresarios locales, sin acceso al financiamiento externo. Todas las posibilidades de industrialización basadas en las fuerzas del mercado local, se obstaculizan por la falta de financiamiento.

Por su parte, Levy (2013-2014) sostiene que la financiarización en economías en desarrollo se desencadena en la medida en que se modifica la estructura del sector productivo, y las economías quedan dependientes de los flujos de capital externo. Al respecto, se señala que:

...los países en desarrollo se mantuvieron dependientes de flujos de capital externo, los cuales redujeron su capacidad de generar un crecimiento económico estable, manteniendo los salarios debajo de los competidores internacionales y las utilidades financieras por arriba del promedio internacional. Lo que le siguió fue que los mercados internacionales se secaron, la participación de los salarios en el ingreso total cayó y las crisis fueron el resultado de las salidas del capital externo que fueron desencadenadas por cambios exógenos (tasas de interés más altas en países desarrollados). (Levy, 2013-2014: 108)

En su consideración, los países latinoamericanos han modernizado los sistemas financieros en alguna medida destruyendo a los sectores productivos. Específicamente, en el caso de México, se considera que los cambios institucionales en el sistema financiero mexicano se desarrollaron a finales de 1960 cuando:

...grupos financieros encabezados por bancos comerciales iniciaron operaciones de banca universal, y la crisis económica de 1981 que desmanteló las políticas intervencionistas del gobierno. Las etapas del nuevo financiamiento se dio en tres fases: 1) La desregulación de 1980; 2) en 1990 con la globalización del sistema financiero mexicano, y 3) la innovación financiera en el 2000. (Levy, 2013-2014: 111)

Asimismo, una de las transformaciones importantes del sistema financiero apuntada es que:

La tendencia y la composición de las actividades bancarias muestran que durante la era de la financiarización el volumen de los activos bancarios creció y su composición cambió. Como resultado de los cambios institucionales hechos en el sistema financiero, el valor de los activos financieros superaron el valor del PIB en la década de los 2000 y los instrumentos que más incrementaron su participación en los activos fueron sintéticos, principalmente compuestos por futuros (en tipo de cambio y en tasas de interés), swaps, forwards, y opciones. (Levy, 2013-2014: 114)

La financiarización, además de su impacto en los salarios y el empleo, también concentra el ingreso y modificó completamente el funcionamiento de la economía. En palabras de Levy:

El periodo durante el cual el capital financiero dominó la economía mexicana modificó profundamente el funcionamiento de los sectores financiero y productivo. La profundización financiera aumentó a través de la ampliación de los instrumentos no bancarios y la reducida participación de bonos privados en el PIB. Encabezado por instrumentos públicos no bancarios, esta profundización tuvo un pernicioso efecto en las cuentas públicas. El sector bancario también se sometió a cambios profundos institucionales como que la propiedad bancaria fue transferida a corporaciones extranjeras multinacionales que tomaron ventaja de la estructura del mercado bancario oligopólico, aunque diversificaron sus actividades. La provisión de crédito continuó siendo una actividad central de los bancos, y lo más importante es que se convirtió en el mayor contribuidor de las utilidades. (Levy y Domínguez, 2013)

El estudio de la industria automotriz en México quedaría incompleto si no se incluye el trabajo que realizó Margarita Camarena en 1981, no sólo porque

desde ese año ya apunta dos que son algunas de las principales conclusiones de esta tesis. La primera se refiere a que la industria automotriz en nuestro país

...surgió bajo la proyección de los intereses del capital extranjero, lo que condiciona su desarrollo posterior. Y agrega, se da por los agravamientos estructurales que limitan el proceso de industrialización en esos años (Camarena, 1981: 5).

La segunda se refiere a que todas las grandes armadoras —expone ejemplos de las alemanas, británicas, francesas y la belga Opel— tuvieron apoyos financieros de bancos e instituciones financieras para acaparar el mercado y para hacerse de competidores. En el caso de las armadoras norteamericanas dice:

Las tendencias características de la expansión y formación de las grandes empresas automotrices en Estados Unidos, tuvieron como rasgo significativo las maniobras financieras y especulativas que fueron desposeyendo de sus fábricas a pequeños industriales; este patrón de desenvolvimiento de la industria se repitió en la del petróleo y del acero. La integración de numerosas fábricas de autos y accesorios con compañías dedicadas a otra serie de actividades configuró el modelo si bien no exclusivo, sí dominante en el proceso de monopolización de la industria automotriz. (Camarena, 1981: 15-16)

Camarena (1981:19-20) propone una periodización de la industria automotriz en México hasta 1980. Para ello, establece los siguientes seis periodos:

1. Entre 1908 y 1925 años en que aparecen los primeros automóviles en el país.

2. Entre 1926 y 1947 en que se instalaron las primeras líneas de montaje con partes importadas.
3. Entre 1948 y 1959 en que hay una proliferación de empresas ensambladoras de marcas y modelos.
4. De 1960 a 1972 en que la industria automotriz se convirtió en una de las industrias más importantes y dinámicas de la nación.
5. De 1972 a 1977 con el decreto de ese año en que se propone el desenvolvimiento de esta industria en el país.
6. 1977 en adelante se aprecian los elementos que modificaban la estructura de la producción automotriz y recomponían la división del trabajo en su interior.

## **6.2. Empresas automotrices en México: las mayores armadoras**

Las armadoras de la industria automotriz instaladas en México no son propiedad de empresarios ni del gobierno mexicanos, de manera que su análisis tiene que integrarse a las tendencias del modelo de negocio emprendido por corporaciones matrices fuera del país. Por ello, como puede verse en el Cuadro 6.1, las armadoras de vehículos en México son dos de las tres estudiadas en este trabajo, más Ford, Nissan y Chrysler.



CUADRO 6.1

**Armadoras de vehículos en México, 2014**

<b>Empresa</b>	<b>Ventas (millones de pesos)</b>	<b>Ventas (millones de dólares) 1=13.28</b>	<b>Utilidad (millones de dólares)</b>
GM (7)	228,030	17,171	858
VW (14)	142,758	10,750	591
Ford (16)	136,574	10,284	514
Nissan (12)	170,534	12,841	642
Chrysler (9)	199,650	15,034	752

FUENTE: Expansión (2013). La última columna del cuadro es una estimación a partir de los resultados que tiene cada una de las empresas listadas en los Annual Reports del 2104.

El número que está entre paréntesis, junto al nombre de la empresa, es el lugar que ocupa en las 500 empresas de mayor facturación en México (la revista *Expansión* les llama “las más importantes”). En este mismo cuadro (Cuadro 6.1) se observa la gran facturación que tienen las armadoras de automotores en el país, ocupando desde el lugar siete, en el caso de GM, hasta el lugar 16 en el caso de Ford.

La utilidad que está en la última columna es un cálculo que se realizó tomando en cuenta el promedio de utilidades después del impuesto sobre la renta, que reportan las empresas estudiadas en sus informes anuales a los accionistas. Vale la pena advertir que la cifra utilizada de 5 por ciento de las ventas es un dato muy conservador si consideramos que el costo de la mano de obra en México es 10 veces menor que en los Estados Unidos de América y Japón y 15 veces menor que en Alemania. En 2014, el porcentaje de utilidad neta sobre ventas fue: 2 por ciento en GM, 8 por ciento en Toyota y 5.5 por ciento en VW.

CUADRO 6.2

**Producción de vehículos en México, por armadora, 1981-2014**  
**(miles de unidades)**

<b>Empresa</b>	<b>1981</b>	<b>2014</b>	<b>Incremento 2014/1981 %</b>
GM	67	678	901
Nissan	120	806	572
VW	121	475	292
Ford	111	443	299
Chrysler	116	500	331
Honda	0	144	
Mazda*	0	102	
Toyota	0	71	
Sumas	535	3219	501

FUENTES: INEGI (1981), para los datos de 1981; AMIA (2014) para los datos de 2014.

\* Inició operaciones en 2014.

El Cuadro 6.2, muestra la comparación de lo que armaron las empresas ensambladoras en México en los años 2014 y 1981. Contrario a la lógica de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, las empresas norteamericanas (GM, Ford y Chrysler) no han aumentado su participación con respecto a sus competidores; de hecho, ésta disminuye en el periodo, de 55 por ciento en 1981 a 50 por ciento en 2014. Nissan aumenta de 22 por ciento a 25 por ciento y VW disminuye de 23 por ciento a 15 por ciento. Honda, Toyota y Mazda tienen ya 10 por ciento de la producción en mercado mexicano. Mazda empieza a fabricar en 2014, con un volumen considerable. Las razones del mayor o menor incremento parecen ser muy diversas, dependiendo de las estrategias de cada empresa. Ford, que es la que menos creció, lo hizo en 299 por ciento, que representa casi cuatro por ciento de promedio anual.

Vale la pena referir que en 1981 existían tres empresas de capital nacional, fabricantes de vehículos en México: Diesel Nacional, S. A., Vehículos Automotores Mexicanos, S. A. de C. V. y Fábrica de Autotransportes Mexicanos, S. A. de C. V., las cuales cerraron en la década de 1980 (las dos últimas) y, en el caso de DINA, en 1990. Resulta necesario estudiar las causas de la salida de operaciones de las empresas mexicanas, que de esta manera dejaron el camino libre a las transnacionales.

CUADRO 6.3

**Porcentaje de producción y ventas de las armadoras en México, con respecto al total de facturación de cada una de ellas en el año 2014**

Armadora	Producción en unidades (miles)			Ventas (millones de dólares)		
	Total	México	%	Todo el mundo	México	%
GM	9 609	678	7	155 929	17 171	11
VW	9 895	475	5	242 950	15 034	6
Ford	5 970	443	7	144 077	10 284	7
Nissan	5 098	806	16	103 411	12 841	12
Chrysler	4 866	500	12	108 900	15 034	14
Honda	4 514	144	3	121 163	3 114	3
Toyota	10 475	71	1	247 586	437	0
Mazda	1375	102	7	27 083	204	2.1
Sumas	50 427	3 219	6.4	1 124 016	73 915	7

Tipo de cambio: 13.28 pesos por dólar, de las cifras de ventas en México.

FUENTE: Elaboración propia con base en los cuadros 6.1 y 6.2. Datos sobre la producción por armadora, tomado de OICA (2015). (Chrysler en 2014 aparece como Fiat, empresa que adquirió la mayoría de las acciones)

En el Cuadro 6.3 se muestra la participación que tienen las armadoras en México con respecto a su producción mundial total. La suma de las seis armadoras presenta un porcentaje promedio de 6.4 por ciento del total de las ventas, tanto en unidades como en valores. Sin embargo, al analizar por empresa, Nissan es la que tiene el mayor porcentaje, con 16 por ciento en

unidades, y 12 por ciento en valor de venta. Esto sugiere que los autos que se fabrican en México son los que tienen un menor precio de venta. El segundo productor en tasa es Chrysler que tiene características contrarias a Nissan: en unidades producidas es 12 por ciento vs. 14 por ciento. Después sigue GM, de la misma manera que Nissan es mayor el porcentaje de ventas (de 11 por ciento), que el de unidades producidas (siete por ciento), lo que sugiere que se venden autos más caros en México que el promedio de sus otros vehículos. Ford y Volkswagen tienen porcentajes casi iguales, tanto en unidades producidas como de ventas en valores, en el primer caso es siete por ciento y en el segundo seis por ciento. Puede decirse que fuera de Nissan y Chrysler, la participación de los autos que se fabrican en México es baja con respecto a la producción total de todas las armadoras. Honda produce tres por ciento de sus unidades y Toyota menos de uno por ciento. Como se aprecia, Mazda entró con un alto volumen (siete por ciento) de su producción mundial.

En el intento de aportar algunas ideas acerca de la participación de las armadoras extranjeras en nuestro país, lo primero que habría que decir es que resulta falso manifestar que México fabrica automotores. Las que lo hacen son las empresas extranjeras instaladas aquí y son las que se benefician con las ventas de esos productos, ya sea que su destino sea la exportación o el mercado nacional. Por tanto, las manifestaciones de celebración por las exportaciones mexicanas derivadas de la industria automotriz son equivocadas si se piensa que implican divisas para el país. Son divisas para las empresas que exportan y éstas son las armadoras extranjeras. Esto es relevante porque las exportaciones automotrices del país (presentadas en estos términos en los reportes de INEGI) son enormes (para el año 2013

fueron de 86,787 miles de millones de dólares, 64 por ciento mayores que las petroleras, que ascendieron a 52, 843 mmd).

También se dice, en todos los foros sobre el tema, que al instalarse en el país, las empresas armadoras crean los proveedores de autopartes y ello genera un encadenamiento productivo. Resulta que en México los proveedores del nivel (tier) 0.5 son todos extranjeros; los de primer nivel (tier ) 1, cerca de 90 por ciento son extranjeros, y las pocas nacionales que existen en este nivel están asociadas con empresas extranjeras; las del nivel (tier) 2, más de 60 por ciento son extranjeras y, es probable que en el nivel (tier) 3, las empresas mexicanas tengan participación mayoritaria. Esto implica que la aportación de empresas mexicanas a la producción de vehículos en México está por debajo de 15 por ciento de lo que consumen las armadoras, amén de que el encadenamiento productivo es insignificante. El nivel (tier) 0.5 se refiere a aquellos proveedores que no sólo surten directamente a la ensambladora, sino que están dentro de la planta y ensamblan el componente en dónde corresponda. Es una actividad promovida por las armadoras, porque les exime de tener trabajadores propios y, explicaron en marzo de 2010, en el foro de proveedores para la industria automotriz organizado por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus estado de México, que ayuda a las armadoras en su determinación del costo del automóvil, en que éstos se vuelven un costo nítidamente variable. El nivel (tier 1) son aquellos proveedores que surten directamente a las plantas armadoras, son aquéllos que están, casi sin excepción, en los clusters automotrices y que auxilian a las ensambladoras para que puedan operar con el sistema justo a tiempo, pues surten una, dos o hasta tres veces al día, principalmente subensambles. El nivel (tier 2) involucra a aquellos proveedores que entregan

sus productos a los proveedores de nivel 1, y pueden ser subensambles sencillos o partes individuales. Por último, los del nivel 3 son las empresas que tienen partes más sencillas y entregan a las de nivel 2, nivel 1 o, rara vez, a las ensambladoras.

Una tercera cuestión, tiene que ver con la transferencia de tecnología. Los casos que se encuentran en la literatura sobre el tema son escasos y poco representativos. En lo general, los ingenieros que trabajan en esas organizaciones transnacionales, firman compromisos de que no pueden aplicar ni utilizar su aprendizaje en otras empresas en por lo menos cinco años posteriores a su retiro, so penas pecuniarias elevadas. Los casos publicados, principalmente por investigadores de El Colegio de la Frontera Norte confirman los pocos casos que se conocen, los cuales no representan un desarrollo que pueda considerarse de peso en la industria. En la encuesta realizada por nuestro grupo de investigación en Puebla, Aguascalientes y el Estado de México, en el año 2008, en 31 proveedores, solamente uno, que está en el cluster de Puebla, era producto del desarrollo de proveedores de la Volkswagen con ex trabajadores, a los que liquidó con maquinaria para que fabricaran troqueles pequeños para la ensambladora.

La cuarta cuestión a tratar, es la inversión que realizan estas empresas en el país. De acuerdo con la Cepal (2013), de 2003 a 2013, ha sido de casi quince mil millones de dólares. Debe considerarse que una parte, no pequeña, de esa partida, corresponde a maquinaria y equipo. En la mayoría de los casos involucra activos que eran de las casas matrices y que al renovar sus equipos, los usados y probablemente ya depreciados los envían a sus plantas de países en vías de desarrollo, en donde se vuelven a depreciar. Esto fue comentado por las guías, durante la visita a la planta de la VW en Puebla (la aseveración de

que están depreciados y se vuelven a depreciar es propia). La otra parte de la inversión directa, proviene de las utilidades que se obtuvieron en el país. Nuestros cálculos (están basados en los resultados de las empresas en el nivel mundial: estas empresas facturaron en nuestro país más de 500 mil millones de dólares en los diez años, con utilidad promedio de 8 por ciento) son que en los últimos diez años, las utilidades en México correspondientes a las cinco armadoras (GM, Ford, Chyrsler, VW y Nissan) rebasan los cuarenta mil millones de dólares, que significa más del doble de su inversión.

La quinta cuestión, se refiere a los salarios en esta industria. Es cierto que el automotriz es un sector en el que los salarios de los trabajadores en promedio son de poco más de 2.5 veces el salario mínimo. Sin embargo, un estudio sobre los salarios de la industria automotriz en México (Castellanos, 2012) demostró que los salarios en las armadoras (60 mil trabajadores) son el doble de los obtenidos en las fábricas de autopartes, donde trabajan casi seiscientas mil personas, y los empleados de las fábricas de hule todavía tienen un salario 30 por ciento menor que éstos. Otra consideración es que en las plantas existe un porcentaje bajo de operarios que gana salarios elevados y la gran mayoría gana menos que el promedio. Por último, es de destacar que de acuerdo con el trabajo de Jorge Carrillo y Sergio González (1999), entre 1994 y 1997, el valor de la producción creció 56 por ciento, las remuneraciones disminuyeron 20 por ciento, el personal ocupado bajó 4 por ciento y la productividad se elevó 62 por ciento. Por otra parte, en estudio previo (Castellanos, 2011) se reporta que de 1998 a 2008 el salario mínimo aumentó 54 por ciento, de \$34.45 a \$52.90; el valor de la producción automotriz aumentó 158 por ciento, de 267 471 millones de pesos a 690,039 millones de pesos; las unidades producidas se incrementaron 109 por ciento, de 1,461 miles a 3,052 miles; la inflación se

incrementó 76 por ciento (INPC: 52.54 y 92.24), y por último, el personal ocupado aumentó 12 por ciento, de 457 mil empleados a 514 mil empleados.

### **6.3. Financiarización: opciones y futuro**

Los hechos anteriores están envueltos en el poderoso manto de la financiarización. Como vimos en líneas anteriores, el crecimiento de las tres principales armadoras: Toyota, GM y VW, presenta, en los últimos 25 años, crecimientos superiores a 300 por ciento en los activos financieros vs. las inversiones en activos tangibles (maquinaria y equipo), o crecimientos magros, cercanos a 30 por ciento. La disminución salarial, presentada en los datos anteriores, acompañada de la brutal caída del estado de bienestar, es parte de esta “moderna estrategia financiera”.

La mayor parte de la información aquí presentada se obtuvo de los informes de INEGI sobre la industria automotriz, en los que se han encontrado algunos errores en las sumas de las partidas, además de que en las ediciones de diferentes años cambian las cifras de las partidas que se utilizaron, lo que impide hacer comparaciones que aseguren la precisión y análisis en la información.

Es necesario, por lo demás, referir las ventajas que tienen las armadoras y los proveedores extranjeros de la industria automotriz en México:

1. Los salarios (incluyendo prestaciones) son diez veces menores que en Estados Unidos y Japón, y quince veces menores que en Alemania.
2. La productividad es similar en Estados Unidos, Canadá y México, según el Harbour Report de 2007. Puede ser poco más baja que en Japón y Alemania (según los libros sobre “Toyotismo” o “Lean Production”).



3. Los sindicatos mexicanos no han evitado que los trabajadores sean sometidos a salarios siempre muy por debajo de los que tienen los trabajadores de sus casas matrices, a pesar de que en los últimos diez años éstos se han visto severamente castigados y a pesar de las luchas que han presentado los trabajadores mexicanos que han sido en su mayor parte reprimidas.
4. Ventajas fiscales en cuanto al tratamiento de las maquilas como importaciones temporales, que están exentas de cualquier impuesto; no reportan sus resultados lo que, además, ha sugerido que pagan un simbólico Impuesto Sobre la Renta, al tener la facilidad de manejar sus costos con precios de transferencia.
5. En los lugares donde se asientan, se les asegura abastecimiento abundante de agua; condiciones amplias de cubrir las necesidades de energía eléctrica; urbanización y cercanía a puertos, carreteras y vías férreas y se les dan los enormes terrenos para instalarse, a precios simbólicos.

A diferencia de Japón o de Alemania, que construyeron su propia industria automotriz y fueron capaces de cambiar su matriz industrial y productiva para asegurar una industria doméstica altamente productiva e incluso con capacidad de exportación, en México las empresas nacionales que fueron construidas con recursos públicos se privatizaron en el conjunto conocido como Ciudad Sahagún, bajo los condicionamientos de la reestructuración de la deuda externa, y se condicionó la explotación colonial de las materias primas, incluyendo el petróleo. El conjunto de Ciudad Sahagún incluía Diesel Nacional (productora de autobuses y camiones, creada en 1951 y privatizada en 1989), Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (creada en 1952 y privatizada

en 1992), y Siderúrgica Nacional (creada en los años 60 y nacida de la empresa Toyoda en México y privatizada en 1990).

Aunque mucho se ha insistido en que se trataba de empresas no viables y que en manos del gobierno no lograrían sus objetivos, todas ellas son ejemplo de los fracasos que la privatización obtuvo en muchos otros casos. A más de 25 años de su privatización es muy fácil y evidente destacar el enorme fracaso de su privatización. Eran empresas productivas, que además de ser un vehículo de la inversión pública y creador de muchos empleos, se trataba de empresas cuya producción era y sigue siendo fundamental, sólo que ahora depende de las importaciones, que por supuesto no generan ni empleo ni excedente en el país.

De alguna manera, ahora la industria armadora en el país produce resultados semejantes al país. Su generación de empleo es reducida, los ingresos de los asalariados mucho menores que en otros desarrollos automotrices mundiales, las ganancias remitidas a las corporaciones centrales, y muy dependientes de la dinámica económica de las economías a las que se exporta, en este caso la economía estadounidense.

#### **6.4. Reflexiones finales**

El problema principal que conlleva que el Estado mexicano no tenga decisión sobre la industria y deje a los grandes conglomerados extranjeros que operen de acuerdo con sus necesidades y estrategias es que coarta las posibilidades de desarrollo de una industria que, además de utilizar abundante mano de obra, contempla actividades que promueven la creatividad en los habitantes del país, tanto en las universidades como en los institutos e industria,

necesaria para llevar a cabo la fabricación de vehículos. Cuando las industrias madre, en este caso, las armadoras, son extranjeras, los directivos que las administran procuran que sus asesores, ingenieros, gerentes, creadores, diseñadores y demás personal de confianza, sean de su país, tanto por razones políticas como técnicas, sociales y de lenguaje. Por tanto, dejan a los trabajadores de los países en que se instalan, en los niveles más bajos. Son, no sólo políticas de sometimiento al extranjero, sino que se promueve la pasividad intelectual y creativa. El trabajo puede y debe aspirar a ser entendido como el florecimiento humano, la realización a través de las actividades que se hacen. Cuando la industria es extranjera y promueve tantas diferencias como las que se ven en la industria automotriz, se pierde la posibilidad de buscar el sentido humano de mayor trascendencia. Ahora, se promueven trabajadores para ser seres de segunda, insatisfechos con su vida y su estar en el mundo. El Estado tiene la obligación de promover la realización del trabajador en su trabajo y no lo está haciendo, al dejar que los extranjeros sean los dueños de los grandes consorcios. Se está sometiendo al pueblo a directivos extranjeros.

## Conclusiones generales

El objetivo general que se planteó originalmente en este trabajo es saber la manera en que las tres empresas fabricantes de vehículos más grandes del mundo fueron siendo parte del proceso de financiarización, y sus estrategias productivas y de rentabilidad quedaron sometidas a los objetivos de ganancias financieras. La financiarización no solamente explica a profundidad el proceso de quiebra de GM de 2008, sino también los espacios de competencia abierta para la expansión de VW y Toyota.

Para lograr este fin, fue preciso reconocer que la financiarización es un término todavía en proceso de consolidación, tal y como se muestra en las diferentes propuestas reseñadas, y que se centralizan finalmente en la discusión que al respecto plantea Malcom Sawyer (2014), a saber: 1) Puede referirse al estudio amplio de su evolución, para lo que se dan definiciones para cada época y espacio geográfico y 2) La que se refiere a la época actual que va de la década de 1980 a nuestros días y que conforma una nueva forma de capitalismo.

Para esta tesis adoptamos la segunda propuesta y se asume, de acuerdo con Palley, a la financiarización como el proceso por medio del cual los mercados financieros, las instituciones financieras y las élites financieras ganan enorme influencia sobre las políticas económicas y los resultados empresariales y financieros. Sus principales impactos son la elevación de la significancia del sector financiero sobre el sector real, la transferencia de ingresos del sector real al financiero y el incremento de la desigualdad en el ingreso y el estancamiento de los salarios.

A través de los capítulos III, IV y V correspondientes a General Motors, Volkswagen y Toyota respectivamente, encontramos elementos que no sólo confirman el profundo involucramiento de las empresas automotrices en la financiarización, sino que descubrimos que la industria automotriz es pionera de esta categoría económica.

En el capítulo de GM se aprecia la manera como desde el año 1919 Alfred Sloan, Director General (hoy CEO) de la empresa, con la finalidad de ganarle mercado a su principal competidor y primer lugar mundial en ventas, Ford Motor Co., crea la división General Motors Acceptance Corporation (GMAC), cuya principal función fue vender automóviles a crédito, situación a la que se negó permanentemente Henry Ford. Esta empresa, GMAC, es la que, en el periodo estudiado en esta tesis (1992-2005) realizó movimientos financieros altamente especulativos como repartir dividendos muy por encima de las utilidades obtenidas; contrató préstamos que ocasionaron pagos de intereses muy por encima de las posibilidades; otorgó préstamos hipotecarios subprime equivalentes a la mitad de los ingresos de un año, y emitió acciones preferentes con obligación de pagar tasas de interés por encima del mercado, principalmente. Asimismo, se muestra cómo las partidas financieras de los estados financieros crecen 121% en el periodo, en contraste con una disminución de los activos fijos del 20%.

VW por su parte, inicia con un financiamiento en 1938 a través de la venta anticipada al pueblo alemán de 335 mil Beetles que todavía no se elaboraban, con préstamos de los fondos sindicales de la industria automotriz alemana controlada por el Tercer Reich y por la otra, con la expropiación de terrenos a los poseedores originales y de pagos de partes menores con fondos y créditos fiscales. Para el periodo estudiado, VW adquiere numerosas empresas

automotrices competidoras, sobre todo en Europa. Con respecto a los análisis de sus estados financieros, se encontró que sus activos financieros crecen 285% y el activo tangible 31%. Los datos de titulización son de una magnitud creciente de manera notable. El número de empleados crece 19%, muy por debajo del crecimiento de 107% de los ingresos. Los salarios crecieron solamente 10%.

El caso de Toyota también confirma con su historia cómo utilizó la financiarización desde el principio de su existencia. En 1949 a raíz de los problemas económicos, los grandes bancos japoneses salvan de la quiebra a TMC con fuertes préstamos con la contraprestación de que ellos manejarían los créditos automotrices y de que la empresa despidiera a un tercio de los trabajadores contratados, además de hacer un nuevo contrato sindical leonino. En el periodo que se estudia, se aprecia el despliegue de TMC por todo el mundo, básicamente en los EE. UU. En este país logra contratos de trabajo con salarios de la mitad de los que obtienen los trabajadores de ensambladoras norteamericanas. El toyotismo (lean production), en contra de las versiones empresariales, está cimentado en acuerdos con los trabajadores para asegurar una alta productividad y calidad. Los sueldos están sujetos a dichos logros. Sin embargo, en los últimos años, el sindicato japonés de Toyota ha estado sometido a cambios en las reglas de establecidas, tales que les afecta negativamente en su salario y sus condiciones de trabajo. Con respecto a sus resultados financieros, sus activos financieros crecen el periodo 1991-2007 595% que comparados con el crecimiento de los activos fijos, resulta 4 veces menor. En lo que respecta a la utilización de derivados financieros, la empresa reconoce su utilización, pero no muestra las cifras que incorpora a dicho

esquema. Solamente participa las utilidades y pérdidas, cuantiosas, de su utilización.

Por lo que respecta al capítulo VI sobre la financiarización de la industria automotriz en México, se corroboró la sentencia que estableció Margarita Camarena en 1981 en el sentido de que ésta surgió bajo la proyección de los intereses del capital extranjero, lo cual sucede por los agravamientos estructurales que limitaron el proceso de industrialización. En el periodo estudiado esta premisa se ha desarrollado y profundizado, y resultó notorio que el Estado se ha alejado totalmente de diseñar una política adecuada al interés nacional, dejando al capital extranjero las puertas totalmente abiertas para hacer lo que más conviene a sus intereses en este sector industrial. Se le ha beneficiado obsequiándoles enormes terrenos, o vendiéndoselos a precios simbólicos para que monten sus fábricas; se les dota de infraestructura adecuada para la exportación de sus productos. Se les exime del pago de los impuestos más importantes y se les asegura que los sindicatos estarán controlados y los salarios serán muy bajos.

La industria automotriz instalada en México obtiene utilidades de más del doble de lo que invierte en las plantas armadoras y de componentes. Además de estos hechos, al instalarse en este país de salarios que son más de diez veces menores que los que se pagan en los países industrializados, las armadoras han utilizado esto para que en los países de origen de las empresas, se les presione a los sindicatos para disminuir sus salarios, hechos que han ocurrido profundamente. Por último, no se encontró información que asegure que existe en México transferencia tecnológica del sector y que, por lo tanto, se pueda aspirar a tener puestos de trabajo fuera de los más bajos niveles organizacionales.

Conocer la forma en que las tres principales armadoras del mundo se fueron involucrando en el proceso de financiarización, particularmente de 1991 al 2007, fue el objetivo central de este trabajo. Ha podido explicarse el devenir de estas tres grandes corporaciones automotrices desde las aportaciones del enfoque de la financiarización, lo que muestra toda la potencialidad de este enfoque en el estudio de las mayores transformaciones industriales de nuestros años. Pero aún más, contribuye a reconocer las principales limitaciones de que este modelo industrial y productivo tiene sobre los trabajadores. Este estudio contribuye a ofrecer las bases necesarias para plantear políticas industriales y sectoriales con mayores certidumbres de su alcance y posibilidades. La industria automotriz confronta un ambiente competitivo determinado por la obtención de ganancias financieras y subordinando a ellas las condiciones de transformación productiva y tecnológica. Conformar un espacio financiero más estable y propicio para la inversión, así como la regulación de la actuación de las corporaciones transnacionales, tanto en los países desarrollados como en desarrollo, es un paso esencial, fundamental para el futuro de la industria.



## Bibliografía

Aglietta, Michel y Reberioux, Antoine (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel.

Arrighi, Giovanni (1994) *The Long Twentieth Century: Money, Power and the Origins of Our Times*, New York.

Arrighi, Giovanni (1997) Financial Expansions in World Historical Perspective: A Reply to Robert Pollin. *New Left Review* 224, 154-160, London.

AMIA (2014) Estadística. Diciembre. (Véase: <http://www.amia.com.mx/prodtot.html>).

Bairoch Paul, Kozul-Wright Richard (1996) *Globalization myths: some historical reflections on integration, industrialization and growth in the world economy*, UNCTAD Discussion Papers, No. 113, March. Baran, Paul y Sweezy, Paul (1988) *El Capital monopolista*, Siglo XXI, México.

Baud Céline and Durand Cédric (2011) *Financialization, globalization and the making of profits by leading retailers*, *Socio-Economic Review*, Oxfordjournals.org.

Bellofiore, Riccardo (2012) *The ascent and collapse of Money Manager Capitalism: circuit theory and financial Keynesianism*. Lecture. División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, UNAM.

Bezemer, Dirk (2009) *No one saw this coming: Understanding Financial Crisis Through Accounting Models*. unpublished; online <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/15892/>, 31-50.

Black, Edwin (2006) *Hitler's Carmaker: How General Moors helped jump-start the Third Reich's military machine*, *Jewish Journal*, nov. 30.

- Black, William (2012) *Financial Derivatives and the Global Financial Crisis*  
Conferencia en edificio del Posgrado de la Facultad de Economía, Ciudad Universitaria, 20 Abril.
- Boyer, Robert y Freyssenet, Michel (2001) *Los modelos productivos*, traducción de Irene Brousse, Grupo Editorial Lumen, Buenos Aires, Argentina.
- Boyer, Robert (1986) *La théorie de la régulation: une analyse critique*, Paris, La Découverte.
- Boyer, Robert (2005) *From Shareholder Value to CEO Power: The Paradox of the 1990s*, Paris-Jourdan Sciences Economiques, Working paper N° 2005-10.
- Camarena, Margarita (1981) *La industria automotriz en México*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Carrillo, Jorge y González, Sergio (1999) *Empresas automotrices alemanas en México*. Relaciones cliente-proveedor.
- Castellanos, Julio (2011) *El costo de la mano de obra como elemento determinante en el costo del automóvil*, Tesis de Maestría, UNAM, México.
- Castellanos, Julio (2012) *Sueldos y salarios de la industria automotriz en México en 2003 y 2008: Aguascalientes, estado de México, Puebla, Chihuahua y Coahuila de Zaragoza*, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México.
- CEPAL (2013) *La inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*
- Correa, Eugenia (1998) *Crisis y Desregulación Financiera*. Siglo XXI, México.
- Correa, Eugenia, Vidal, Gregorio y Marshall, Wesley (2013) *Financialization in Mexico: trajectory and limits*. *Journal of Post Keynesian Economics* / Winter 2012-2013, Vol. 35, No. 2 255 © 2013 M.E. Sharpe, Inc.

- Correa, Eugenia *et al.* ( 2013) (Coordinadores) *Estrategias para un desarrollo sustentable frente a las tres crisis: finanzas, economía y medio ambiente.* UAM, Miguel Ángel Porrúa.
- Crotty, James. (2005) *The Neoliberal Paradox: The Impact of Destructive Product Market Competition and 'Modern' Financial Markets on Nonfinancial Corporation Performance in the Neoliberal Era.* In Gerard Epstein (Ed.) *Financialization and the World Economy* (pp. 77-110). London: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Crotty James.R. (2007) *If Financial Market Competition is so Intense, Why are Financial Firm Profits so High? Reflections on the Current 'Golden Age' of Finance,* Working Papers wp134, Political Economy Research Institute, University of Massachusetts at Amherst.
- Crotty, James (2008) *Structural Causes of the Global Financial Crisis: A Critical Assessment of the "New Financial Architecture".* (Véase: [ddooss.org/articulos/entrevistas /Giovanni\\_Arrighi.htm](http://ddooss.org/articulos/entrevistas/Giovanni_Arrighi.htm))
- Chesnais François (1994) *La mondialisation du capital,* Syros Alternatives, Paris.
- Dufour Mathieu y Orhangazi, Özgür (2014) *Capitalism, Crisis and Class: The U.S. Economy after the 2007-2008 Financial Crisis,* Political Economy Research Institute, Workingpaper Series Number 341.
- Duménil, Gerard (2012) *Crisis económica del sistema.* Entrevista en Journal da Unicamp Universidad de Campinas, Brasil. El 1º de agosto de 2012.
- Duménil, Gérard, y Lévy, Dominique (2011) *The Crisis of Neoliberalism.* Cambridge, Massachusetts & London, England: Harvard University press.
- Engelen Ewald, Konings Martijn (2010) *Financial Capitalism Resurgent: Comparative Institutionalism and the Challenges of Financialization* (with

Ewald Engelen), in Glenn Morgan, John Campbell, Colin Crouch, Peer Hull Kristensen, Ove Kai Pedersen and Richard Whitley (eds.), *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, Oxford: Oxford University Press, forthcoming.

Epstein, Gerald (2002) *Financialization, Rentier Interests , and Central Bank Policy*. Department of Economics and Political Economy Research Institute (PERI) University of Massachusetts, Amherst, 1-43.

Epstein, Gerald (2012) *Theories of Financialization: The Rise, Fall and Rise of Finance At the Dawn of the New Millennium Lecture I What is Financialization? Curso 7 de mayo*. Ciudad Universitaria, UNAM, Posgrado de Economía. México.

Epstein, Gerald (2014) *The Contested Terrain Approach to Political Economy of Central Banking*. Department of Economics and Political Economy Research Institute (PERI) University of Massachusetts, Amherst, 1-7.

Expansión (2013) *Las 500 empresas más importantes de México*, México, junio.

Expansión (2014) *Las 500 empresas más importantes de México*, México, junio.

Fama, Eugene and Michael C. Jensen (1983) *Agency Problems and Residual Claims*, *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 327-346.

Fligstein Neil, Shin, Taekjin (2007) *Shareholder value and the transformation of the U.S. Economy, 1984–20001*. *Sociological Forum* 22: 399-424.

Foster, John Bellamy (2007) *La financiarización del capitalismo*. MR, Vol. 58 n. 11, 58, 1-12. Trad. Joan Quesada.

Froud, J., Haslam C, Johal S, Williams, K. (2005) *Shareholder Value and Financialization: Consultancy Promises, Management Moves, Corporate Governance Volume 2 Anglo American Corporate Governance* , Routledge.

- Froud Julie, Johal Sukhdev, Leaver Adam y Williams Karel (2012) *Apple Business Model. Financialization across the Pacific*. Centre for Research on Socio-Cultural Change. CRESC Working Paper Series, University of Manchester. Working Paper No. 111. Abril.
- GM Annual Report (1993 a 2007) *EE. UU. Securities and Exchange Commission*, Washington, DC 20549-1004, Form 10-K, en Google, obtenidos en abril de 2013 y revisados el 4 mayo de 2013.
- Girón, Alicia y Correa, Eugenia (2013) *Crisis financiera, deuda y bancos en: México en la trampa del financiamiento. El sendero del no desarrollo*, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.
- Girón, Alicia y Chapoy, Alma (2009) *Financiarización y titulización: un momento Minsky*. Revista *Economía Unam*, vol. 6, No. 16, 44-56.
- Gray, John (2000) *Falso amanecer: Los engaños del capitalismo global*, Trad. Mónica Salomón, Piados, Barcelona, 1a. edición inglés en 1998.
- Guttman, Robert (2009) *Una Introducción al Capitalismo conducido por las Finanzas*. Revista *Ola financiera*, N° 2, 20-59. UNAM, México.
- Harbour Report (2007) North America Press Release.
- Hardie, Lain (2008) *The Financial Crisis and the Transformation of German and French Banking Systems'* in Journal of Common Market Studies.
- Harribey Jean-Marie (1999) *La soutenabilité : une question de valeur(s)*, Microsoft Academic Publication.
- Harribey Jean-Marie (2000) *La financiarisation de l'économie et la création de valeur*, Microsoft Academic Publication.
- Harvard Business School, 9-299-008 (1998) *The General Motors Corporation (C) 1990-1992*.

- Harvey, David (2004) *El nuevo imperialismo*, trad. Juan Mari Madariaga, Akal, Madrid.
- Harvey, David (2009) *Entrevista a G. Arrighi*, en [www.ddooss.org/articulos/entrevistas/Giovanni\\_Arrighi.htm](http://www.ddooss.org/articulos/entrevistas/Giovanni_Arrighi.htm)
- Hayes, Robert and Abernathy, William (1980) *Managing Our Way to Economic Decline*, Harvard Business Review, re3dited in july-august 2007 issue.
- Hilferding, Rudolf (1985) *El Capital Financiero*, Tecnos, México.
- Hein, Eckhard (2009) *A (Post-)Keynesian perspective on "financialisation"*. Macroeconomic Policy Institute, (IMK) 1-60, Düsseldorf.
- INEGI (1980) *La industria automotriz en México*, México.
- INEGI (1983) *La industria automotriz en México*, México.
- INEGI (1990) *La industria automotriz en México*, México.
- INEGI (2011) *La industria automotriz en México*, México.
- INEGI (2014) *La industria automotriz en México*, México.
- Japan Automobile Manufacturers Association (2015) Active matrix database system. (Véase: <http://jamaserv.jama.or.jp/newdb/eng/>)
- Juárez Huberto, Lara Arturo y Bueno Carmen (Coordinadores) (2005) *El auto Global*, Conacyt, BUAP, UAM, UIA, México.
- Keynes, John Maynard (1963) *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, 2ª edición al español, traducción de Eduardo Hornedo, FCE, México.
- Krippner, Greta (2005) *The financialization of the American economy. Socio-Economic Review*, 3 (2), 173-208. Oxford University Press.
- Langley Paul (2004) *In the eye of the perfect storm: the final salary pension crisis and financialisation of Anglo-American capitalism*, New Political Economy, vol. 9, no. 4, pp. 539- 58.
- Langley, Paul (2008) *Financialization and the consumer credit boom*,

- Competition & change*, 12 (2). pp. 133-147.
- Lapavitsas Costas (2008) *Financialised Capitalism: Direct Exploitation And Periodic Bubbles* Department Of Economics, School Of Oriental And African Studies, University Of London, May.
- Lapavitsas, Costas, y Morera, Carlos (Coordinadores) (2011). *La crisis de la financiarización*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Lazonick, William (2012) *How American Corporations Transformed From Producers to Predators*. Personal WEB. Posted el 4 abril del 2012.
- Lazonick, William and Tulum, Öner (2011) *US Biopharmaceutical Finance and the Sustainability of the Biotech Business Model*. *Research Policy Journal* (vol. 40 pp. 1170-1187, nov. 2011).
- Lazonick, W. and M. O'Sullivan (2000) *Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance*, *Economy and Society*, Vol 29, No. 1, pp. 13-35.
- Levy, Noemí (2013-2014) *Financialization and Economic Growth in Developing Countries. The Case of the Mexican Economy*, In: *Understanding Financialization: History, Theory and Institutional Analysis*, *International Journal of Political Economy*, Vol. 42. No. 4. Winter 2013-2014.
- Levy, Noemí y Domínguez Christian (2013) *The Operation of Foreign Multinational Banks in Mexico: New Activities and Traditional Income*. Unpublished manuscript.
- Liker, Jeffrey K. (2011) *Toyota. Cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*, Norma, Bogotá.
- Mangelsdorf, Tyson (2009) *Porsche and VW: What the Hell Happened?*. En *automobilemag* (26 de octubre), (Véase <http://www.automobilemag.com/>)

features/news/0911\_porsche\_and\_volkswagen\_what\_happened/#ixzz3So  
ULBxcQ.)

Luxemburg, Rosa (2000) *Textos escogidos*, Editorial Dip Prov, Málaga.

Martin Randy (2002). *Financialization of Daily Life Philadelphia*: Temple University Press.

Marx, Karl (*Friedrich Engels*) (1981) *El capital*, Tomo III/Vol. 7. Libro tercero. El proceso global de la producción capitalista, Edición de Pedro Scaron, traducción de León Mames, Siglo XXI editores, México.

Milberg, W. (2008) *Shifting Sources and Uses of Profits: Sustaining US Financialization*.

*with Global Value Chains*, *Economy and Society*, 37, 420–451.

Milberg William (2007) *Shifting Sources and Uses of Profits: Sustaining U.S. Financialization with Global Value Chains*, Schwarts Center for Economic Policy Analysis The New School, Working Paper 2007-9.

Minsky, Hyman (1985) *Innovations in Technology, Labor and Finance: An Integrated Approach to Instability*, Bard College, Bard Digital Commons, Levy Economics Institute of Bard College, [http://digitalcommons.bard.edu/hm\\_archive](http://digitalcommons.bard.edu/hm_archive).

OICA (2015) OICA Production Statistics (Véase: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2010-statistics/>

Orhangazi, Özgür (2008) *Financialization and Capital Accumulation in non-financial corporate sector: a theoretical and empirical investigation on the US economy, 1973-2003*. *Cambridge Journal of Economics*, 2008, 32, 863-886.



- Palley, Thomas (2007) *Financialization: What It Is and Why It Matters*. The Levy Economics Institute of Bard College. Working Paper No. 525, New York, USA.
- Pineault Eric (2008) *The Social Structures of Financialised Accumulation: a contribution to the analysis of capitalist finance*, Document de travail de la chaire MCD (Mondialisation, Citoyenneté et Démocratie), UQAM, Montréal, Québec, Canada.
- Pisano, Fernando (2013) *¡Volkswagen! la Historia (I, II y III)*, en:  
[http://www.argentinavwclub.com.ar/Docs/link.historiavw\(2\).html](http://www.argentinavwclub.com.ar/Docs/link.historiavw(2).html).  
(obtenidos el 15 de diciembre de 2013)
- Plihon, Dominique (2003) *El nuevo capitalismo*, trad. María Guadalupe Benítez Toriello, Siglo XXI, México, 1a. edición en francés 2001.
- Pollin, Robert. (1996) *Contemporary Economic Stagnation in World Historical Perspective*. *New Left Review*, I/219, September-October 1996.
- Ramos, Sergio, Camarena, Margarita y Terrazas, Benito (1979) *Spicer, S.A. monografía de una empresa y de un conflicto*, Insituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Rieger, Bernhard (2011) *Tengo un vochito en mi corazón. El Volkswagen Beetle en México*, en "La industria automotriz en época de crisis, efectos económicos, financieros y sociales". Coordinadoras Isabel Rueda Peiro y María de Lourdes Alvarez Medina, Instituto de Investigaciones Económicas y Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Saruta, Masaki (2014) *Toyota's Employment Management from 2000 Onwards - Making Intensive Personnel Management More Flexible and "Human Resource Development"*. GERPISA 22nd. International Colloquium, Kioto, Japan, junio 2-4 2014.

- Sawyer, Malcolm (2014) *What is Financialization?*, *International Journal of Political Economy*, vol. 42, n. 4, Winter 2013-2014.
- Serfati Claude (1999) *Mondialisation et capital financier : les limites endogènes du capitalisme* dans Dumenil G., Lévy D. (éditeurs) , *Le triangle infernal, Crises, Mondialisation, Financiarisation*, PUF, Actuel Marx Confrontations
- Serfati Claude (2000) *La domination du capital financier : quelles conséquences ?*, dans Chesnais F., Plihon D., *Les pièges de la finance mondiale, Diagnostics et remèdes*, Syros, Alternatives économiques.
- Serfati, Claude (2009) *The Current Financial Meltdown: A Crisis of Finance Capital-Driven Globalization*. Presented in: The International Conference "Whither Financialised Capitalism? November 7, SOAS, University of London.
- Securities and Exchange Commission (2014) SEC.gov I filings&forms.
- Shimizu, Koïchi (1999) *Le toyotisme*, Éditions la D'écouverte, Paris.
- Singleton, Christopher J. (1992) *Auto industry jobs in the 1980's: a decade of transition*. Monthly Labor Review, February.
- Stockhammer, Engelbert (2004) *Financialization and the slowdown of accumulation* Cambridge Journal of Economics 28 (5), 719-41.
- Stockhammer, Engelbert (2008) *Some Stylized Facts on the Finance-dominated Accumulation Regime, Competition & Change*, June, Vol. 12, Issue 2, pp. 184-202.
- Stockhammer, Engelbert (2010) *Political Economy: Financialization and the Global Economy*. Political Economy Research Institute, Workingpapers Series No. 240. University of Massachusetts Amherst, Ma.

- Stockhammer, Engelbert (2013) *Financialization and the Global Economy*. In: Wolfson y Epstein, *The handbook of the Political Economy of the Financial Crisis*, Oxford Press, New York.
- Sweezy, Paul (1972) *Modern Capitalism and Other Essays*. New York, Monthly Review Press.
- Toyota Global Site (2015) A 75 year History TOP, (Véase: [http://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/index.html](http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/index.html))
- Toyota Global Site (2015) A History-databook. (Véase: [http://www.toyota-global.com/company/profile/in\\_the\\_world/pdf/toyota-pdf.pdf](http://www.toyota-global.com/company/profile/in_the_world/pdf/toyota-pdf.pdf))
- Toyota Global Site (2015) *Annual Reports (1991-2008)*. (Véase: [http://www.toyota-global.com/investors/ir\\_library/annual/](http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/))
- Toyota Motor Co. Financial Summary, *años 1991 a 2008*. (Véase: [http://www.toyota-global.com/investors/financial\\_result/](http://www.toyota-global.com/investors/financial_result/))
- Veblen, Thorstein (1904) *The Theory of Business Enterprise*, en: Economics 3LL3 -- Veblen (Theory of Business Enterprise)
- Volkswagen Group, *Annual Reports (1981-2013)*. (Véase: [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/en/publications/publications.acq.html/archive-on/icr-financial\\_publications!annual\\_reports/index.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/publications.acq.html/archive-on/icr-financial_publications!annual_reports/index.html))
- Ward Motor Vehicle (2007) *Ward's World Motor Vehicle Data*. (Véase: <http://wardsauto.com/catalog/wards-world-motor-vehicle-data>)
- World Bank (2007) World Development Indicators Database. *data.worldbank.org-population-total and manufacture-2007 year*.
- Womack, James, Jones, Daniel y Roos, Daniel (MIT) (1992) *La máquina que cambió el mundo*, traducción de Francisco Ortiz Chaparro, Mc Graw Hill.

## ANEXO 1

Administración del empleo en Toyota del año 2000 en adelante. La manera como la administración del personal se vuelve más intensiva y más flexible en el “desarrollo de Recursos Humanos”

Masaki Saruta, profesor Emérito, Universidad Chukyo, Japón

### **Introducción**

1. Antecedentes a los cambios en la gestión de empleo.
  2. Haciendo más flexible la gestión de empleo.
  3. Mercado laboral jerárquico y desigualdad salarial.
  4. Haciendo más flexible la jornada laboral.
  5. Haciendo más flexibles los salarios.
  6. “Desarrollo de Recursos Humanos” en Toyota.
  - 7.1 Educación de gestión y desarrollo de recursos humanos en Toyota.
  - 7.2 Educación de gestión y métodos específicos de gestión.
  8. Gestión de la motivación.
  - 9.1 Relación entre trabajadores y empresa en Toyota.
  - 9.2 Relación entre trabajadores y empresa, guiada por el negocio.
- Conclusión.

## **Introducción.**

El sistema doméstico de producción de Toyota en Japón es apoyado por el “desarrollo de recursos humanos”: en resumen, por gestión de personal, relaciones entre empresa y trabajadores, y “educación de gestión” regional. Este reporte estará enfocado en el desarrollo de recursos humanos, la educación de gestión, y relaciones entre empresa y trabajadores.

Se utiliza el término Toyota en este reporte para incluir a Toyota Motor Corporation así como a los sub-contratistas asociados con Toyota.

### **1. Antecedentes a los cambios en la gestión de empleo.**

Nos gustaría incluir los tres puntos a continuación como antecedentes a los cambios en la gestión de empleo en Toyota.

1. Intensificación de la competencia internacional.
2. El “Problema del año 2007” –jubilación a gran escala de los baby boomers, aunado a la disminución de la tasa de natalidad y al envejecimiento de la población.
3. Marcados descensos en volumen de producción debido a la crisis financiera, problemas de retirada, y al gran terremoto y tsunami causados por el accidente de la planta nuclear de Fukushima.

La característica definitiva de este periodo fueron las fuertes fluctuaciones en la producción, y como respuesta a la dimensión de la gestión del personal de estas fluctuaciones, Toyota promovió aún más la flexibilidad en el empleo, carteras de empleo, y gestión de diversidad.

## **2. Haciendo más flexible la gestión de empleo.**

Una de las características generales de la gestión de empleo en las grandes empresas japonesas es el empleo tipo membresía (de por vida) incluyendo la contratación colectiva de universitarios recién egresados. Este modelo se está volviendo una 'condición básica de flexibilidad de empleo', y está cambiando al modelo "trabajo" (en comparación con el modelo de empleo de por vida). Además, es obligatorio para los nuevos empleados unirse al sindicato de trabajadores de la empresa. Éste es un tipo de sistema de sindicato guiado por la administración, y se conoce como "sistema de sindicato invertido".

La base de la gestión de empleo de Toyota es el llamado 'sistema humano justo a tiempo' (sólo el número necesario de personas, en el lugar de trabajo necesario, cuando es necesario). Recientemente los trabajadores y directivos han llamado este sistema de "destinación flexible de personal", y lo están impulsando hacia delante de forma más proactiva que nunca antes.

Tradicionalmente, Toyota llevaba a cabo asistencia y soporte internos, así como ajustes del personal usando empleados temporales y de plazo fijo, contabilizando órdenes a otras empresas, y otros medios. Sin embargo, cuando se permitió la recontratación de jubilados, la contratación de mujeres trabajadoras, y los envíos a productores en 2004, se colocaron trabajadores temporales en plantas de producción inmediatamente.

Además, desde el año 2000 el número de empleados regulares en Toyota apenas si ha incrementado: más bien, el incremento de empleados no fijos, como lo son los trabajadores subcontratados y los temporales, es notable. Asimismo, la política de diferenciación y división entre los salarios de los trabajadores regulares y de los no fijos y los de plazo fijo continúa usándose.

Como resultado, el estatus relativo de los empleados regulares de Toyota está mejorando, al tiempo que su trabajo se vuelve cada vez más gerencial y de supervisión.

Algunas características distintivas de la reciente situación de empleo es un incremento en la contratación de expertos técnicos, y el comienzo de la contratación de empleados restringidos regionales, bajo el título de “personal operativo”. También sobresale un rápido incremento en los empleados de plazo fijo, así como el uso del “sistema de nombramiento”.

### **3. Mercado laboral jerárquico y desigualdad salarial.**

Previamente identificamos la existencia de un volumen a corto plazo “grupo de trabajo fluido” cuyo trabajo en Toyota es insostenible, y de un “grupo de trabajo central”, confinado al interior que continúa trabajando.

Excluyendo a los empleados jubilados, el volumen actual está disminuyendo a pesar del duro mercado laboral, y el número de nuevos empleados también está cayendo. Por otro lado, Toyota verifica empleados no fijos dentro del plazo de contrato como empleados temporales, lo cual se extendió hasta 2 años y 11 meses, y además la contratación de empleados nombrados está incrementando.

Además, bajo la política de salarios diferenciales, no sólo el porcentaje de empleados de bajo salario y empleados no fijos está incrementando incluso para pequeñas y medianas empresas, sino que también el número de empresas que emplean trabajadores extranjeros tales como los Brasileños de ascendencia Japonesa, pasantes y aprendices Chinos, y pasantes técnicos, está creciendo también. Como resultado, sigue existiendo un mercado laboral

jerárquico en el área de Nishi-Mikawa, y la disparidad social se está volviendo cada vez más evidente.

#### **4. Haciendo más flexible la jornada laboral.**

Largas horas y horarios saturados han sido siempre el caso con el Sistema de Producción Toyota, el cual sigue al “Calendario Toyota” propio de la empresa, que consiste en un programa anual utilizando un sistema continuo de dobles turnos (alternando semanalmente), horas extras y trabajo de fin de semana, que ignora los días festivos. El punto culminante de un conflicto acerca de la muerte por exceso de trabajo de un empleado de Toyota llevó a Toyota a perder en un juicio sobre compensación autorizada de trabajadores, y dio lugar a los significativos resultados de la internalización (a sueldo) de actividades de pequeños grupos (Círculos de Control de Calidad) y la introducción del lector de tarjetas (tarjetas de tiempo). (Cuadro del Apéndice 1).

Sin embargo, por otro lado, los trabajadores y la administración han propuesto un cambio a peor en el sistema, con el cambio de informe previo a informe posterior del trabajo en horas extras.

#### **5. Haciendo más flexibles los salarios.**

Un sistema de salarios basado en las habilidades fue propuesto desde la década de 1990, pero después se introdujo un sistema basado en resultados y desempeño, centrado en los oficinistas. Actualmente, los bonos para los



trabajadores están también íntimamente relacionados con los logros de la compañía.

Las reducciones de salario habían continuado en negociaciones salariales de primavera recientes; sin embargo, a petición del Primer Ministro Shinzo Abe y con las ganancias en una alta histórica, el sueldo base y los bonos aumentaron esta primavera.

Sin embargo, cambios repentinos en el importe de las bonificaciones debido a los porcentajes de bonificación dependientes de las ganancias de la compañía, así como reducciones drásticas en la compensación de horas extras debido a condiciones de negocio, significa que los cambios extremos en ingresos salariales están haciendo que los estilos de vida de los empleados que cargan con la gran presión de préstamos hipotecarios y cuotas educativas sean inciertos. Esto es porque las familias de los empleados de Toyota aún radican en el típico modelo del hombre como sostén económico, y sus estilos de vida dependen del ingreso del marido.

En las negociaciones salariales de esta primavera, los empleados temporales recibieron un aumento por primera vez en mucho tiempo. Sin embargo, un incremento diferencial en el sueldo basado en la longitud del empleo continuo fue introducido por primera vez.

## **6. “Desarrollo de Recursos Humanos” en Toyota.**

El “sistema para cultivar al Hombre Toyota motivado” está representado en (Cuadro del Apéndice 2) por el cual la educación en el lugar de trabajo está apoyada por educación formal y “actividades informales”. Los tres “objetivos fundamentales del desarrollo de habilidades” en Toyota son: (1) desarrollo de

“gente pensante” para Toyota; (2) desarrollo de “gente con autodisciplina y con la habilidad de actuar”; y (3) y fomentar el sentido de pertenencia a Toyota.

Es el “Desarrollo del Hombre Toyota”, de quien ha aprendido la manera de Toyota y es obediente, lo que se busca. Para este propósito, una estructura tipo malla de relaciones humanas dentro de la empresa ha sido diseñada a través de pequeñas actividades en grupo (Círculos de Control de Calidad), sistemas de sugerencia para solución original de problemas, así como grupos autónomos (educación y entrenamiento en el ascenso, sociedades de investigación del Sistema de Producción Toyota, etc.), diversas actividades para relaciones humanas (clubes de Toyota, actividades de toque personal, y grupos internos —grupos clasificados por formación académica, lugar de nacimiento, puesto oficial, etc.) y consejos de dormitorios residenciales.

El papel de los sindicatos en cuanto a llevar a cabo el desarrollo de recursos humanos es el de cooperación con el Desarrollo del Hombre Toyota de acuerdo a las relaciones industriales unificadas entre trabajadores y la administración. Por ejemplo, existe una propaganda ideológica en la que si uno trabaja de acuerdo con lo que la empresa y los superiores dicen, la compañía crecerá, lo cual también será para el bien de la estabilidad y mejora de la vida y el autodesarrollo del trabajador.

### **7.1 Educación de gestión y desarrollo de recursos humanos en Toyota.**

Probablemente debería establecerse que el desarrollo de recursos humanos en Toyota también está apoyado por la “educación de gestión” en la región de Nishi-Mikawa. El Gobierno de la Prefectura de Aichi nunca ha sido reformado,

y para una prefectura que contiene una gran ciudad es una región inusualmente conservadora, incluso para Japón. Aquí, una sociedad desigual ha sido consistentemente aceptada.

Entonces, ¿qué es la educación de gestión? No se trata sólo de competencia en la escuela, exámenes de admisión clasificando por universidad, sino que además, su característica distintiva es conducir una guía estudiantil extensa (sobre su entrada a la universidad y sobre la vida). Asimismo, a diferencia de Europa del Norte y similares, las enormes cuotas para la educación incluyendo la colegiatura de clases de nivelación, preparatoria, y universidad, se han convertido en pesadas cargas para los padres.

La característica común de la educación de gestión y el desarrollo de recursos humanos de Toyota puede resumirse en pocas palabras como “tratar a los estudiantes y a los trabajadores como niños”. Las técnicas comunes de gestión son: cantar el himno de la escuela o el himno nacional o el de la empresa, inspecciones de cabello y uniforme, el 5Sistema, reflexiones y discursos de un minuto, actividades de Círculos de Control de Calidad, responsabilidad de grupo, campañas de seguridad vial, entrenamiento grupal, inspección de libros de texto, y manipulación de información.

Los pilares de gestión que son consistentes a lo largo de todo esto son las clasificaciones y evaluaciones de mérito diferenciales y selectivas de la habilidad y capacidad académica, basada en valores unidimensionales. Como resultado, así como con los niños, se pueden ver (1) competencia diferencial y selectiva basada en mérito; (2) pérdida del tiempo libre debido a limitaciones de tiempo en periodos largos; y (3) expansión de escuelas donde uno puede tomar los exámenes gracias a guías de estudio.

Aunque los maestros apoyan esta educación de gestión, estos maestros no tienen la libertad de expresión o debate en el lugar de trabajo como resultado de la extensa “gestión de maestros” liderada por la Junta de Educación. Las juntas consisten ya solamente de reportes, correspondencias, y consultas.

## **7.2 Educación de gestión y métodos específicos de gestión.**

Una lista de técnicas de gestión en la educación de gestión incluye, entre otras: (1) la considerable negación de la autonomía estudiantil debido a orientación basada completamente en normas; (2) restricciones extremas de la vida suburbana; (3) aprender intensa y apresuradamente con base en directrices curriculares (que llevan a la deserción escolar); (4) control de la tasa de graduación de la proporción y de la proporción de escuelas públicas y privadas, y un completo asesoramiento académico y de carrera basado en registros académicos; (5) incremento de la carga a los maestros y estudiantes gracias a la aceptación de “escuelas de promoción de desarrollo escolar” y “escuelas de comisiones investigadoras” características, como método para el desarrollo de recursos humanos; (6) la pérdida del tiempo libre como resultado de tareas y de pasar largas horas en la escuela con actividades de club; (7) sistema de supervisión mutua entre los estudiantes; (8) educación basada en grupo por medio de entrenamiento y responsabilidad grupales; (9) disciplina y castigo físico por parte de los maestros que aplican sanciones; y (10) expulsión de la escuela.

De esta manera, la educación de gestión, fundamentalmente, no aprueba la existencia de gente de carácter diferente. Además, se dice que este sistema educativo puede dar lugar a la intimidación de personas débiles.

## **8. Gestión de motivación (Cuadro del Apéndice 3).**

Toyota, con su objetivo principal de aumentar la competitividad, utiliza diversos métodos motivacionales como la “mano de obra flexible”, círculos de Control de Calidad, sugerencias originales e ingeniosas, aumento de trabajo, enriquecimiento laboral, realización personal, participación, y otros para continuar estimulando a los empleados. Los sindicatos cooperan con estos métodos. Recientemente, la gestión por estímulos económicos ha destacado. La expansión de la desigualdad salarial por el sistema basado en méritos, y la introducción de la paga basada en resultados y desempeño ha incrementado aún más la desigualdad salarial entre los empleados. Además, fuertes cambios económicos han traído violentas fluctuaciones en los salarios.

Empleados regulares y no fijos (temporales) habían estado hasta entonces completamente divididos, y las condiciones de salario y trabajo eran diferenciadas. Sin embargo, la unificación de los empleados regulares y no fijos se está logrando con el reciente aumento de empleados no fijos y la extensión del periodo de contrato a 2 años y 11 meses, y el fortalecimiento de la administración a través del incremento en el número de empleados, así como las solicitudes para participar y cooperar en eventos de la empresa.

Anteriormente, los incentivos para los empleados temporales solían estar centrados en los estímulos económicos (bono de terminación por servicios especiales, bono de terminación). Sin embargo, esta primavera, en las negociaciones salariales, Toyota ha ofrecido aumentos diferenciales a los empleados temporales en sus sueldos base, con base en la continua duración en el empleo.

## **9.1 Relación entre trabajadores y empresa en Toyota.**

A nuestra manera, hemos alterado ligeramente la imagen que tiene Toyota de las relaciones entre trabajadores y empresa, como se ve representado en (Cuadro del Apéndice 4), el diagrama de Toyota dice que los “valores comunes” produjeron “el establecimiento de una relación de mutua confianza y mutua responsabilidad”. Sin embargo, para ser precisos, el Director Ejecutivo de Toyota y los representantes sindicales de izquierda conciben esto último, e imponen los “valores comunes” a los empleados de arriba, a través de gestión del personal, y así sucesivamente. Cabe mencionar, quizás, que este ciclo gira gracias a estas fuerzas.

## **9.2 Relación entre trabajadores y empresa, guiada por el negocio.**

Muchos de los sindicatos de trabajadores de las grandes compañías japonesas han adoptado el sistema de afiliación sindical dirigida por la empresa y el sistema de apoyo desde el registro, y controlan a todos los trabajadores a través de esta coerción. Además, podemos llamar a las relaciones industriales de Toyota “Relaciones industriales dirigidas por la empresa”. Actualmente, se dejó establecido un marco de “mutua confianza y mutua responsabilidad” bajo la Declaración conjunta entre trabajadores y empresa.

Se ha hecho costumbre para un líder sindical irse cuando ha sido promovido a cierto nivel (subdirector); ésta se ha vuelto parte del camino de promoción para líderes sindicales. Es más, los trabajadores y la empresa comparten valores, y las relaciones entre trabajadores y la empresa en Toyota podrían llamarse relaciones subordinado-superior.

Discusiones entre trabajadores-empresa se tratan principalmente de consultas y no de negociaciones en grupo. Un tema reciente es la promoción de competitividad reforzada a través de los trabajadores y la empresa. Las características que distinguen esto son, por un lado, que el conflicto de clases prácticamente ha desaparecido dentro de Toyota; y por otro, las disputas entre subcontratistas regulares y no fijos, pequeños y medianos— así como la muerte por trabajo excesivo, suicidio a causa de trabajo excesivo y depresión, accidentes en el lugar de trabajo, despidos, la falta de pagos de salarios, etcétera —siguen ocurriendo frecuentemente. (Cuadro del apéndice 5)

Actualmente, las relaciones de trabajo del estilo de Toyota se están expandiendo a lo largo de Japón, y la educación y personal educativo en administración también se están difundiendo amplia y profundamente. La emasculación de los movimientos de trabajadores de grandes compañías sigue procediendo en extremo.

El aumento de negociaciones salariales dirigidas por la empresa se colocó con un mayor progreso este año con la solicitud del Primer Ministro Abe para aumentar los salarios, el incremento del sueldo base en Toyota, y la provisión de grandes incrementos en bonos. Sin embargo, la realidad detrás de estos salarios es que están basados en evaluaciones, resultados y desempeño, y que este desarrollo fue una profundización de la disparidad de sueldos para trabajadores con el mismo mérito, divisiones entre empleados regulares y no-regulares, así como una diferenciación entre empleados no-regulares.

## **Conclusión.**

Como resultado de su comportamiento para reforzar la competitividad entre la dirección y el sindicato de trabajadores, Toyota continúa generando grandes beneficios, y al mismo tiempo atrayendo y rechazando a muchos subcontratistas y empleados no fijos. Toyota mantiene su dominio como la compañía representativa de Japón.

La situación que ha crecido actualmente dentro de Toyota se resume en los siguientes puntos: (1) falta de democracia; (2) indiferencia a condiciones de trabajo decentes; (3) hacer que las horas de empleo y de trabajo sean más flexibles pero el estilo de vida menos flexible; (4) aceptación de inequidad de género, ambiente laboral, tipo de empleo y pérdida de solidaridad laboral; y (5) autonomía infantil e indiferencia por el respeto a la individualidad.

Toyota evita la lucha de clases y la detesta. Dentro de la compañía, la conciencia de clases se ha extinguido y se descuentan las disputas individuales. Por otro lado, siguen ocurriendo frecuentemente disputas entre trabajadores dentro de la empresa y con sus pequeños y medianos subcontratistas.

El desarrollo de Toyota promueve la competencia controlada, ya que afianza la diferenciación, la posibilidad de que su extensión conduzca a la realización de un “estado de bienestar” igualitario tal como aquellos en países de Europa del Norte es extremadamente baja. Por el contrario, una “sociedad corporativa” como esa tiene la tendencia a estar lista para aceptar el nacionalismo.

Aunque la economía se haya recuperado temporalmente, y la situación de empleo y desempleo haya mejorado como resultado del proselitismo para financiar Abenomics y hospedar las Olimpiadas, se predice que las crisis del



rápido incremento nacional y local de la deuda gubernamental, la reducción del bienestar social, y la intensificación del descenso en la tasa de natalidad y los problemas de la población de la tercera edad se volverán más serias.

**【atención por favor】** No soy bueno comunicándome en inglés, así que si tienes alguna pregunta específica, por favor envíame un correo electrónico. Responderé tan pronto me sea posible.

E-mail: [MASAKISARUTA@aol.com](mailto:MASAKISARUTA@aol.com)

Fuente: 22º Coloquio Internacional GERPISA, 5 de Junio, 2014, Kioto, Japón

## **ANEXO 2.**

### **Manejo de los Derivados Financieros en Toyota**

#### **Tratamiento de derivados financieros en 1998-1999**

Toyota utiliza primeramente, exchange forward contracts y foreign currency option contracts para arreglar el valor del flujo de efectivo resultante de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, obligaciones de la empresa y transacciones anticipadas denominadas en moneda extranjera en relación con las monedas dominantes (yenes, dólares y euros) de las unidades operadas principalmente por Toyota. Las foreign exchange forward contracts, de las que la mayoría de sus vencimientos es dentro de los próximos ocho meses, son utilizadas para administrar los riesgos en tipo de cambio que están primeramente asociadas con cuentas por cobrar, cuentas por pagar y transacciones anticipadas denominadas en moneda extranjera.

Los importes de las foreign exchange forward contracts al 31 de marzo de 1999 y 1998 ascendieron a Y443,212 millones y Y579,294 (\$4,805 millones) respectivamente. El valor justo de estos contratos se estimó con base en las cotizaciones del mercado.

Las compras de foreign currency option contracts, la mayoría de las cuales expiran en seis meses, se utilizan conjuntamente con las forward

exchange contracts para cubrir la exposición al alza de las monedas extranjeras de cuentas por cobrar y de obligaciones de transacciones futuras denominadas en moneda extranjera. Al 31 de marzo de 1998 y 1999, el importe nocional agregado fue de Y242,800 millones y Y228,531 millones

(\$1,896), respectivamente. Toyota también adquiere foreign currency options written contracts en importes nominales por Y124,517 millones y Y104,342 millones (\$888 millones al 31 de marzo de 1998 y 1999 respectivamente. Estos contratos son una serie de forward contracts arrangements y expiran en el mismo mes con la correspondiente currency option contracts comprados como se muestra abajo y limitados a aquéllos que pagan el menor premio. Además, Toyota compra los purchased interest rate option contracts, los cuales vencen entre 1999 y 2002 con importes nominales de Y779,666 millones y Y786,514 millones (\$6,524) al 31 de marzo de 1998 y 1999 respectivamente, que son utilizados para reducir el impacto de cambios en tasas de interés en instrumentos de deuda. El valor justo de las option contracts fue estimado con base en las cotizaciones del valor dado por los brokers (agentes corredores).

Los interest rate swap agreements y los interest rate currency swap y currency swap agreements con vencimientos desde 1999 al 2009 están diseñados para reducir la exposición de Toyota a pérdidas como resultado de fluctuaciones adversas en tasas de interés o tasas de cambio de moneda extranjera en instrumentos subyacentes de deuda. Los términos de estos acuerdos son primeramente los mismos que las obligaciones subyacentes o swaps de tasas de interés benéficas utilizadas para cubrir una obligación de deuda subyacente que no está marcada por el mercado, pero se utiliza para ajustar los gastos de intereses reconocidos por la duración del acuerdo de deuda del subyacente. A marzo 31 de 1998 y 1999, los importes nominales agregados de los interest rate swap agreements fueron de Y1,801,122 millones de pago variable y Y 296,190 millones de pago fijo, y Y1,876,374 millones (\$15,565 millones) de pago variable y Y 585,989 millones (\$4,861 millones) de pago fijo, respectivamente. Los importes nominales agregados

representados en interest rate currency swaps and currency swap agreements fueron de Y1,403,989 millones y Y131,975 millones al 31 de marzo de 1998 y 1999 y Y1,448,891 millones (\$12,019 millones) y Y231,821 millones (\$1,923 millones) al 31 de marzo de 1999 respectivamente. Las ganancias y pérdidas en terminated interest rate swaps están diferidos y reconocidos como un ajuste al rendimiento en la deuda subyacente. Los valores justos de tales acuerdos fueron estimados basados en los importes descontados de los flujos netos de efectivo.

**Fuente:** 1999 Annual Report

## **Tratamiento de derivados financieros en 2000-2001**

### ***Contabilidad de Instrumentos Derivados***

Todos los instrumentos derivados son registrados en el Balance General a valores justos, tomando en consideración los efectos realmente realizables netos de los acuerdos maestros que permitan establecer nuestra posición positiva o negativa neta y compensar el efectivo colateral que tiene en el mismo contraparte. Los cambios en el valor justo de derivados son registrados en gastos de intereses en el Estado de Resultados Consolidado.

Toyota categoriza los derivados como aquéllos designados por la contabilidad de cobertura (“contabilidad de derivados de cobertura”) y aquéllos que no son designados por contabilidad de cobertura (“contabilidad de derivados sin cobertura”).

También podemos, de tiempo en tiempo, emitir deuda la cual puede ser caracterizada como un instrumento financiero híbrido. Estas obligaciones pueden encontrarse en la definición 133 de la SFAS (Statement of Financial

Accounting Standards) (Principios de Contabilidad Financiera) como un “derivado implícito”. Referidos en la Nota 1 – Summary of Significant Accounting Policies of the Notes of the Consolidated Financial Statements y Nota 9 – Accounting Derivatives, Hedging Activities and Interest Expense en la información adicional. Los cambios en el valor justo de los derivados implícitos bifurcados de el total de los instrumentos financieros híbridos están registrados en gastos de intereses (interest expense) en el Estado de Resultados Consolidado.

En el apartado OFF BALANCE SHEET ARRANGEMENTS del Annual Report, se establece:

### ***Instrumentos derivados***

Manejamos nuestra exposición a los riesgos del mercado tales como tasas de interés y riesgos de tipo de cambio en moneda extranjera con instrumentos derivados. Estos instrumentos incluyen interest rate swaps, currency swaps, y interest rate caps. El uso que hacemos de estos derivados está limitado a la administración de la tasa de interés y riesgos de tipo de cambio. Para información adicional del tratamiento contable de nuestros derivados, hay referencia en la la Nota 1 – Summary of Significant Accounting Policies de las notas de los Consolidated Financial Statements.

### ***Naturaleza de las estimaciones y supuestos requeridos***

Determinamos la aplicación de la contabilidad de derivados a través de la identificación de instrumentos de cobertura, partidas de cobertura y por la naturaleza del riesgo de la cobertura, como la metodología utilizada para valorar la efectividad de los instrumentos de cobertura. El valor justo de nuestros activos y pasivos derivados over-the-counter se determinaron

utilizando modelos cuantitativos que requieran el uso de entradas a múltiples mercados incluyendo tasas de interés, precios e índices que generen rendimientos o curvas de precios y factores de volatilidad, los cuales fueron usados para valorar nuestra posición. Las entradas al mercado están validadas a través de fuentes externas, incluyendo brokers (agentes corredores), transacciones de mercado y precios de servicios de terceros. La estimación del riesgo es mayor para posiciones de activos y pasivos derivados que para las option-based o aquellas que tengan fechas de vencimiento mas largas que las observadas en las entradas al mercado que estén disponibles o que sean no observables, caso en el que las extrapolaciones cuantitativas de tasas, precios o escenarios de índices se utilizaron en determinar los valores justos.

### ***Valor justo de instrumentos financieros***

Una parte de nuestros activos y pasivos se contabiliza a valor justo, incluyendo los equivalentes de efectivo, valores disponibles y derivados.

**Fuente:** 2001 Annual Report.

### **Derivados y otros Contratos a valor justo**

Toyota utiliza derivados en el curso normales del negocio para administrar la exposición a los tipos de cambio en operaciones de moneda extranjera y de tasas de interés. La contabilidad es compleja y en continua evolución. Adicionalmente, existen significativos juicios y estimaciones envueltas en la estimación del valor justo y en la ausencia de valores de mercado reales. Estos estimados están basados en metodologías de valuación que se consideran adecuados bajo ciertas circunstancias. Sin embargo, el uso de diferentes

supuestos puede tener un efecto material en el estimado del importe del valor justo.

***Nota 20 de los Estados Financieros Consolidados (p. 119).***

Toyota utiliza interest rate swaps, e interest rate currency agreement principalmente para convertir sus deudas de tasa fija a deudas de tasa variable. Toyota utiliza interest rate swap agreement para administrar su exposición a fluctuaciones en las tasas de interés. Los Interest rate swap agreement son también una parte integral de una transacción de deuda específica o de una parte del portafolio. Toyota utiliza interest rate currency swap agreements para cubrir las exposiciones en las fluctuaciones del tipo de cambio de moneda y para pago de intereses de préstamos denominados en monedas extranjeras. Cuentas y documentos por pagar emitidos en moneda extranjera se cubren regularmente con interest rate currency swap agreements, las cuales involucran el tipo de cambio en moneda extranjera por el principal y las obligaciones de intereses para cada obligación en moneda extranjera convenido sobre tipo de cambio y tasa de interés.

Para los años terminados al 31 de marzo de 2006, 2007 y 2008 la parte inefectiva de Toyota del valor justo de la relación de cobertura de la que Toyota ha financiado instrumentos que incluyen activos y pasivos financieros y de los instrumentos financieros fuera del Balance, los cuales se incrementaron por encima de su valor normal de negocio. Estos instrumentos financieros fueron realizados con la solvencia de la institución financiera y virtualmente todos los contratos en moneda extranjera están denominados en dólares americanos, euros y otras monedas de los principales países industrializados. Los instrumentos financieros involucrados, en varios grados de riesgos de mercado como instrumentos están sujetos a las fluctuaciones de precios y los

riesgos de los elementos de crédito en que la contraparte podría caer en falta de pago. En el improbable evento de que las contrapartes fallaron en satisfacer los términos contractuales de una moneda extranjera o de un instrumento de tasa de interés, son regularmente infundadas y se previenen a través de varias compañías de seguros y previsores del cuidado de la salud. El costo de estos beneficios se reconocen más allá del periodo de que el empleado previó el servicio de crédito a Toyota. Las obligaciones de Toyota bajo estos arreglos no son materiales.

**Fuente:** 2008 Annual Report.



