
III. JAPÓN: INVERSIONES Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

La versión de este año del capítulo III, que trata de la experiencia de un país inversionista, difiere de las de años anteriores, en que se analizaban los casos de los Estados Unidos y España, porque Japón *no* es uno de los principales inversionistas de América Latina y el Caribe. De hecho este año el interés fundamental se centra en averiguar por qué las empresas japonesas han invertido *tan poco* en la región. Las estadísticas oficiales sólo ofrecen una respuesta parcial a este interrogante debido a las graves deficiencias de que adolecen (véase el recuadro III.1). La información disponible indica que las empresas transnacionales japonesas hicieron enormes inversiones en todo el mundo desde mediados hasta fines de los años ochenta; luego, a principios de los noventa, la salida de inversión extranjera directa disminuyó abruptamente, antes de repuntar nuevamente a partir de 1994, pero a niveles muy inferiores a los de fines de la década anterior (véase el gráfico III.1). Las empresas japonesas expandieron sus sistemas internacionales de producción entre 1985 y 1998, período en que la participación de las ventas de sus filiales extranjeras en las ventas totales aumentó de menos de 5% a 14%. Sin embargo, aun así eso equivalía a alrededor de la mitad del volumen registrado entre las empresas transnacionales estadounidenses y alemanas (UNCTAD, 2000, p. 40).

Recuadro III.1
**LAS LIMITACIONES ANALÍTICAS DE LAS ESTADÍSTICAS OFICIALES SOBRE
 LA IED JAPONESA**

Las estadísticas oficiales sobre la IED japonesa son abundantes y diversas pero no sirven para explicar su localización, especialmente en el caso de América Latina y el Caribe. Las cifras de la balanza de pagos provienen de dos fuentes principales; los datos internacionales estandarizados sobre la IED provienen del *Balance of Payment Statistics Monthly*, publicado por el Banco de Japón, en el que se registran los desembolsos mensuales reales de IED (entradas y salidas). Los datos del Banco de Japón adolecen de ciertas graves deficiencias: la reinversión de utilidades sólo se han dado a conocer desde 1996, lo que plantea un problema importante para el análisis de series cronológicas; se incluye sólo un desglose limitado por país receptor y ninguno por industria. En consecuencia, los datos de la balanza de pagos del Banco de Japón tienen un valor limitado para analizar la experiencia de Japón en materia de IED. Las cifras que se utilizan con mayor frecuencia provienen del *Fiscal and Monetary Statistics Monthly*, compilado por el Ministerio de Finanzas. Esta publicación contiene datos sobre los flujos y el acervo (*stock*) de la IED japonesa, ya sea aprobados por el Ministerio (hasta diciembre de 1970) o que se le han declarado (después de 1970), con arreglo a su mandato legal (enmendado en abril de 1998). Estas estadísticas sobre la IED aprobadas/declaradas han tendido a sobreestimar notoriamente la IED real, sobre todo porque un gran porcentaje de la IED aprobada/declarada en definitiva nunca se materializa. Las empresas japonesas a menudo han solicitado sumas excesivamente grandes de IED o bien han sobredeclarado su IED, para dejar margen para expansiones imprevistas de

proyectos y minimizar los costos conexos de declarar ante el Ministerio de Finanzas. Posteriormente muchos proyectos aprobados/declarados se reducen en tamaño e incluso se cancelan. Los datos difieren también de las estadísticas de IED estándares basadas en la balanza de pagos en que se refieren a la IED bruta y no neta, o sea, sin deducir las repatriaciones de capital. Hay algunos otros problemas al utilizar los datos sobre la IED japonesa para establecer comparaciones internacionales. Primero, hay una enorme diferencia entre los datos sobre la IED basados en declaraciones y los basados en la balanza de pagos, dado que el valor de la IED basada en declaraciones duplica con creces el de la IED neta basada en la balanza de pagos. Especialmente en los años noventa, cuando la salida de IED se estancó, la discrepancia se amplió por el monto considerable de inversión no realizada (pero declarada) y la mayor desinversión. Por ejemplo, para el ejercicio económico de 1999 el Ministerio de Finanzas declaró una salida de IED de 7 439 billones de yen (unos 65 000 millones de dólares), mientras que el Banco de Japón informó una cifra de sólo 2 411 billones de yen (unos 22 000 millones de dólares) (véase Izuishi, 2000). En segundo lugar, la reinversión no se trata adecuadamente porque los datos basados en declaraciones no la incorporan y los basados en la balanza de pago sólo la incluyen desde 1996, lo que causa otro problema para el análisis de series cronológicas. Además, la reinversión declarada en los datos de la balanza de pagos está demasiado subvaluada, ya que figura como inferior al 20% del valor de la salida total de IED, cuando en las encuestas económicas de otras instituciones oficiales se informa que representan un 50% de la

IED total, por lo menos para las empresas manufactureras. Otro problema es el uso de los ejercicios económicos. En general, la mayoría de las estadísticas oficiales en Japón emplean el ejercicio económico, que comienza en abril, como su marco temporal básico. Así, los datos del ejercicio económico excluyen el primer trimestre del año calendario pero incluyen el primer trimestre del siguiente. Sólo los datos mensuales basados en la balanza de pagos permiten establecer comparaciones internacionales medidas en años calendario. Por ende, el valor analítico de la gran cantidad de datos detallados de la balanza de pagos sobre la IED japonesa se ve limitado por problemas de cobertura, definiciones y consistencia. Otra fuente importante de información estadística sobre la IED japonesa y sobre las operaciones (datos sobre producción, ventas o exportaciones) de las filiales extranjeras de empresas japonesas en el mercado internacional son las encuestas económicas realizadas por el Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI) y el Banco de Exportación e Importación del Japón (EXIMJ), actualmente Banco de Japón para la Cooperación Internacional. La que tiene la cobertura más amplia es la encuesta sobre actividades de empresas nacionales en el exterior que realiza el MITI cada tres años, en tanto que, para el sector manufacturero solamente, el informe del EXIMJ sobre las tendencias de la inversión directa del Japón en el exterior constituye una encuesta anual y más completa. Ambas encuestas contienen la información más minuciosa disponible sobre las actividades operacionales de las empresas japonesas. Empero, dado que las empresas japonesas no están obligadas a contestarlas, están sujetas a amplias fluctuaciones de

Recuadro III.1 (conclusión)

cobertura de un año a otro, lo que prácticamente imposibilita el análisis de series cronológicas. Por ejemplo, la tasa de respuesta de la encuesta MITI fluctúa entre 33.4% y 60%, y la del EXIMJ entre 51% y 60%, niveles bastante reducidos en comparación con las encuestas de referencia del Departamento de Comercio de los Estados Unidos. El número de afiliados que cubre la encuesta MITI FY95 es de 10 416 personas, o sea apenas 40% del total de afiliados que figuran en el banco de datos Toyo Keizai. La encuesta EXIMJ FY98 cubre a 6 654 afiliados, o sea 70% del banco de datos del sector manufacturero. La Organización de Comercio Exterior de Japón (JETRO) publica un libro blanco anual sobre IED, que contiene un

análisis detallado de las tendencias globales de la inversión mundial y de la salida-entrada de IED japonesa. Cada número incluye un capítulo sobre un tema especial: la reestructuración industrial mediante la IED (1997); los nuevos canales de inversión en materia de fusiones y adquisiciones, desregulación y privatización (1998); el efecto de las crisis asiáticas sobre la IED (1999). Aunque este libro blanco es bastante extenso, no contiene datos recopilados o elaborados por su propio personal, salvo en el caso de algunas encuestas ocasionales, como el importante cuestionario reciente sobre la situación administrativa de las empresas japonesas ubicadas en América Latina (JETRO, 2000a). Por ende, los datos oficiales que

no provienen de la balanza de pagos sobre la IED japonesa y las operaciones empresariales adolecen también de notorias deficiencias analíticas. Las estadísticas oficiales sobre la salida de IED japonesa en América Latina nos inducirían a creer que la presencia de empresas transnacionales en la región se caracteriza por una IED concentrada en las Islas Caimán (finanzas) y Panamá (registro de barcos). Esto contradice ostensiblemente la información operacional sobre las empresas japonesas en América Latina, que conforma un cuadro muy distinto, en que México y Brasil son elementos claves. En el presente capítulo se procura esclarecer el papel de América Latina en la expansión internacional de las empresas japonesas.

No cabe duda de que el incremento inicial de la IED japonesa en el mundo estuvo estrechamente vinculado con el fortalecimiento del yen frente al dólar estadounidense tras el Acuerdo del Plaza de 1985; empero, el tipo de cambio no explica la segunda alza registrada desde mediados hasta fines de los años noventa. Es más, al parecer la apreciación del yen no fue tan importante en el caso de la IED japonesa en América Latina y el Caribe (Goldberg y Klein, 1997), ya que hay otros factores que tendrían mayor poder explicativo, como la inestabilidad o crisis macroeconómicas seculares, los entornos normativos muy distintos en México y la Cuenca del Caribe (para la IED en busca de

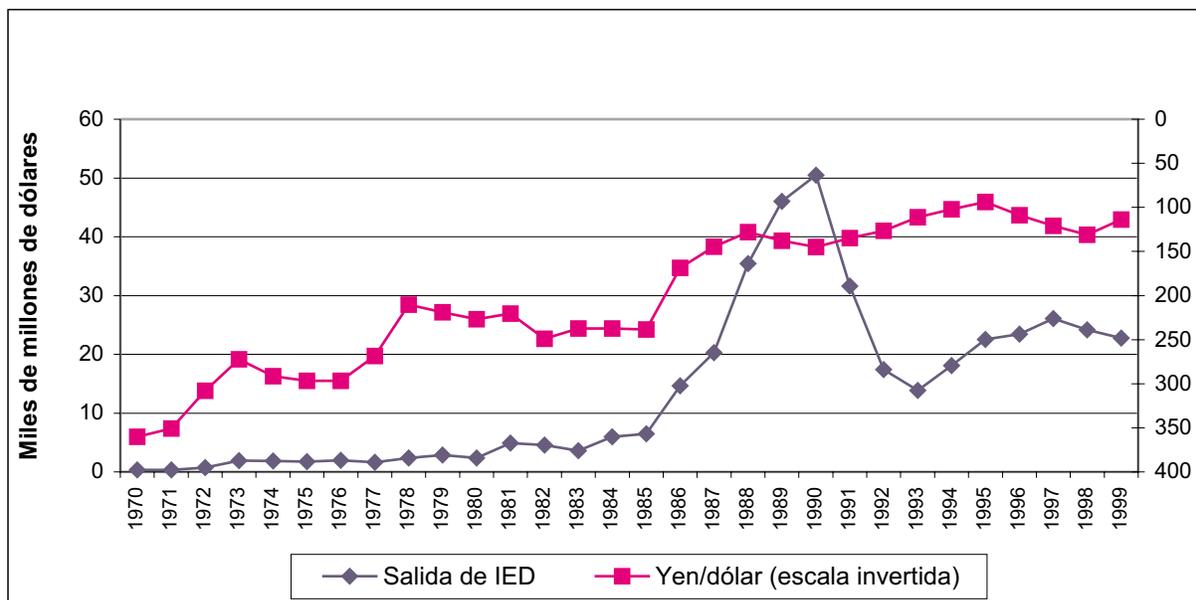
eficiencia) y en Sudamérica (para las empresas transnacionales que buscan acceso al mercado de servicios), la pasividad de las políticas nacionales, incluidas las discontinuidades y falta de correspondencia con los flujos mundiales de IED, y la falta de interés de las empresas transnacionales japonesas en el principal atractivo de América Latina para la IED, es decir, la venta de activos existentes en los procesos de privatización y mediante las fusiones y adquisiciones, entre otros. Para comprender mejor la IED japonesa en general, y en América Latina en particular, es preciso complementar los datos oficiales sobre la IED con otra información y análisis pertinentes.

A. ¿QUÉ HA IMPULSADO LA SALIDA DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA JAPONESA?

El crecimiento y la modernización de Japón han superado en espectacularidad lo ocurrido en todos los países de envergadura durante el siglo XX, con lo cual Japón ha pasado a ser la segunda economía del mundo después de los Estados Unidos. El ingreso per cápita de Japón creció a una tasa impresionante de 5% anual por

más de 50 años. Su modelo de “innovación autóctona”, en que la tecnología extranjera fue asimilada y perfeccionada por empresas nacionales en vez de ser canalizada a través de filiales de empresas transnacionales mediante la IED, fue un asalto frontal a las economías dominantes de entonces, que las atacó no

Gráfico III.1
JAPÓN: SALIDA DE IED Y TIPO DE CAMBIO, 1970-1999



Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), FDI/TNC database y Fondo Monetario Internacional (FMI), *International Financial Statistics*, versión en CD-ROM.

por su flanco débil sino por su flanco fuerte. Esto queda bien ilustrado por los adelantos japoneses respecto de los textiles británicos en los años veinte y treinta, los artículos electrónicos de consumo y los automóviles de producción en masa estadounidenses en los años setenta y ochenta, y las máquinas herramienta y los automóviles de lujo alemanes en los años ochenta y noventa (Lazonick, 1994, p. 1).

El modelo japonés sobresalió en la emulación industrial porque fue diseñado precisamente para eso (Krause, 1991, pp. 6 y 9). Entre los aspectos positivos del modelo figuraban: i) la aplicación sistémica de técnicas de gestión innovadoras que elevaron considerablemente la competitividad industrial del país (por ejemplo, el sistema manufacturero de producción ajustada) (UNCTAD, 1990, pp. 2 y 12; Kaplinsky, 1995, pp. 58 y 59); ii) la participación empresarial cruzada que protegía a los gerentes de los accionistas impacientes y les permitía adoptar una perspectiva de inversión de largo plazo; iii) la participación de los obreros o las bases en el proceso de producción, que era fomentada por el empleo vitalicio y contribuía a la consecución de lealtad,

especialización de alto nivel y productos de mejor calidad; y iv) servicios públicos de alta calidad, sobre todo educación, lo que redundaba en la excelencia en los campos de la ingeniería y el diseño (*The Economist*, 10 de abril de 1999, p. 69). A comienzos de los años noventa, en una verdadera avalancha de publicaciones se consideraba que la aplanadora competitiva japonesa era prácticamente imparables y que la única solución era aprender de su ejemplo (Dertouzas, Lester y Solow, 1989; Thurow, 1992; Krause, 1991, p. 6; Encarnation, 1992). Tras el éxito japonés estaba el “método del lejano oriente” para ganar competitividad sobre la base de técnicas de producción industrial perfeccionadas (Kagami, 1995, capítulo 2).

Las ventajas competitivas de las nuevas técnicas de gestión japonesas, tanto respecto a sus competidores originales como a sus imitadores de países en desarrollo, hasta alrededor de 1990, se resumen en el cuadro III.1. Interesa destacar algunas de estas diferencias para apreciar cabalmente por qué las empresas japonesas se pusieron a la vanguardia en varias industrias importantes durante la segunda mitad del siglo XX. En términos del

ámbito de implementación, mientras las empresas japonesas implantaron dichas técnicas en toda la empresa, muchos de sus imitadores sólo las aplicaron en determinadas plantas y los competidores tradicionales de la producción en masa no las implementaron en absoluto en ese entonces. En términos de procedimientos de organización, las empresas japonesas modernas integraron la producción celular, en pequeños lotes y en pequeñas tandas con las técnicas de producción justo a tiempo (*just in time*) y control de la calidad total, basadas en equipos multidisciplinarios que perseguían el mejoramiento continuo. Muchos de sus imitadores empleaban estos procedimientos de organización en forma parcial, mientras que los productores masivos tradicionales continuaban utilizando procedimientos anticuados, tales como productos estandarizados basados en una producción en lotes o tandas grandes en una configuración más funcional con una división ampliada del trabajo que incorporaba existencias para imprevistos. El nuevo modelo japonés dependía de contactos estrechos y frecuentes con proveedores y clientes. Muchos de sus imitadores tenían relativamente pocos contactos de esta índole, mientras que los productores masivos tradicionales tendían a tener relaciones confrontacionales con proveedores y clientes. En suma, las empresas japonesas modernas convertían estas técnicas en una característica sistémica manifiesta en todos los niveles de la empresa (grupo, empresa, fábrica, producción, supervisión y equipo). La mayoría de sus imitadores podían demostrar ciertos aspectos en diferentes niveles (fábrica, producción, supervisión y equipo) sin conseguir una aplicación sistémica, en tanto los productores masivos tradicionales no hacían grandes progresos en esta esfera. Aplicadas durante décadas, estas ventajas explican buena parte del éxito de Japón en términos de crecimiento económico y modernización durante el siglo XX. Las empresas japonesas fueron extremadamente exitosas en competir en materia de manufacturas, sobre la base del precio, la entrega oportuna y la calidad (EIAJ, 1998, p. 7). Sin embargo, a fines de los años noventa tanto los productores masivos tradicionales como los imitadores habían hecho ajustes para aminorar o incluso frenar el liderazgo japonés.

El éxito más grande del proceso de industrialización japonés orientado al exterior fue su capacidad de aumentar su cuota de mercado internacional, lo que lo convirtió en un peso pesado del comercio internacional. La clave de su éxito consistió en especializarse en las áreas dinámicas del comercio internacional, es decir, las manufacturas no basadas en los recursos naturales (Mortimore, 1995; Lall, 1998a, 2000). El gráfico III.2 indica que durante 1977-1996, período sobre el cual el programa computacional CANPLUS de la CEPAL

posee información comercial detallada (a nivel de tres dígitos de la CUCI, rev. 2), Japón fue el gran “ganador” mundial en términos de aumentar su cuota de mercado en las importaciones de la OCDE mediante la exportación de bienes dinámicos. En todo este período se distanció mucho de sus imitadores en vías de industrialización, como la República de Corea y la provincia china de Taiwán, y de sus competidores más nuevos —en su mayoría asiáticos— como Singapur, Tailandia, Malasia, China y otros (México, Irlanda y España). Sin embargo, a partir de mediados de los años ochenta, Japón comenzó a perder sus cuotas globales de mercado en la importación por la OCDE de estos bienes dinámicos a manos de muchos de esos mismos competidores, demostrando claramente así que la competitividad internacional puede perderse (o transferirse) con tanta rapidez como se gana. Según los indicadores del *World Competitiveness Yearbook* (IMD, 1999), la competitividad internacional de Japón bajó del primero al decimosexto lugar entre 1989 y 1999. Este fenómeno puede explicarse al menos de tres maneras distintas.

Primero, la economía japonesa entró en picada durante los años noventa debido a problemas internos que surgieron cuando estalló la burbuja financiera. Ello frenó la modernización y las nuevas inversiones de las empresas japonesas, socavando su competitividad. Un efecto de la consiguiente recesión fue que los precios de las acciones en 1992 habían caído al equivalente de la mitad del nivel que tenían en 1989, con lo cual las empresas transnacionales japonesas ya no podían financiar el grueso de sus inversiones mediante bonos empresariales y préstamos bancarios obtenidos contra activos inflados. La recesión también provocó una abrupta declinación de las utilidades de sus operaciones internas en Japón, lo que también afectó la ejecución de nuevos proyectos de inversión, erosionando aún más su competitividad en las operaciones nacionales.

La otra cara de la moneda de los problemas económicos de Japón en los años noventa tuvo relación con las reacciones de sus competidores. Las empresas occidentales, especialmente las estadounidenses, aprendieron de los éxitos japoneses, y muchas que habían sufrido la penetración japonesa de sus mercados llevaron la fabricación ajustada a un nuevo nivel, subcontratando gran parte del proceso manufacturero a un nuevo grupo floreciente de fabricantes.⁵⁰ A principios de los años noventa alrededor de un quinto de la producción total de las empresas estadounidenses era producido por no estadounidenses fuera de los Estados Unidos (*The Economist*, 20 de junio de 1998, p. 3). Estas “fábricas a contrata” han tenido mucho éxito, sobre todo en la industria electrónica, aprovechando a menudo las normas de origen del Tratado de Libre Comercio de

Cuadro III.1
**TIPOLOGÍA PARA LA ADOPCIÓN DE TÉCNICAS DE GESTIÓN JAPONESAS (JMT),
 ALREDEDOR DE 1990**

	Espectro de adopción de JMT		
	Alto		Bajo
Tipo de empresa	Arquetipo japonés	Imitadores moderadamente exitosos	Productores en masa tradicionales
1. Ámbito de implementación:	En toda la empresa	En la(s) planta(s)	Ninguno
2. Procedimientos organizacionales comprenden:	Producción celular Producción en pequeños lotes JIT y TQC Multiespecialización Trabajo en equipo Producción en pequeñas tandas Mejoramiento continuo	Producción celular Producción en pequeños lotes JIT y TQC Multiespecialización Trabajo en equipo	Diseño funcional Producción en grandes lotes División ampliada del trabajo y control de calidad Existencias para imprevistos Producción en grandes tandas Productos estandarizados
3. Relaciones con proveedores:	Contactos estrechos y frecuentes con proveedores y clientes	Escaso contacto con proveedores y clientes	Relaciones conflictivas con proveedores y clientes
4. Niveles de compromiso gerencial:	Grupo Empresa Fábrica Producción Supervisión Equipo	Fábrica Producción Supervisión Equipo	

Fuente: Adaptación de Raphael Kaplinsky, "Technique and system: the spread of Japanese management techniques to developing countries", *World Development*, vol. 23, No 1, enero de 1995, pp. 60 y 67.

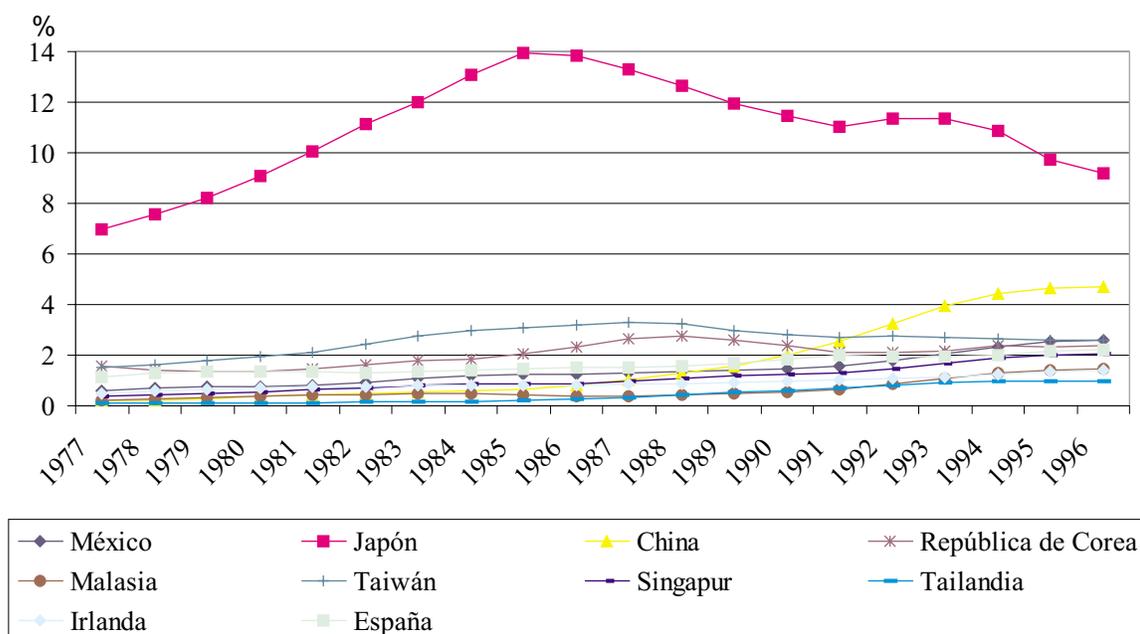
América del Norte (TLC) para abastecer con ventaja el mercado estadounidense desde plantas situadas en México (*The Economist*, 12 de febrero de 2000, p. 61). La reciente declinación de los fabricantes japoneses en los Estados Unidos, en especial en la industria de computadoras o semiconductores, se refleja en sus quejas de "mayor competencia" en ese mercado (JETRO, 1999b, p. 1). Algunas empresas japonesas, como NEC, están vendiendo sus propias plantas manufactureras en ese país a los subcontratistas

estadounidenses para abastecerse de ellos (*Fortune*, 21 de febrero de 2000, pp. 240B-240D).

Otros competidores, principalmente de países en desarrollo, también han logrado quitar a Japón cuotas de mercado en las importaciones de la OCDE. Los imitadores más exitosos de la aplicación sistémica de las técnicas de gestión japonesas, tales como la República de Corea y la provincia china de Taiwán, han logrado socavar la situación competitiva de las empresas japonesas en las industrias de computadoras,

50 Entre los ejemplos de empresas situadas en América del Norte, junto con sus ventas proyectadas para 2000 y la ubicación de su sede, se incluyen Solectron (13 000 millones de dólares, Milpitas, California), SCI Systems (8 000 millones de dólares, Huntsville, Alabama), Flextronics International (3 000 millones de dólares, San José, California) y Celestica (6 000 millones de dólares, Toronto, Ontario) (*Fortune*, 21 de febrero de 2000, p. 240C y *Financial Post*, 5 de julio de 2000). Kagami y Kuchiki (2000) han demostrado cómo estos subcontratistas han logrado aprovechar las técnicas de gestión japonesas para alcanzar incrementos de la eficiencia en toda la cadena de suministro, en particular en sus operaciones de Guadalajara, México.

Gráfico III.2
**LOS DIEZ GANADORES PRINCIPALES DE LA CUOTA DE IMPORTACIONES DE LA OCDE
 PARA LOS 50 PRODUCTOS MÁS DINÁMICOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL,
 1977-1996**
 (A tres dígitos de la CUCI, Rev. 2)



semiconductores y artículos electrónicos de consumo, así como en la automotriz, merced al adelanto de sus empresas nacionales (Hobday, 1995, capítulos 4 y 5; CESPAP, 1994, capítulo IV; Kagami, 1995, capítulo 2). En otros países, como Malasia, Singapur, Tailandia y China, así como en Irlanda y México, la proliferación de las zonas francas industriales (y los parques de ciencia y tecnología en Asia) ha permitido que las empresas transnacionales establecieran y expandieran sistemas internacionales de producción integrada, incluidos los subcontratistas, disminuyendo con ello la ventaja de que disfrutaban los grandes exportadores japoneses (Lall, 1998b; Hobday, 1995, capítulo 6; CESPAP, 1994, capítulos II y V; Mortimore, 1998c). En suma, una parte de los problemas de Japón son atribuibles a su organización interna y otra parte a la reacción de sus competidores —antiguos y nuevos, nacionales y transnacionales— ante su éxito en el mercado internacional.

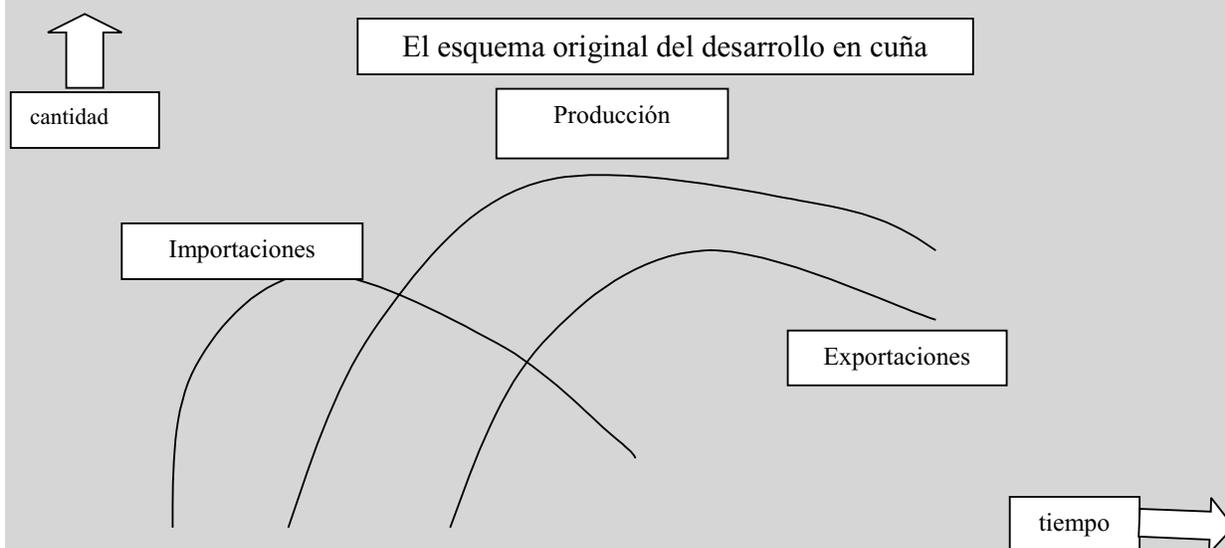
Tercero, parte de la declinación de la competitividad internacional japonesa medida por el programa de análisis de la competitividad de los países (CAN) representa en la realidad un desplazamiento de la capacidad productiva de las empresas transnacionales japonesas a ubicaciones extraterritoriales más convenientes. En este sentido, la pérdida de competitividad internacional de Japón no implica necesariamente una pérdida de competitividad de las empresas japonesas, ya que continúan sirviendo los mercados de exportación desde sitios extraterritoriales. Este aspecto de la interrelación entre el proceso de industrialización japonesa, sus éxitos exportadores y la salida de IED están plasmados en el modelo original de “desarrollo en cuña” (*wild flying geese*) (recuadro III.2) y sus versiones actualizadas y reorientadas (Ozawa, 1992, 1993). La idea fundamental de este modelo es que los cambios de la competitividad internacional de Japón reflejan transformaciones estructurales que ocurren en

Recuadro III.2
EL MODELO DE DESARROLLO EN CUÑA (WILD FLYING GEESE)

Se ha considerado que el patrón de desarrollo “en cuña” ha contribuido a dilucidar el desarrollo sucesivo de los países asiáticos en los años ochenta, siguiendo los pasos de Japón. Sin embargo, el eslabonamiento internacional del desarrollo no era el elemento principal de este modelo original; esta nueva aplicación sólo surgió cuando el milagro de Asia oriental atrajo la

atención internacional. Desde las crisis asiáticas de los años noventa, la teoría ha estado sometida a cierta reinterpretación; no obstante, sigue siendo un instrumento analítico valioso para comprender los aspectos centrales de la expansión internacional de la industria japonesa. La imagen del desarrollo en cuña fue introducida en el período de

preguerra (Akamatsu, 1935) para explicar la evolución de la industria lanera en Japón, destacando el orden secuencial de las importaciones, seguidas por la producción interna y, por último, las exportaciones. Con posterioridad, este patrón de desarrollo se concibió de la manera siguiente (véase el diagrama):



- 1) Para todos los bienes industriales existe un orden secuencial, de la importación a la producción interna y luego a la exportación.
- 2) El tiempo necesario para que las curvas que representan la producción interna y las exportaciones sobrepasen la de las importaciones sobrevendrá antes en los bienes sencillos y más tarde en los bienes refinados y, de igual modo, antes en los bienes de consumo y más tarde en los bienes de capital.
- 3) La curva de las importaciones cae en proporción al aumento de la curva de la producción interna. Tarde o temprano, la curva de las exportaciones comenzará a caer en el caso de los bienes simples o bienes de consumo y la curva de la producción interna de estos bienes también declinará en el futuro (Akamatsu, 1961, 1962).

Los gansos silvestres vuelan en bandadas organizadas que forman una V invertida, como los aviones en formación. Este patrón de vuelo de los gansos silvestres se aplicó metafóricamente a las tres curvas de series cronológicas que representan las importaciones, la producción interna y las

exportaciones de bienes manufacturados en los países menos desarrollados. Los primeros trabajos de Akamatsu y los de sus seguidores se concentraron en la complejidad teórica y la verificación empírica de la teoría. Kojima (1960) introdujo modificaciones

importantes para explicar la fuerza impulsora de este proceso evolutivo en términos de acumulación de capital y Yamazawa (1990) realizó estudios detallados de las industrias del algodón y el acero en Japón para identificar empíricamente el patrón de desarrollo en cuña.

Recuadro III.2 (conclusión)

El concepto de los gansos silvestres adquirió reconocimiento internacional en parte debido a su similitud con la teoría del ciclo de desarrollo de un producto, aunque el primero tenía que ver con el proceso de emulación de los países en desarrollo y la segunda se refería al proceso de difusión de tecnología desde los países desarrollados. Sin embargo, en el curso del debate el centro se desplazó de la evolución de una industria determinada en un único país al eslabonamiento internacional del desarrollo mediante la inversión extranjera y el comercio.

El rápido desarrollo de las economías de Asia oriental (conocido como el milagro de Asia oriental) parecía encajar en el paradigma del desarrollo en cuña. Estos países sufrieron un proceso de industrialización notable, que evolucionó de los bienes de consumo no durables a los bienes de capital, siguiendo el patrón del desarrollo en cuña. Se consideró que este patrón de crecimiento seguía la misma senda que Japón, primero por parte de las economías de reciente industrialización asiáticas y más tarde los países de la Asociación

de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN). El aspecto del eslabonamiento internacional de la teoría del desarrollo en cuña fue propuesto en primer lugar por el ex ministro de relaciones exteriores de Japón, Saburo Okita. En su alocución pronunciada en la Cuarta Conferencia de Cooperación Económica en el Pacífico, celebrada en 1995, aludió a dicho modelo para explicar la nueva modalidad de división internacional del trabajo que se manifestaba en el proceso de emulación de países de diferente nivel industrial (Okita, 1986).

Desde entonces, la teoría se volvió cada vez más popular, no sólo entre los académicos sino también entre los funcionarios de gobierno y organizaciones internacionales, así como los líderes empresariales.

Las crisis asiáticas de los años noventa obligaron a reevaluar el modelo del desarrollo en cuña. Algunos autores expresaron graves críticas a la validez del modelo, mientras que otros intentaron adaptarlo para demostrar su continuada efectividad. Buena parte de las críticas carecían de fundamento,

ya que simplemente trataron las crisis de 1997 de las economías de Asia oriental como un fracaso del modelo, sin considerar realmente la base analítica de la teoría. No obstante, también se han hecho otras críticas más incisivas, en respuesta a las cuales Kojima ha sostenido que la crisis asiática obedeció al mal manejo de la liberalización financiera más que al problema de la industrialización del sector real, y que el modelo original del desarrollo en cuña mantiene su validez para explicar el proceso de industrialización emulador de los países en desarrollo.

El aspecto más interesante del concepto del desarrollo en cuña es su simplicidad y su aproximación a los eventos empíricos en un marco cronológico histórico concreto. Su utilidad como instrumento analítico para comprender el desarrollo industrial—su finalidad original—sigue siendo relevante para la experiencia de Asia oriental. Lamentablemente, tiene una relevancia relativamente escasa para América Latina y el Caribe, en primer lugar porque los países de la región siguieron distintas trayectorias de desarrollo y, en segundo, porque la IED japonesa no desempeñó un papel importante en ninguno de ellos.

su economía. La competitividad internacional emerge como el reflejo de una industria nacional consolidada que aprovecha las ventajas competitivas locales; sin embargo, con el tiempo éstas degeneran en las industrias existentes y vuelven a surgir en las nuevas. Ozawa identifica cuatro etapas de perfeccionamiento industrial en Japón durante la segunda mitad del siglo XX: la industrialización impulsada por la mano de obra, la industria pesada y los productos químicos, la fabricación basada en el ensamblaje y la fabricación flexible impulsada por la innovación (véase el gráfico III.3), acompañadas por las fases correspondientes de la salida de IED.

Respecto de las exportaciones, el éxito inicial de Japón en la industrialización basada en los factores

generó posteriormente fuertes flujos exportadores de manufacturas intensivas en mano de obra barata, como textiles y vestuario, junto con manufacturas basadas en recursos naturales, como el acero y los productos químicos (Mortimore, 1993). Al avanzar el proceso de industrialización nacional hacia la etapa de desarrollo industrial basado en la inversión a gran escala, se generaron exportaciones más intensivas en capital basadas en el ensamblaje, como la electrónica y los automóviles. Éstas compensaron la pérdida de competitividad exportadora de las manufacturas intensivas en mano de obra pues los salarios locales subieron y reemplazaron las manufacturas basadas en los recursos naturales. La industria naval y el diseño y construcción de plantas químicas en el extranjero fueron

otras fuentes importantes de ingresos de exportación. En campos tan diversos como el de los juguetes, las máquinas de coser, los relojes, el equipo fotográfico y los instrumentos científicos, algunas empresas japonesas lograron perfeccionar continuamente sus productos, de modo que la nueva tecnología o la innovación compensaban la declinación de competitividad basada en los salarios y por ende les permitía defender su participación en los mercados de exportación. El proceso de industrialización de la economía japonesa continuó evolucionando hacia la fabricación flexible impulsada por la innovación, con la generación de nuevas exportaciones intensivas en investigación y desarrollo en sectores como el de máquinas herramienta. Por último, la exportación de manufacturas de la economía japonesa se volvió cada vez más difícil debido a las presiones competitivas de nuevos actores y a la respuesta de sus competidores originales; en consecuencia, la competitividad internacional global de Japón declinó.

Respecto de la salida de IED, la inversión extranjera inicial desde Japón tenía por objeto asegurar sus reservas de recursos naturales. Las empresas japonesas procuraron también mantener sus exportaciones de manufacturas ligeras invirtiendo en instalaciones de ensamblaje extraterritoriales ubicadas en países en desarrollo con salarios más bajos. Luego, la creciente internacionalización de los exportadores de bienes manufacturados se expresa en la IED con el fin de establecer sistemas regionales e internacionales de producción integrada en procura de eficiencia para mantener la competitividad internacional de las exportaciones intensivas en capital, como la electrónica y los automóviles (Hamaguchi y Saavedra-Rivano, 1999). Estos exportadores establecen progresivamente sistemas internacionales de producción integrada para consolidar su ventaja competitiva en todas las regiones del mercado internacional. Por último, ocurre algo similar con respecto a los bienes de capital y los productos intensivos en investigación y desarrollo, como las máquinas herramienta. La diferencia estriba aquí en que las alianzas estratégicas con las empresas generadoras de tecnología suelen ser más importantes que la implementación o consolidación de sistemas internacionales de producción integrada.

Este esquema altamente simplificado de la interrelación entre el proceso de industrialización (o perfeccionamiento industrial) de Japón y su competitividad internacional ofrece elementos importantes para comprender la naturaleza de la salida de IED japonesa y constituye un complemento sumamente valioso de las estadísticas oficiales sobre la IED.

Aunque las estadísticas japonesas oficiales sobre la IED adolecen de deficiencias que menoscaban su

utilidad para explicar la salida de la inversión japonesa, ofrecen una orientación general, de manera que son necesarias pero no suficientes. El acervo acumulado de la salida de IED japonesa durante 1965-1998 indica, aunque parezca extraño, que América Latina alguna vez fue la región más importante, a la que correspondía más de 25% del total en 1965. Sin embargo, esta situación pronto cambió, ya que en el curso del período mencionado el acervo de IED japonesa en América Latina (un 12% en 1998) fue sobrepasado no solo por el de América del Norte (que subió de 25% a 44% del total), sino también por el de Asia (que creció de 19% a 28% entre 1977 y 1983, antes de caer a un 20%) y Europa (que avanzó de 3% a 24% en 1973, antes de retroceder a un 20%). El acervo de IED japonesa en el Oriente Medio se desplomó (de 23% en 1965 a 1% en 1998). Estas cifras indican que el centro de atracción de la IED japonesa en este período fueron América del Norte, Asia y Europa, con una fuerte retirada del Oriente Medio y una declinación relativa en América Latina y el Caribe. La información de 1996 sobre las ventas regionales para las filiales japonesas en el exterior en general confirma esta distribución regional, encabezada por América del Norte (39%), seguida de Asia (27%) y Europa (25%) en el medio y América Latina y el Caribe situada muy a la zaga (4%) (MITI, 1999).

Las cifras sobre los flujos de la salida de IED japonesa en el sector manufacturero demuestran que la participación de América Latina y el Caribe se ha tornado aún menos significativa que lo que indica el acervo acumulado de IED para todas las actividades. En el cuadro III.2 figura que, a comienzos de los años setenta, América Latina y el Caribe (30% de la salida total de IED japonesa) sólo era sobrepasada por Asia (40%) en términos de las regiones que recibían los (entonces ínfimos) flujos de IED japonesa en el sector manufacturero. América del Norte (16%) y Europa (6%) iban muy a la zaga. Sin embargo, cuando la salida de IED japonesa en el sector manufacturero explotó con posterioridad, llegando a 22 700 millones de dólares al año en 1995-1999, América del Norte (43%), Asia (27%) y Europa (23%) pasaron a ser los principales objetivos, en tanto la participación de América Latina se desplomó (5%), dejando de constituir un objetivo importante de la expansión internacional de las empresas manufactureras japonesas.

En el gráfico III.4 se aprecia que la producción de manufacturas de las empresas japonesas ubicadas en Asia está mucho más orientada a la exportación (48.6% del total de ventas) que la de sus análogas de América Latina (26.6%). Las exportaciones de las empresas japonesas ubicadas en Asia se dirigen principalmente a Japón (25.3% del total de ventas) y otros países asiáticos

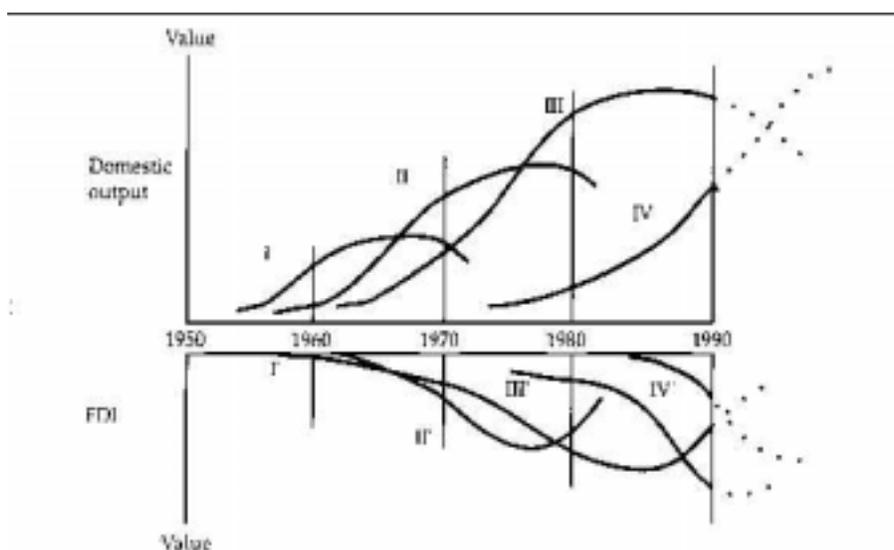
Gráfico III.3
JAPÓN: PERFECCIONAMIENTO ESTRUCTURAL E IED

Etapas de perfeccionamiento industrial:

- I. Industrialización impulsada por la mano de obra de la tibia industrialización
- II. Industrialización pesada y de productos químicos
- III. Fabricación basada en el ensamblaje
- III'. En busca de eficiencia
- IV. Fabricación flexible impulsada por la innovación

Secuencia de salidas de IED:

- I'. En busca de salarios bajos
- II'. En busca de recursos
- IV'. En busca de activos estratégicos



Fuente: Sobre la base de Terumoto Ozawa, "Foreign direct investment and structural transformation: Japanese as recycler of market and industry", *Business and Contemporary World*, No 5, 1993.

(15.2%), mientras que las ubicadas en América Latina que registran un nivel considerablemente menor de exportaciones, las destinan casi completamente a Japón (5.6%) y América del Norte (9.2%), en tanto que hay un volumen relativamente menor que va a todos los demás países (9.8%). Esta situación deja entrever que las empresas manufactureras japonesas tienen sistemas regionales mucho más extensos de producción integrada en Asia que en América Latina y el Caribe.

En un análisis comparativo de dónde han concentrado las empresas transnacionales sus operaciones internacionales entre los países no industrializados, en el cuadro III.3 (datos del MITI) se advierte que las transnacionales japonesas, estadounidenses y europeas (alemanas) han seguido distintos patrones de especialización geográfica, según sus ventas, el número de empresas y sus empleados en 1996. Las empresas transnacionales japonesas han

tendido a especializarse geográficamente en Asia oriental, mientras que sus análogas estadounidenses se han concentrado en América Latina y las alemanas en Rusia y Europa central. En América Latina, incluso las operaciones de las empresas transnacionales alemanas son más importantes que las de sus análogas japonesas, según estas cifras.

Las encuestas de opinión del Banco de Japón para la Cooperación Internacional demuestran que sólo dos países latinoamericanos se consideran entre los destinos más promisorios de la IED para el mediano y largo plazo (Kaburagi, Noda e Ikehara, 2000). Según las empresas manufactureras japonesas más orientadas al ámbito internacional, sólo Brasil y México figuran entre los 10 destinos principales de la IED para 1995-1999; es más, las preferencias por dichos países se limita sobre todo al sector automotor, y aun así tienden a ocupar las últimas posiciones. Interesa señalar que México también

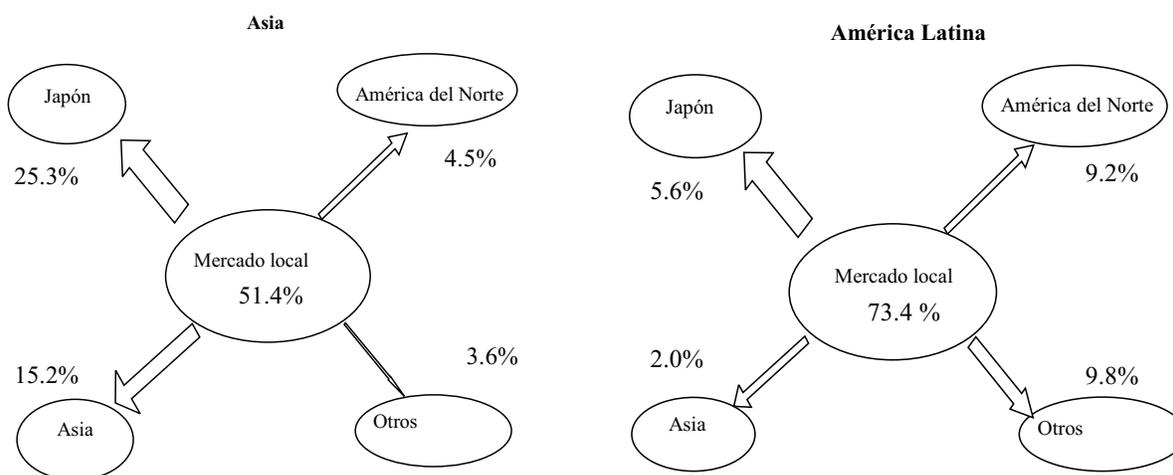
Cuadro III.2
JAPÓN: SALIDA DE IED EN EL SECTOR MANUFACTURERO, POR REGIÓN, 1970-1999

Períodos (años fiscales)	Salida anual promedio de IED (en miles de millones de dólares)	América del Norte (%)	Asia (%)	Europa (%)	América Latina ^a (%)
1970-1974	0.7	16	40	6	30
1975-1979	1.4	20	34	7	19
1980-1984	2.2	40	29	10	15
1985-1989	8.8	62	19	14	3
1990-1994	12.6	41	29	21	4
1995-1999	22.7	43	27	23	5
1995	19.4	40	43	11	2
1996	21.0	43	33	14	7
1997	19.6	43	38	13	3
1998	12.0	36	30	23	3
1999	41.4	46	10	37	6

Fuente: Instituto de Relaciones Europeo-Latinoamericanas (IRELA), "Foreign direct investment in Latin America: Perspective of the major investors", Washington, D.C., 1998, p. 87, actualizado con información del Ministerio de Finanzas.

^a Incluye centros extraterritoriales.

Gráfico III.4
VENTAS DE FILIALES MANUFACTURERAS JAPONESAS EN ASIA Y AMÉRICA LATINA, AF 1998



Fuente: Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI), White Paper on International Trade, 1999, Tokio, marzo de 1999.

figuraba en el sexto lugar en una encuesta similar de fabricantes japoneses pequeños y medianos realizada en 1999, lo que indica que las grandes empresas que ya poseen sistemas internacionales de producción integrada que incorporan a México estarían convenciendo a sus proveedores japoneses de que los acompañen en ese país, presumiblemente para cumplir los requisitos de las normas de origen del TLC.

América Latina y el Caribe desempeñan un papel cada vez más marginal en el comercio exterior de Japón. En 1970 la región representaba 7.3% de las importaciones totales de Japón y absorbía 6.2% de sus exportaciones, pero en 1990 esos porcentajes habían caído a 4% y 3.1%, respectivamente (Kuwayama, 1997). A mediados de 2000, la participación de la región en las exportaciones japonesas se había recuperado a 4.5%, pero su participación en las importaciones había declinado a 3.1%. Más de la mitad de las importaciones japonesas de la región estaban concentradas en sólo seis productos (aluminio, minerales metálicos básicos y concentrados, concentrados de mineral de hierro, café, pescado fresco y cobre) y provenían principalmente de Brasil y Chile. Las exportaciones iban principalmente a Panamá (manufacturas) y México (insumos para el ensamblaje local de bienes manufacturados).

La salida de IED japonesa está a cargo de agentes diversos; el agente principal ha cambiado con el tiempo. En un estudio de la OCDE se sostiene que:

Durante el período inicial de la posguerra, las sociedades mercantiles (*trading companies*)

hicieron una contribución importante a las exportaciones japonesas de manufacturas relativamente estandarizadas, como acero, textiles y artículos varios. Pero con el crecimiento de industrias de bienes de consumo más sofisticadas y altamente diferenciadas, sobre todo automóviles y productos electrónicos, la dependencia respecto de las sociedades mercantiles comenzó a declinar a medida que los fabricantes establecían sus propias redes de ventas en el exterior... aunque su papel de agentes exportadores de manufacturas japonesas se redujo, las sociedades mercantiles empezaron a incrementar su intermediación comercial extraterritorial o en terceros países... las sociedades mercantiles generales se han transformado en organizadoras de proyectos en ultramar en gran escala en materia de recursos y desarrollo regional. Además, han pasado a desempeñar un papel clave en ayudar a los fabricantes japoneses, y sobre todo a la pequeña y mediana empresa, a establecerse en países en desarrollo con abundante mano de obra para producir productos intensivos en mano de obra y tecnológicamente maduros mediante la inversión conjunta y el suministro de los servicios de infraestructura necesarios (OCDE, 1984, p. 13, cursivas del autor).

Cuadro III.3
ESPECIALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS SISTEMAS INTERNACIONALES DE LAS EMPRESAS JAPONESAS, ESTADOUNIDENSES Y ALEMANAS FUERA DE LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS, 1996

País receptor	Ventas (en miles de millones de dólares)	Número de empresas	Empleados
a) Asia Oriental			
Japón	298	5 600	1 500 000
Estados Unidos	222	2 500	940 000
Alemania	27	1 400	180 000
b) América Latina			
Japón	39	800	150 000
Estados Unidos	224	3 400	1 530 000
Alemania	43	1 100	280 000
c) Rusia y Europa Central			
Japón	2	80	60 000
Estados Unidos	18	400	160 000
Alemania	31	2 200	3 800 000

Fuente: Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI), *White Paper on International Trade, 1999*, Tokio, marzo de 1999, p. 17.

Por lo tanto, los dos primeros ciclos de la salida de IED japonesa en el contexto del proceso de industrialización del país orientado al exterior (gráfico III.3) fueron realizados o canalizados por las grandes sociedades mercantiles, como Mitsubishi, Mitsui, Itochu, Sumitomo, Nissho Iwai y Marubeni, mientras que las etapas ulteriores fueron implementadas por fabricantes y exportadores más independientes de automóviles (como Toyota y Honda) y artículos electrónicos (como Sony, Matsushita, Hitachi, NEC, Fujitsu y Canon).⁵¹

Dos de las fortalezas principales de las sociedades mercantiles eran su fuerte influencia sobre las importaciones que ingresaban a Japón, dado que controlaban la distribución nacional, y la utilidad de sus sistemas internacionales de ventas para ayudar a los fabricantes pequeños y medianos a iniciar su proceso de internacionalización. Las sociedades mercantiles centraron la mayoría de su IED inicial en Asia y América Latina, ya sea para asegurar fuentes de materias primas para la industria japonesa o para establecer zonas francas industriales con mano de obra barata para las inversiones de los fabricantes japoneses, que por estas razones confiaban en ellas. Es evidente que las sociedades mercantiles perdieron gran parte de su competitividad internacional en materia de manufacturas ligeras y basadas en recursos naturales hace ya muchas décadas y que las tentativas recientes de reestructurarse han “carecido de convicción” (*The Economist*, 4 de noviembre de 2000). Los principales exportadores de productos electrónicos, automóviles y bienes de capital se fortalecieron y centraron la mayoría de su IED en sus principales mercados (América del Norte, Europa) y en la vecina Asia. Han conservado buena parte de su categoría mundial en aquellas industrias mediante la implementación de las técnicas de gestión japonesa y la realización de importantes actividades de investigación y desarrollo para mantenerse a la vanguardia tecnológica. Además, últimamente varios han procurado adaptarse a las actividades de la “nueva economía” en sus operaciones internacionales.⁵²

Este panorama de la salida de IED japonesa al mundo en general y a América Latina y Asia en particular demuestra claramente que no hay ninguna

fuerza de información que ofrezca todos los datos y detalles necesarios para comprender los determinantes de dicha inversión. Entre los factores destacados se incluyen los tipos de cambio, las estadísticas oficiales sobre acervo y flujos de IED, y la información sobre las operaciones (ventas, montaje en el extranjero, número de firmas, empleados) de las empresas japonesas, tomando en consideración los distintos agentes encargados de la salida de IED y situándose en el contexto del proceso de industrialización japonesa. La información examinada hasta ahora confirma que, al internacionalizar sus operaciones de manufactura en países en desarrollo, las empresas japonesas han tendido a especializarse geográficamente en Asia (39% de la salida total de IED durante 1951-1990) más que en América Latina (15.2% en el mismo período) (Jun y otros, 1993).

Todo esto hace que Japón sea un caso muy interesante. Su éxito es más evidente en las industrias automotriz y de maquinaria eléctrica y equipos electrónicos, las dos industrias japonesas más internacionalizadas (Hamaguchi y Saavedra-Rivano, 1999). En 1998, 13.8% de la producción total de la industria manufacturera japonesa considerada como un todo se ubicaba en el extranjero, de la cual la producción exterior llegaba a 31.6% y 24.1% en las industrias de equipo de transporte y maquinaria eléctrica, respectivamente. Entre las empresas japonesas más grandes conforme a sus activos en el exterior (cuadro III.4) figuran algunos de los fabricantes más dinámicos, sobre todo en los sectores de los automóviles y equipo electrónico (como Toyota, Honda, Sony, Matsushita, Hitachi), junto con las sociedades mercantiles dominantes (como Mitsubishi, Mitsui, Itochu, Sumitomo, Nissho Iwai y Marubeni). El número de empresas japonesas entre las 100 empresas transnacionales más grandes conforme a sus activos en el exterior aumentó de 12 a 17 en 1990-1998, siendo Japón el único miembro de las economías de la tríada (América del Norte, Europa y Japón) en registrar un incremento. Toyota y Mitsubishi Motors figuraron entre las diez empresas que más avanzaron durante 1997-1998, en tanto Nissho Iwai, Itochu y Nissan fueron los que más cayeron. Muchas de estas transnacionales japonesas operan en las industrias

51 Algunas grandes empresas de productos electrónicos y automotrices (por ejemplo, NEC en el grupo Sumitomo, Nissan en el grupo Fuyo) son elementos de las sociedades mercantiles generales; otras (por ejemplo, Hitachi y Toyota), aunque formalmente son parte de las sociedades mercantiles generales, tienen relaciones más independientes con ellas.

52 Sony se está reorganizando para ampliar sus ventajas en la convergencia digital mediante la “cooperencia” con extranjeros en alianzas estratégicas y operaciones de capital de riesgo (*Fortune*, 1 de mayo de 2000, pp. 143-157). Matsushita está utilizando la Internet para incrementar la eficiencia entre sus proveedores (*The Economist*, 15 de abril de 2000, p. 71). Toyota está utilizando su sitio Gazoo.com para ingresar al comercio electrónico, y se ha convertido en el segundo accionista en importancia en una nueva empresa de telecomunicaciones (KDDI), creada para vincular sus servicios financieros (*Business Week*, 1 de mayo de 2000, pp. 143-146).

Cuadro III.4
**PRINCIPALES EMPRESAS JAPONESAS CLASIFICADAS SEGÚN SUS
 ACTIVOS EN EL EXTERIOR, 1998**
 (En miles de millones de dólares y en porcentaje)

Lugar en el mundo 1998	Lugar en el mundo 1990	ITN 1998 ^a	Empresa	Sector	Activos en el exterior	Activos totales	Ventas en el exterior	Ventas totales
(Miles de millones de dólares)								
6	29	50.1	Toyota	Automóviles	44.9	131.5	55.2	101.0
18	63	60.2	Honda Motor Co. Ltd.	Automóviles	26.3	41.8	29.7	51.7
20	15	59.3	Sony Corporation	Productos electrónicos	n.d.	52.5	40.7	56.6
24	18	32.7	Mitsubishi Corporation	Transacciones	21.7	74.9	43.5	116.1
25	46	42.6	Nissan Motor Co. Ltd.	Automóviles	21.6	57.2	25.8	54.4
37	22	34.9	Mitsui & Co.	Transacciones	17.3	56.5	46.5	118.5
45	40	21.5	Itochu Corporation	Transacciones	15.1	55.9	18.4	115.3
46	n.d.	26.3	Sumitomo Corp.	Transacciones	15.0	45.0	17.6	95.0
49	71	24.9	Nissho Iwai	Transacciones	14.2	38.5	9.1	71.6
55	12	38.9	Matsushita Electric	Productos electrónicos	12.2	66.2	32.4	63.7
56	n.d.	34.9	Fujitsu Ltd.	Productos electrónicos	12.2	42.3	15.9	43.3
58	n.d.	21.4	Hitachi Ltd.	Productos electrónicos	12.0	76.6	19.8	63.8
68	68	25.8	Marubeni Corp.	Transacciones	10.6	53.8	31.4	98.9
88	n.d.	50.6	Mitsubishi Motors	Automóviles	8.4	25.4	16.6	29.1
92	n.d.	52.3	Canon Electronics	Productos electrónicos	7.4	23.4	17.8	24.4
93	79	58.2	Bridgestone	Caucho/neumáticos	7.4	14.7	11.3	17.1
100	64	23.3	Toshiba Corp.	Productos electrónicos	6.8	48.8	14.5	44.6

Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *Informe sobre las inversiones en el mundo, 2000. Las fusiones y adquisiciones transfronterizas y el desarrollo* (UNCTAD/WIR/(2000)), Nueva York. Publicación de las Naciones Unidas, No de venta: S.00.II.D.20; *World Investment Report, 1993. Transnational Corporations and Integrated International Production* (ST/CTC/156), Nueva York. Publicación de las Naciones Unidas, N de venta: E.93.II.A.14; y PT Smart Tbk, "The Asia Week 1000" (<http://www.smart-corp.com/event/asiaweek.htm>).

^a ITN, o índice de transnacionalidad, se calcula como el promedio de tres razones: activos externos/activos totales, ventas externas/ventas totales y empleo externo/empleo total.

n.d. = no disponible.

automotriz y electrónica, que fueron los dos sectores principales entre las 100 empresas transnacionales más grandes, lo que equivale a casi un tercio de los activos totales en el exterior. Las empresas japonesas de la lista tienen en general índices de transnacionalidad menores que el promedio (53.9%).

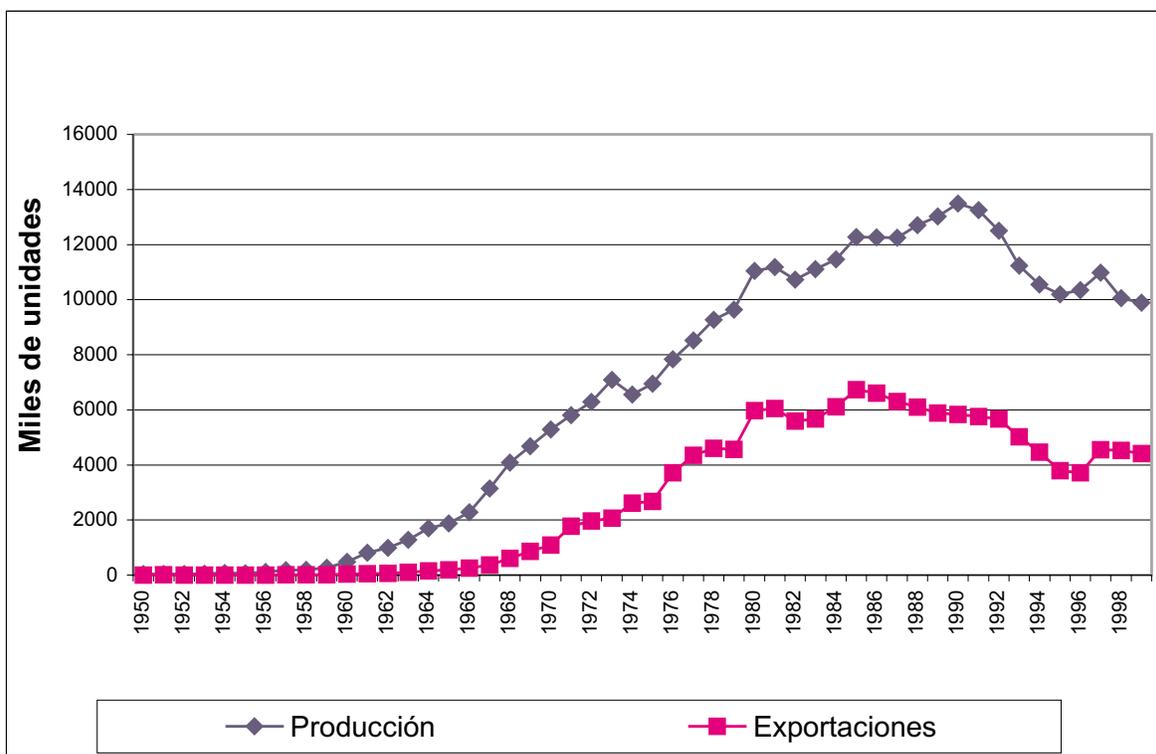
Con el objeto de comprender mejor la evolución de la IED japonesa en general y en América Latina en particular, en las siguientes secciones se presenta un análisis detallado de las estrategias aplicadas por algunas de las principales empresas japonesas en estas industrias dinámicas.

B. EL DESAFÍO JAPONÉS A LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL: TOYOTA Y HONDA

El crecimiento de la industria automotriz japonesa durante la segunda mitad del siglo XX ha sido simplemente sideral (gráfico III.5). Entre 1965 y 1990 la producción se disparó de menos de 2 millones de unidades a 13.5 millones, y las exportaciones florecieron de 200 000 unidades a alrededor de 6 millones. La propensión exportadora de la industria automotriz saltó de 10% en 1965 a 55% en 1985, antes de declinar un tanto con posterioridad. A principios de los años noventa el valor de las ventas de automóviles era equivalente a 31.4% de las de la industria de maquinarias y 13.4% del total de ventas del sector manufacturero en su conjunto. Las exportaciones de automotores representaban un 20% de las exportaciones totales (JAMA, 1998, p. 30). En 1962 la industria automotriz

japonesa ocupaba el sexto lugar en el mundo en términos de unidades producidas, pero en 1980 había trepado al primer lugar, superando en su camino a Italia (1963), Francia (1964), el Reino Unido (1966), Alemania (1967) y los Estados Unidos (1980). El éxito de las exportaciones de automóviles japoneses es particularmente manifiesto en los países de la ASEAN, donde han adquirido una participación de mercado del 80%, y en los Estados Unidos, donde tenían un 30%. Debido a las restricciones comerciales que sus exportaciones provocaron en los mercados estadounidense y europeo, sumadas a la volatilidad cambiaria y, más tarde, la recesión interna tras el estallido de la burbuja financiera, las empresas transnacionales de autos japoneses implementaron

Gráfico III.5
JAPÓN: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS, 1950-1999



1999

Fuente: Japan Automobile Manufacturers Association Inc. (JAMA).

Cuadro III.5
**PRINCIPALES FABRICANTES DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS SEGÚN
 SUS VENTAS MUNDIALES, 1999**
 (En millones de unidades)

EMPRESA	Produc- ción	EMPRESA	Produc- ción
1. General Motors (Estados Unidos)	8.3	6. Fiat (Italia)	2.6
2. Ford Motor Co. (Estados Unidos)	7.2	7. PSA (Francia)	2.5
3. Toyota (Japón)	5.4	8. Honda (Japón)	2.4
4. Volkswagen (Alemania)	4.9	9. Nissan (Japón) a	2.4
5. DaimlerChrysler (Alemania)	4.8	10 Renault (Francia)a	2.3

Fuente: Toyota Motor Company y Automotive News, 2000.

^a Renault adquirió 34% del capital de Nissan en 1999.

estrategias de internacionalización agresivas destinadas a establecer sistemas internacionales competitivos de producción integrada.⁵³

En 1999, el grupo de los 10 primeros fabricantes de vehículos según sus ventas mundiales estaba integrado por cinco empresas europeas (dos de Alemania, dos de Francia y una de Italia), tres japonesas y dos estadounidenses, que encabezaban la lista (cuadro III.5). Estas 10 empresas representaban más de tres cuartos de las ventas totales de automóviles de ese año. A principios de los años noventa las empresas transnacionales del sector automotor con sistemas de producción más internacionalizados (es decir, aquellas que tenían más de 40% de su producción total fuera del país sede) eran Ford (58.9%), General Motors (47.6%), Chrysler (45.7%) y Volkswagen (42.8%) (Vickery, en OCDE, 1996). Aquellas con sistemas moderadamente internacionalizados (con más de un quinto de la producción total de vehículos fuera del país sede en 1993) eran Honda (33.1%), Nissan (31.2%), Fiat (25%) y Renault (23%). Toyota, el tercer fabricante de automotores en 1999, tenía entonces una estructura de producción clasificada como “no muy internacionalizada”. La industria automotriz japonesa es uno de los casos ejemplares de los años noventa (si no de la segunda mitad del siglo XX), especialmente empresas como Toyota y Honda (Mortimore, 1997). En ambos casos el ciclo exportador de su base de producción japonesa fue seguido de la internacionalización de sus sistemas de producción mediante la IED. Al mismo

tiempo, la producción para el mercado automotor interno de Japón se redujo de 13.5 millones de vehículos en 1990 a 9.9 millones en 1999.

El éxito de estos fabricantes japoneses se basó en productos, calidad y técnica superiores. Tras la introducción de la línea de montaje móvil por Henry Ford, que llevó a la producción masiva en los años veinte, el siguiente móvil del desarrollo de la industria automotriz en el siglo XX fue la “producción ajustada” en que Toyota fue la precursora. En consecuencia, las economías de escala ya no resultaban tan cruciales para el éxito comercial en la industria (aunque fue Toyota la que las llevó al extremo con modelos como el Corolla) y nuevos factores, como la fabricación de flujo continuo, la mejora constante de la calidad, el desarrollo de una red de suministro más eficiente y vehículos adaptados a las preferencias de los consumidores, cobraron cada vez más importancia. Algunos de los elementos clave del sistema de producción de Toyota que reflejaron las técnicas de gestión japonesas y lo distinguieron del sistema Ford original pueden sintetizarse como sigue (Andersen Consulting 1994: 7; “Smoothing the Flow”, <http://www.global.toyota.com>):

- Está basado en un flujo de producción integrado de una sola pieza con existencias reducidas. Se fabrican pequeños lotes justo a tiempo.
- Los defectos se previenen en vez de rectificarlos.
- La producción responde a las preferencias de los consumidores y no al programa de carga de las máquinas.

53 Resulta notable que algunas de las empresas transnacionales japonesas de automóviles lograran hacer esto durante la crisis en Japón. *Asiaweek* observó que “toda empresa que logró prosperar pese a la crisis es casi indestructible”, mencionando expresamente a Toyota y Honda. *Asiaweek* 1000 en <http://www.cnn.com/asiaweek/Asiaweek>.

- El trabajo en equipo con operadores flexibles de especialización múltiple y poco personal indirecto pasa ser el formato básico de organización del trabajo.
- Se utiliza la participación activa para solucionar la causa fundamental de los problemas a fin de eliminar todas las etapas que no agregan valor, las interrupciones y la variabilidad.
- Se promueve una integración más estrecha de toda la corriente de valor, desde las materias primas hasta el producto terminado, formando asociaciones con proveedores y distribuidores.

Las ventajas competitivas logradas por Toyota, y copiadas por otros fabricantes de autos japoneses, les permitió penetrar considerablemente los principales mercados de automóviles, primero mediante las exportaciones, y luego mediante la IED. Esta fue la esencia del desafío que Japón planteó a la industria automovilística mundial en la segunda mitad del siglo XX.

En Norteamérica en particular, el rápido incremento de la cuota de mercado obtenida por las empresas transnacionales de autos japoneses provocó una enérgica reacción del Gobierno de los Estados Unidos, que se tradujo en restricciones voluntarias a la exportación a los productores de automóviles japoneses que limitó su penetración exportadora del mercado estadounidense a 1.68 millones de unidades en 1981 (llegando a un máximo de 2.3 millones de unidades en 1985) hasta que fueron abolidas en 1994. Para soslayar tales restricciones, los productores de automóviles japoneses se vieron obligados a invertir en nuevas plantas en los Estados Unidos, con lo cual cambió radicalmente la composición de la producción por empresas en ese país entre 1987 y 1993. Aunque la producción total de vehículos de pasajeros permaneció constante, del orden de 6 millones de unidades, la producción interna de automóviles de “propiedad extranjera” subió de alrededor de 0.5 millones a más de 1.5 millones de unidades durante 1987-1993 y de 9.1% a 25.7% del total. Una vez que Volkswagen trasladó su planta norteamericana a México, la participación extranjera en la producción de automóviles estadounidenses fue exclusivamente de las empresas japonesas, que operaban solas o en empresas conjuntas con productores locales (Datton 1991, p. 55). En 1993, los productores japoneses controlaban casi 30% del mercado estadounidense de vehículos de pasajeros (la producción local sumada a las importaciones de Japón) y en 1997 el Toyota Camry pasó a ser el vehículo de pasajeros más vendido en dicho mercado. Tras invertir más de 16 000 millones de dólares en sus plantas de Norteamérica, en 1998 las empresas transnacionales de autos japoneses producían 2.4 millones de vehículos y 1.7 millones de motores, entre

las cuales Toyota (1.1 millones de vehículos, sin incluir los producidos por la General Motors) figuraba a la cabeza, seguido de Honda (0.7 millones) y Nissan (0.3 millones). Mientras que las empresas transnacionales de autos japoneses habían importado 3.4 millones de los 4.1 millones de vehículos vendidos en el mercado de los Estados Unidos en 1986, en 1998 importaban sólo 1.3 millones de un total de 3.7 millones, es decir, dos tercios provenían de la producción local. Además, un 40% de las exportaciones de vehículos estadounidenses (excluidas las exportaciones a Canadá) provenía de Honda (25.8%), Toyota (6.6%) y de otros fabricantes de autos japoneses que operaban en ese país (JAMA página Web <http://www.japanauto.com/library/>).

En Europa occidental se advertía una tendencia similar pero en menor escala. Varios países europeos (Francia, Italia, Reino Unido, España y Portugal) reaccionaron inicialmente al desafío japonés imponiendo restricciones comerciales. La implementación del Mercado Único Europeo condujo a negociaciones bilaterales entre la Comisión Europea y Japón, que se iniciaron en 1991 con el objeto de eliminar gradualmente las restricciones nacionales en un período de transición. La idea inicial era permitir que Japón exportara 1.23 millones de unidades anuales a Europa hasta 1999, cuando los compromisos de la Unión con la Organización Mundial del Comercio exigirían la eliminación de tales restricciones comerciales (posteriormente se redujo el total permitido para las importaciones de vehículos). En consecuencia, las empresas de automóviles japonesas comenzaron a invertir en plantas locales, sobre todo en el Reino Unido, con miras a abastecer a Europa desde dentro. En 1993, las empresas de automóviles japonesas habían captado cuotas de mercado importantes en muchos países europeos, ya sea mediante las exportaciones o la producción local (o ambas): Suecia (20.3%), Alemania (13.7%), Reino Unido (12.7%), Francia (4.4%) e Italia (4.4%) (OCDE, 1994). Por último, incluso antes de que las nuevas normas de la OMC proscribieran esas restricciones comerciales, algunos gobiernos europeos (Francia, Italia) subvencionaban las ventas de los vehículos de pasajeros nuevos para apoyar a algunos de los fabricantes nacionales de autos que dependían más de los mercados nacionales (como Renault, PSA-Peugeot Citroen, Fiat). La producción de vehículos japoneses en Europa subió inexorablemente, de 43 200 unidades en 1985 a 223 200 en 1990, para llegar a 777 700 en 1997.

El nuevo elemento del desafío japonés desde mediados de los años ochenta ha sido el establecimiento progresivo de sus sistemas de producción internacionales (Mortimore, 1997). Esto ha sido particularmente evidente en las estrategias aplicadas por

Cuadro III.6
TOYOTA: PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS^a POR REGIÓN, 1990 Y 1999

Región	1990 (en miles de unidades)	1990 %	1999 (en miles de unidades)	1999 %
América del Norte (Estados Unidos y Canadá)	382.3	7.8	1 061.9	22.5
Asia (incluido el Oriente medio) y el Pacífico	199.4	4.0	282.5	5.9
Europa	7.1	0.2	181.5	3.8
África	83.8	1.7	68.4	1.4
América Latina y el Caribe	5.1	0.1	16.8	0.4
Total en el exterior	677.7	13.9	1 611.0	34.1
Total en Japón	4 212.4	86.1	3 118.2	65.9
Total en el mundo	4 890.1	100	4 729.2	100

Fuente: Toyota Motor Company.

^a Excluye la producción de Daihatsu.

Honda y Toyota para expandir y extender notoriamente sus sistemas de producción internacional y extraerle más competitividad a sus ventajas de organización.

El aspecto más importante del desafío japonés está representado por la nueva estrategia empresarial de Toyota de reavivar su espíritu agresivo, mediante la inversión de unos 13 500 millones de dólares a fines de los años noventa. Toyota quería crear el primer actor real de la industria organizado mundialmente, una empresa capaz de utilizar su influencia para adaptar los vehículos a los clientes de los mercados regionales con una capacidad global anual de más de 6 millones de unidades (*Business Week*, 7 de abril de 1997, p. 104; *The Economist*, 5 de marzo de 1997, p. 83-84). Toyota anunció su intención de superar a Ford para convertirse en la segunda empresa transnacional de autos (*Business Week*, 21 de diciembre de 1998, p. 58). Aunque todavía no ha llegado a los 6 millones de unidades ni ha superado a Ford, los éxitos de Toyota son impresionantes. Su valoración de mercado de 197 700 millones de dólares de abril de 2000 es lejos la mayor de todas las empresas transnacionales del sector automotor; tiene la mayor cuota de mercado en Japón y Asia y está alcanzando ventas sin precedentes en América del Norte y Europa. Su modelo Camry ha sido el más vendido en el mercado estadounidense por tres años consecutivos, y su nuevo modelo Yaris obtuvo el galardón de automóvil del año en Japón para 1999-2000 (como lo habían hecho el Prius y el Lexus IS en 1997-1999 y en 1998-1999, respectivamente). Varias de sus plantas en Japón y América del Norte han encabezado las clasificaciones de calidad de la producción para vehículos vendidos en el mercado estadounidense. Sus plantas de Kentucky,

California y Ontario (Canadá) fueron declaradas por votación las tres plantas productoras de vehículos de mejor calidad en América del Norte. En el cuadro III.6 se indica que mientras el sistema de producción estaba muy concentrado en Japón en 1990 (86.1% de las ventas), en 1999 la dimensión internacional se tornaba cada vez más evidente (34.1% de las ventas), tras inversiones considerables en América del Norte, Europa y Asia.

En este período, Toyota invirtió un total de 3 300 millones de dólares en sus operaciones en América del Norte para elevar la capacidad de producción de las furgonetas Sienna en su planta de Kentucky de 380 000 a 500 000 unidades; establecer una nueva planta en Indiana de 700 millones de dólares para camionetas T-100 (100 000 unidades de capacidad de producción); establecer una planta productora de motores de 400 millones de dólares en West Virginia, y duplicar la capacidad de producción del Corolla (a 200 000) en su planta de Ontario en Canadá. Esto elevó la capacidad de producción de Toyota en América del Norte a 1.2 millones de vehículos. Últimamente, la empresa también decidió por primera vez fabricar el Lexus RX300 fuera de Japón, en la planta de Ontario, trasladando la producción del Camry Solara a Kentucky y la producción de la furgoneta Sienna a la planta de Indiana. En dicha planta también se prevé duplicar la capacidad de producción del Sequoia SUV a 300 000 unidades.

En Europa también se han invertido 1 900 millones de dólares para duplicar la capacidad de producción (a 200 000 unidades) de sedanes y rancheras Carina E de la planta de Burnaston, Reino Unido, y establecer una nueva planta de vehículos de pasajeros en Lens, Francia. En esa planta se prevé que comenzará la producción del

Yaris (150 000 unidades) en 2001, con lo cual la capacidad total de producción en Europa sobrepasará las 400 000 unidades.

En Asia, la empresa ha invertido 4 600 millones de dólares para elevar la capacidad de producción del Sedán Soluna (a 190 000 unidades) en la planta Gateway de Bangkok, Tailandia; establecer una red integrada de proveedores regionales para abastecer sus plantas de ensamblaje tailandesas; construir una planta de motores en Tianjin, China, y abrir 500 distribuidoras nuevas en Japón. Se proyecta que la capacidad de producción en Japón se elevará a más de 4 millones de unidades y en el resto de Asia a 600 000 unidades (equivalente a 25% del mercado de Asia sudoriental en el año 2000). Toyota también ha sido autorizada a producir vehículos de pasajeros en China y vehículos diesel familiares en India. Con estas inversiones que amplían su sistema de producción internacional, Toyota ha arrojado decididamente el guante al resto de la industria automovilística, lo que está provocando reacciones de otros actores clave.

La evolución del sistema de producción internacional de vehículos de Toyota abarca la superposición de dos tipos de sistemas de producción internacional. El más antiguo de los dos consiste en plantas de ensamblaje para abastecer los mercados locales, sobre todo en los países en desarrollo. Las primeras plantas de América Latina, Asia y África pertenecen a esta categoría, pero dados la reducida escala de producción y el escaso volumen de exportaciones generadas por ellas, no puede decirse que han desempeñado un papel importante en la extensión mundial del sistema de producción de Toyota. Los elementos significativos del nuevo sistema de producción internacional —competitivo en el plano internacional— llevan generalmente la designación “Toyota Motor Manufacturing” y suponen producción en gran escala, que muchas veces genera considerables volúmenes de exportaciones. Estas comprenden las plantas NUMMI, TMMK, TMMC y TMMI de América del Norte, junto con las del Reino Unido y Francia en Europa y las plantas de Australia y Tailandia en Asia (véase el cuadro III.7).

Resulta curioso que la *primera* instalación productiva de Toyota en el exterior se estableció en Brasil en 1959 para producir un jeep denominado el Bandeirante. Más de 40 años de experiencia en América

Latina no lograron convencer a Toyota de emprender la gran inversión necesaria para incorporar a la región en su sistema de producción internacional, hasta que la iniciativa de integración del Mercosur en los años noventa la incentivó a contraer un serio compromiso, que se tradujo en la instalación de nuevas plantas en Brasil y Argentina. Sin embargo, incluso en este caso los resultados son sorprendentes. La planta brasileña ensambló menos de 13 000 Corollas entre enero y noviembre de 2000 (ANFAVEA, 2000) y trató de venderlos como vehículos de semilujo puesto que no cumplían con los requisitos para acogerse al programa del “auto económico”. En suma, hasta ahora Toyota ha tenido mejores alternativas de inversión en América del Norte, Europa y Asia para expandir su sistema de producción internacional. La pregunta que surge es si se dará a América Latina mayor prioridad en los planes de expansión de Toyota, ahora que ya se han completado las inversiones prioritarias de su sistema internacional de producción integrada.

Es interesante observar que el desafío de Toyota ha provocado reacciones no sólo de otros fabricantes de automóviles japoneses sino también de los no japoneses. La reacción de Honda es la de un competidor fuerte, mientras que la de Nissan representa la de uno débil.⁵⁴ Aunque las ventas de Honda aumentaron de menos de 4 billones de yen a más de 6 billones de yen (de 42 500 a 57 000 millones de dólares) durante 1995-2000, Nissan observó que sus ventas cayeron por debajo de los 6 billones de yen, su producción retrocedió de más de 3 millones a menos de 2.5 millones de unidades y su cuota de mercado en el mundo se retrajo de 6.6% a 4.9%. Honda reaccionó al desafío de Toyota con una estrategia de expansión agresiva que incorporó más IED, mientras Nissan tuvo que buscar un salvador externo y cayó en los brazos de Renault.

Honda tenía tal destreza para fabricar automóviles que en 1995 dos tercios de sus ventas ya se efectuaban fuera de Japón, cifra que se elevó a 73.6% en 2000. En los años ochenta Honda había establecido un sistema de producción internacional situado fundamentalmente en el mercado de América del Norte (la planta Marysville para el Accord, la planta East Liberty para el Civic y la planta Alliston para el Civic, Acura y Odyssey) que se extendió a México en 1995 con el establecimiento de la planta El Salto para producir el Accord (cuadro III.8). En

54 Numerosos fabricantes de autos japoneses se han asociado con las redes internacionales de empresas automovilísticas no japonesas, a menudo como consecuencia de situaciones de estrechez. Ford posee 33.4% de Mazda, General Motors tiene 49% de Isuzu, 20% de Fuji Heavy Industries Ltd. (Subaru) y 10 % de Suzuki. Renault se hizo cargo de 34% de Nissan, en tanto Daimler Chrysler adquirió 34% de Mitsubishi Motors y 50% de su filial europea, Netherlands Car B.V. (Hamaguchi y Saavedra-Rivano, 1999).

Cuadro III.7
TOYOTA: SISTEMA DE PRODUCCIÓN INTERNACIONAL DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS, 1999

Región/país	Sucursal/filial	Vehículos ensamblados	Producción	Exportaciones
1) América del Norte- Estados Unidos	New United Motor Manufacturing Inc.-NUMMI (1984)	Corolla, Tacoma	317 129	7 033
Estados Unidos	Toyota Motor Manufacturing Kentucky Inc.- TMMK (1988)	Avalon, Camry, Sienna	477 527	24 388
Canadá	Toyota Motor Manufacturing Canadá Inc.-TMMC (1988)	Camry, Solara, Corolla	211 081	167 569
Estados Unidos	Toyota Motor Manufacturing Indiana Inc.-TMMI (1998)	Tundra	56 164	2 545
2) Asia-Australia	Toyota Motor Corp. Australia (1963)	Camry, Corolla	91 003	34 668
Tailandia	Toyota Motor Thailand (1964)	Camry, Corona, Corolla, Hilux, Soluna	84 606	12 202
Malasia	Assembly Services Sbn. Bhd. (1968)	Camry, Corolla, Dyna, Hiace, Liteace, Hilux, Land Cruiser, TUV	13 966	-
Indonesia	PT Toyota-Astra Motor (1970)	Camry, Corolla, Crown, Dyna, Land Cruiser, TUV	26 439	294
Bangladesh	Aftab Automobiles Ltd. (1982)	Land Cruiser	772	-
Taiwán	Kuozui Motors Ltd. (1986)	Corona, Tercel, TUV, Hiace	74 910	-
Filipinas	Toyota Motor Philippines Corp. (1989)	Camry, Corolla, TUV	18 455	-
Pakistán	Indus Motor Co. Ltd. (1993)	Corolla, Hilux	10 116	-
Turquía	Toyotasa Toyota-Sabana (1994)	Corolla	9 024	-
Vietnam	Toyota Motors Vietnam Co. (1996)	Corolla, Hiace, Camry, TUV	2 301	-
3) Europa-Portugal	Salvador Caetano (1968)	Dyna, Hiace, Optimo	6 020	74
Reino Unido	Toyota Motor Manufacturing United Kingdom Ltd. (1992)	Avensis, Corolla	178 571	143 363
Francia	Toyota Motor Manufacturing France (2001)	Yaris	En construcción	
4) África- Sudáfrica	Toyota South Africa Motors (Pty) (1962)	Camry, Corolla, Dyna, Hiace, Hilux, Land Cruiser, TUV	70 379	1 816
Kenya	Associated Vehicle Assemblers Ltd. (1977)	Dyna, Hilux, Land Cruiser, Hiace	680	-
5) América Latina-Brasil	Toyota do Brasil S.A. (1959)	Bandeirante, Corolla	11 528	646
Venezuela	Toyota de Venezuela C. A. (1981)	Corolla, Dyna, Land Cruiser	9 795	42
Ecuador	Manufacturera y Armaduras y Repuestos Ecuatorianos (1986)	Stout	655	-
Colombia	Soc. de Fabricación de Automotores S.A. (1992)	Land Cruiser, Hilux	3 903	1 057
Argentina	Toyota Argentina S.A. (1997)	Hilux	13 218	4 543

Fuente: Toyota Motor Company.

Cuadro III.8
HONDA: SISTEMA DE PRODUCCIÓN INTERNACIONAL DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS, 1999

Región/país	Sucursal/filial	Vehículos ensamblados	Producción	Empleados
1) América del Norte-Estados Unidos	Honda of America Mfg. Inc.	Marysville, Ohio plant (1979)	Accord	n.a.
Estados Unidos		East Liberty plant (1989)	Civic	n.a.
Canadá	Honda Canada Inc.	Alliston, Ontario plant (1986)	Civic, Acura, Odyssey	n.a.
México	Honda de Mexico S.A. de C.V.	El Salto plant (1995)	Accord	n.a.
2) Asia-Tailandia	Honda Cars Mfg.	(Thailand) Co. Ltd. Ayuttuya plant (1993)	C100, City	n.a.
Pakistán	Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd.	Lahore plant (1993)		n.a.
India	Honda Siel Cars India Ltd.	Gantanbudh plant (1997)		n.a.
3) Europa-Reino Unido	Honda of the U.K. Mfg. Ltd.	Wiltshire plant (1992)	Accord, Civic	n.a.
4) América Latina-Brasil	Honda Automotores do Brasil Ltda.	Sumare plant (1997)	Civic	n.a.

Fuente: Honda Motor Company.

los años noventa este modelo había sido el vehículo más vendido en el mercado estadounidense por varios años, antes de ser sobrepasado por el Toyota Camry. Honda también extendió su sistema de producción internacional a Europa (la planta Wiltshire en el Reino Unido en 1992 para producir el Accord y el Civic) y Asia (la planta Ayuttuva en Tailandia en 1993 para producir la C100 y el City). A fines de los años noventa, su nueva estrategia se fundaba en fortalecer la producción para el mercado japonés, aunque también expandía su producción en América del Norte (a 1.16 millones de unidades en 2002) y en el Reino Unido y, sobre todo, ampliaba su sistema de producción a cuatro regiones al incorporar a América Latina mediante el establecimiento de una sede sudamericana en Brasil, representada por la planta Sumare para el Civic (vendió unas 18 000 unidades durante enero-noviembre de 2000, según ANFAVEA, 2000). Proyecta exportar a Argentina, Chile y Perú a partir de su sede brasileña (Gazeta Mercantil, 26 de

noviembre de 2000). Por tanto, al parecer Honda va a depender más en el futuro de sus operaciones sudamericanas como parte de su estrategia de globalización.

La reciente asociación de Nissan con Renault ha entrañado un riguroso programa de reducción de tamaño (cierre de plantas en Japón) y reducción de costos (20% de las ventas, costos generales y administrativos), tendiente a reactivar rápidamente la empresa para recuperar su rentabilidad y reducir su carga de deuda para el ejercicio económico 2002. El objetivo de más largo plazo es transformar a Nissan de una empresa multirregional (véase el cuadro III.9) a una empresa mundial. En este proceso se prevé reducir sus 24 plataformas repartidas en siete plantas a 12 repartidas en cuatro plantas, para llegar a 10 plataformas comunes con Renault en 2010. Mientras que la atracción de Renault para Nissan era supuestamente el buen “ajuste” entre sus sistemas de producción internacional (Nissan era fuerte

Cuadro III.9
NISSAN: SISTEMA DE PRODUCCIÓN INTERNACIONAL DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS, 1999

Región/país	Sucursal/filiales	Vehículos ensamblados	Producción	Empleados	
1) América del Norte-					
Estados Unidos	Nissan Motor Mfg. Corp. USA ^a	(1959)	Frontier, Xterra, Altima	348 214	5 771
México	Nissan Mexicana SA de CV ^a	México D.F. (1966)	Sentra, Lucino, Pickup, AD Wagon	216 140	9 080
2) Asia-Taiwán	Yulon Motor Co. Ltd.	(1959)	Sentra, Jin Yong, AD Resort	n.a.	2 600
Tailandia	Siam Motors & Nissan Co. Ltd.	(1962)	Sentra, AD Resort	n.a.	321
Filipinas	Universal Motors Corp.	Manila (1972)	Pathfinder, Patrol, Terrano, Caravan	n.a.	156
Malasia	Tan Chsong Motor Assemblies Sdn. Bhd.	K. Lumpur (1976)	Sentra, AD Resort, Vanette, Terrano	n.a.	790
Tailandia	Siam Nissan Automobile Co. Ltd. ^a	(1977)	Datsun (Big M)	n.a.	1 196
Filipinas	Nissan Motor Philippines Inc.	Santa Rosa (1983)	Cefiro, Sentra, AD Resort, Ad Max, Vanette	n.a.	531
Irán	S.A.I.P.A. Co.	Tehran (1983)	Junior	n.a.	3 000
Irán	Pars Khodro Co.	Tehran (1987)	Patrol	n.a.	2 325
China	Zhengzhan Nissan Automobile Co. Ltd.	Zhengzhan (1995)	Datsun (Pi Ka)	n.a.	2 400
Indonesia	PT Ismac Nissan Mfg.	West Java (1996)	Cedric, Cefiro, Sentra, Terrano	n.a.	-
Pakistán	Ghaodhara Nissan Ltd.	Lahore (1997)	Sentra	n.a.	165
3) Europa-España	Nissan Motor Ibérica SA ^a	Barcelona (1983)	Patrol, Terrano II, Vanette	105 245	3 900
Reino Unido	Nissan Motor Mfg. (UK) Ltd. ^a	Sunderland (1986)	Primera, Almera, March	288 865	4 200
España	Nissan Vehiculos Ind. S.A.	Avila (1995)	Trade, Cabster E, Altson, trucks	n.a.	800
4) África- Sudáfrica	Nissan South Africa (Pty) Ltd. ^a	Pretoria (1963)	Sentra, Sunny Truck, Datsun	n.a.	3 395
Egipto	Nissan Egypt S.A.E.	Six October (1977)	Datsun	n.a.	500
Kenya	Kenya Vehicle Manufacturers Ltd.	Thilea (1978)	Caravan	n.a.	400
Zimbabwe	Willowdale Mazda Motor Ind.	Harare (1999)	Datsun	n.a.	740

Fuente: Nissan Motor Company. * Indica una sucursal importante designada por Nissan.

n.d.: no disponible.

en América del Norte con plantas importantes en los Estados Unidos y México⁵⁵ y Asia mientras que Renault era fuerte en Europa y Sudamérica), lo cierto es que Nissan tenía un sistema de producción relativamente bien desarrollado en Europa con la marca japonesa más vendida. Un efecto imprevisto de los problemas de Nissan y su asociación con Renault ha sido la consolidación de su sistema de producción conjunto latinoamericano, en que Nissan puede aprovechar las operaciones de Renault en los países del Mercosur y Renault puede utilizar las plantas de Nissan en México.

De esta manera, algunas de las principales empresas transnacionales japonesas de autos han tenido operaciones de alguna índole en América Latina durante largo tiempo, pero jamás mostraron mucho interés en expandirlas seriamente o incorporarlas en su sistema de producción mundial. Esto se debe principalmente al hecho de que tenían mejores oportunidades de inversión en lo que consideraban mercados más importantes: América del Norte, Asia y Europa. En América Latina, las operaciones mexicanas tienden a buscar la eficiencia incorporadas en el sistema de América del Norte, en oposición a las operaciones en busca de mercados nacionales en el Mercosur (Mortimore, 1998a y b). Últimamente, las empresas transnacionales japonesas de autos han demostrado más interés en América Latina a fin de establecer un nuevo sistema regional en

Sudamérica (Honda), consolidar sus sistemas de producción subregionales relativamente limitados en el Mercosur (Toyota directamente, Nissan mediante su nuevo socio, Renault) o integrar más sus operaciones mexicanas en el sistema de producción de América del Norte (Honda y Nissan).⁵⁶

En suma, la industria automotriz japonesa influye en gran medida en las estadísticas oficiales sobre la salida de IED, dado que Toyota y otras dos empresas transnacionales japonesas de autos (Honda y Nissan) han sido particularmente dinámicas en los años noventa. Estas compañías han seguido estrategias empresariales algo diferentes; sin embargo, tuvieron en común el establecimiento de sistemas internacionales de producción integrada para atender sus mercados primarios (América del Norte, Europa y Asia). América Latina no desempeñó un papel importante en esas inversiones y los sistemas internacionales de producción integrada no incluyen a ningún país latinoamericano, salvo México, e incluso en este caso sólo en forma relativamente tangencial. Las empresas automovilísticas de Japón han concentrado su IED en sus mercados prioritarios y América Latina no figuraba entre ellos. La IED de las empresas transnacionales automotrices japonesas en el Mercosur es un fenómeno reciente, que ha estado plagado de problemas debido al cambio continuo de las reglas del juego y al desempeño irregular de la industria.

C. LA INDUSTRIA JAPONESA DE PRODUCTOS ELECTRÓNICOS DE CONSUMO: SONY Y MATSUSHITA ELECTRIC INDUSTRIAL

En 1970-1985 las empresas japonesas de productos electrónicos plantearon un desafío a la industria electrónica mundial algo similar al de sus análogas de la industria automovilística. La punta de lanza de ese desafío tenía por objetivo el sector de la electrónica de consumo, pero también incluyó los semiconductores, las computadoras y el equipo de telecomunicaciones. Sin embargo, la diferencia con la industria automovilística, fue que a mediados de los años noventa las otrora formidables empresas japonesas, al menos en el campo

de los semiconductores y computadoras, parecían desorganizadas, abatidas y decididamente a la defensiva (Borras, 1997, p. 2), ya que las grandes empresas de productos electrónicos de consumo se tambaleaban debido al impacto de la recesión en Japón. La antigua fórmula del éxito de las empresas japonesas de productos electrónicos, basada en la innovación manufacturera agresiva y el mejoramiento incremental de los productos, ya no parecía suficiente para la competencia nueva y renovada que encaraban. En comparación, parece que las

55 En 1999, Nissan incorporó formalmente sus operaciones mexicanas —que se especializan en la producción del modelo Sentra— en su organización norteamericana (*Expansión*, 1999).

56 Parte del impacto de la industria automovilística japonesa en América Latina se da en forma indirecta. Mazda diseñó la legendaria planta Ford en Hermosilla, México. Nissan, comenzará su producción en Brasil utilizando la infraestructura de Renault, en tanto General Motors planea traer a Suzuki a alguna de sus plantas en la región, tal como lo hizo con Isuzu. Sin embargo, esto tiende a ocurrir a petición de sus socios occidentales y no como una iniciativa independiente de los productores japoneses.

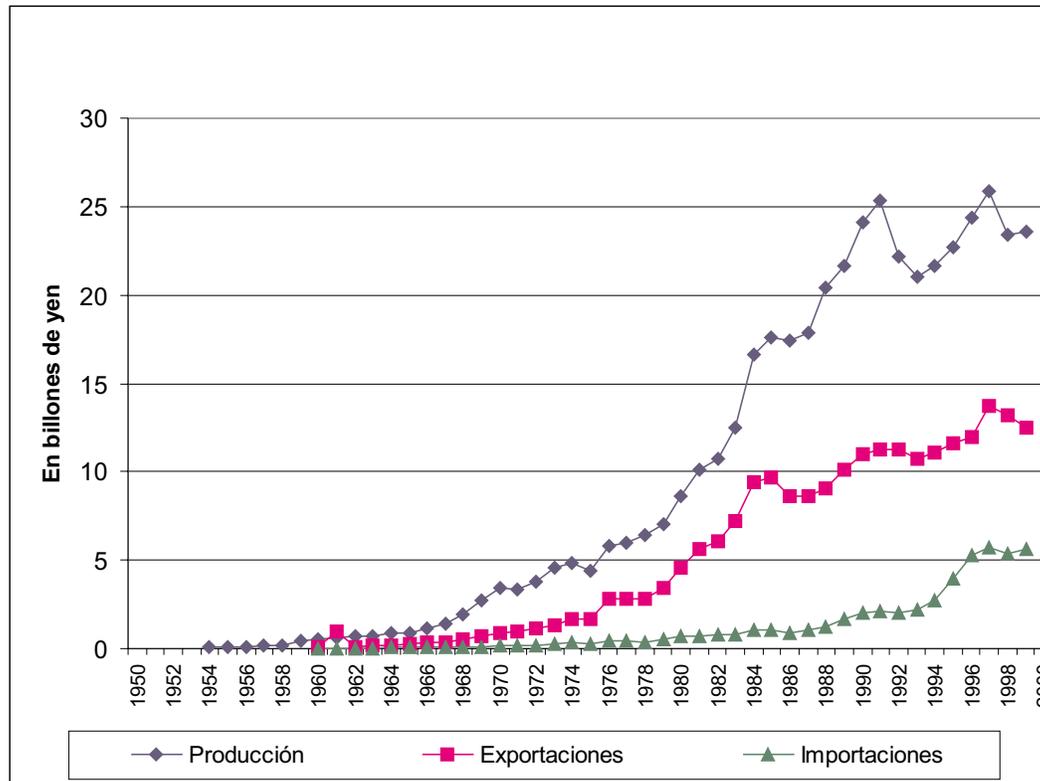
empresas de productos electrónicos de consumo han reaccionado de manera más agresiva y en definitiva más exitosa.

La industria electrónica iba a la vanguardia del proceso de globalización en términos de su dependencia de sistemas internacionales de producción integrada para abastecer los mercados internacionales. Muchos productos electrónicos habían pasado a ser “productos de alta tecnología” que combinan las características de la producción en masa con ciclos de productos brevísimos e innovaciones periódicas perturbadoras de la trayectoria (Ernst, 1997a, p. 6). La competencia creciente obligaba a los productores a intensificar la especialización de sus sistemas internacionales de producción integrada, pasando de la organización parcial a la sistémica, y fue en este punto que algunas de las principales empresas electrónicas japonesas tropezaron, mientras que sus

competidores, antiguos (estadounidenses) y nuevos (asiáticos), siguieron adelante.

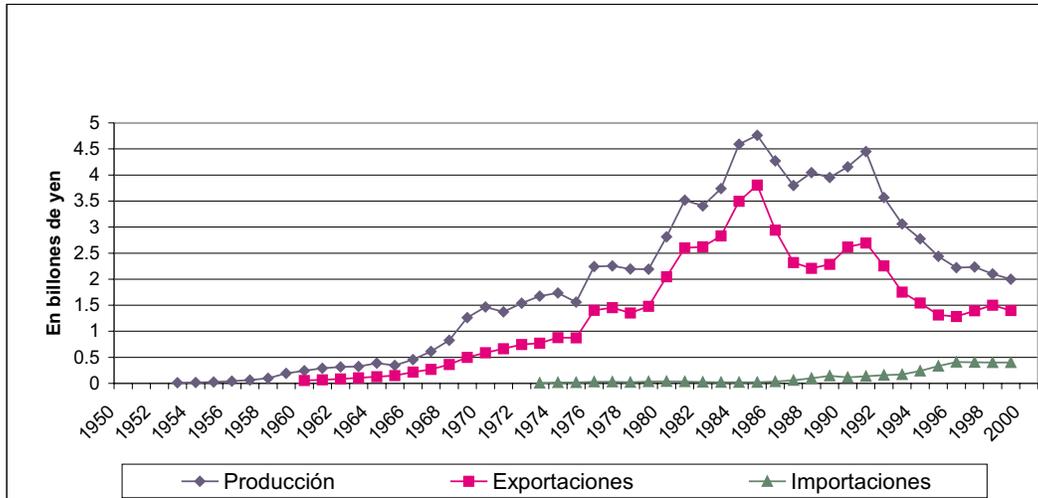
Esto resulta evidente en las cifras de producción, exportación e importación de la industria electrónica japonesa (gráfico III.6). En gran parte de los años noventa, la producción era uniforme y la tasa de incremento de las importaciones (pero no el nivel) era superior al de las exportaciones. En el segmento de los artículos electrónicos de consumo (gráfico III.7) la situación competitiva era más difícil, ya que tanto la producción como las exportaciones cayeron abruptamente en los años noventa, mientras que las importaciones se dispararon. Por último, en el caso de los televisores a color, punta de lanza de la conquista exitosa por parte de Japón de los mercados internacionales (gráficos III.8 y III.9), en los años noventa se observó el rápido incremento de la producción en el exterior (de 20 a 38 millones de unidades), acompañado de una

Gráfico III.6
JAPÓN: PRODUCCIÓN, EXPORTACIONES E IMPORTACIONES
DE PRODUCTOS ELECTRÓNICOS, 1950-2000



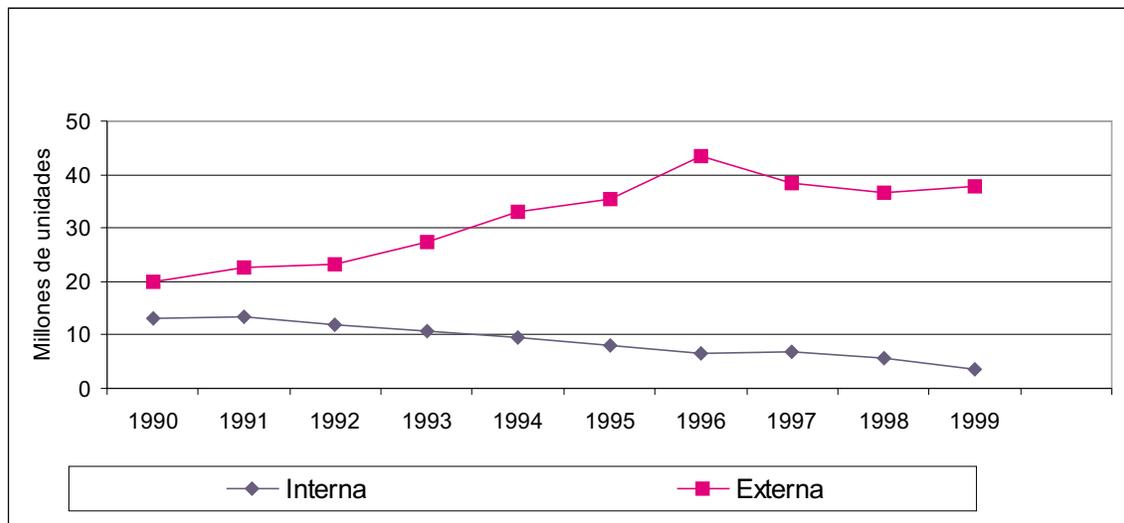
Fuente: Electronics Industries Association of Japan (EIAJ), *EIAJ Half-Centennial: A Look at 50 Years of the Japanese Electronics Industry*, Gravitas, Inc., Tokio, mayo de 1998. Actualizado mediante <http://www.eiaj.or.jp/english/index.htm>. A contar de noviembre de 2000 la página Web pertenece a la nueva Japanese Electronics and Information Technology Industries Association (JEITA).

Gráfico III.7
JAPÓN: PRODUCCIÓN, EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE EQUIPO ELECTRÓNICO DE CONSUMO, 1950-2000



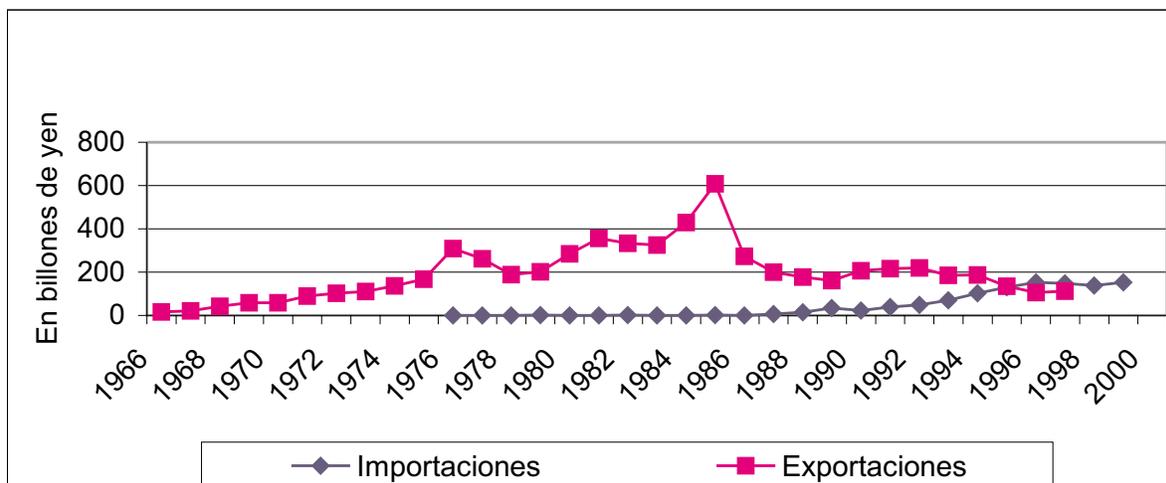
Fuente: Electronics Industries Association of Japan (EIAJ), *EIAJ Half-Centennial: A Look at 50 Years of the Japanese Electronics Industry*, Gravitas, Inc., Tokio, mayo de 1998. Actualizado mediante <http://www.eiaj.or.jp/english/index.htm>. A contar de noviembre de 2000 la página Web pertenece a la nueva Japanese Electronics and Information Technology Industries Association (JEITA).

Gráfico III.8
JAPÓN: PRODUCCIÓN INTERNA Y EXTERNA DE TELEVISORES A COLOR, 1990-1999



Fuente: Electronics Industries Association of Japan (EIAJ), *EIAJ Half-Centennial: A Look at 50 Years of the Japanese Electronics Industry*, Gravitas, Inc., Tokio, mayo de 1998. Actualizado mediante <http://www.eiaj.or.jp/english/index.htm>. A contar de noviembre 2000 la página Web pertenece a la nueva Japanese Electronics and Information Technology Industries Association (JEITA).

Gráfico III.9
JAPÓN: IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE TELEVISORES A COLOR, 1966-2000



Fuente: Electronics Industries Association of Japan (EIAJ), *EIAJ Half-Centennial: A Look at 50 Years of the Japanese Electronics Industry*, Gravitas, Inc., Tokio, mayo de 1998. Actualizado mediante <http://www.eiaj.or.jp/english/index.htm>. A contar de noviembre 2000 la página Web pertenece a la nueva Japanese Electronics and Information Technology Industries Association (JEITA).

declinación abrupta de la producción interna, de 13.2 a 3.5 millones de unidades. Además, mientras que el valor de las exportaciones se desplomó de 207 100 a 112 600 millones de yen, hubo un considerable incremento del valor de las importaciones de televisores a color a Japón, de 22 700 a 152 900 millones de yen. Era evidente que estaba en marcha un enorme esfuerzo de internacionalización y las importaciones de televisores a color superaron a las exportaciones en 1996.

Estas industrias están muy concentradas; en 1990 las cinco empresas más grandes poseían las siguientes cuota de mercado de despachos internos: 63% en televisores a color, 76% en videograbadoras, y 88% en videocámaras (Ostry y Harianto, 1995, citan a HSU, p. 13, nota 2). Las experiencias de dos empresas —Sony y Matsushita Electric Industrial (en lo sucesivo Matsushita)— dan realmente cuenta no sólo de la esencia de la situación competitiva cambiante de las principales empresas japonesas de productos electrónicos de consumo, especialmente con respecto a los televisores a color, sino también del papel de la IED en el establecimiento de sus sistemas internacionales de producción integrada. En la clasificación mundial de empresas según sus activos externos durante 1990-1998, Sony —la más internacionalizada de las dos— bajó del 15° al 20° lugar y Matsushita —la más orientada al

mercado interno— cayó del 12° al 55° lugar (cuadro III.4). En la clasificación mundial por ventas de 1999, Matsushita y Sony ocupaban los lugares 24 y 30, respectivamente, y en la clasificación de empresas de equipo eléctrico y electrónica de *Fortune Global 500*, según ingresos, las empresas citadas ocupaban el tercero y cuarto lugar, respectivamente, detrás de Siemens e Hitachi pero delante de Toshiba y NEC (<http://www.fortune.com/fortune/global500/indsnap/>). Entretanto, *Asia Week* situó a Matsushita en décimo lugar entre las 1 000 empresas más grandes de Asia y en primer lugar en el rubro aparatos en ese continente (<http://asiaweek/asia1000/listing/>) y a Sony en undécimo lugar y en primer lugar en el rubro productos electrónicos. En suma, estas empresas eran prominentes en el ámbito mundial de los productos electrónicos y figuraban entre los principales en los televisores a color.

Sony idea, diseña, fabrica y vende varias clases de equipo, instrumentos y dispositivos electrónicos para los mercados de consumo y profesional. En 1999, percibía ingresos que sobrepasaban los 60 000 millones de dólares y una fuerza de trabajo mundial de unas 190 000 personas. Últimamente, ha sido reorganizada en cinco filiales principales: Sony Computer Entertainment, Sony Music Entertainment Inc., Sony Music Entertainment Japan Inc., Sony Pictures Entertainment y Sony Life

Insurance Co. Ltd. Durante varias décadas la empresa ostentó gran éxito merced a la innovación en el campo de la electrónica de consumo —las radios a transistores (1955), el televisor Trinitron (1968), el estéreo personal Walkman (1979), la cinta grabadora magnética (1979), el tocadiscos compacto (1982), el disco magnético flexible (1983), la videocámara HandyCam (1985), la consola de juegos PlayStation (1994), el tocadiscos de vídeo digital (DVD) (1997) y el Memory Stick (1998); sin embargo, se metió en problemas cuando ingresó a la industria cinematográfica mediante la adquisición de Columbia Pictures (canceló una deuda de unos 3 000 millones de dólares en 1995) y sus competidores frenaron su liderazgo en audio y vídeo durante los años noventa. Actualmente, el Play Station y el Play Station 2 presentan un crecimiento realmente fuerte (después de su lanzamiento en Japón se vendieron dos millones de unidades de este último producto), tal como el nuevo televisor FD Trinitron Wega digital, que se ha vendido bien en Japón y los Estados Unidos. No obstante, Sony está apostando su futuro al éxito de su enfoque multimedial al entretenimiento, en otras palabras, la combinación de equipos, aplicaciones y contenidos en un formato digital. Pese a la reorganización de la compañía para privilegiar el “entretenimiento”, en 1999 50% de sus activos totales y 65% de sus ventas seguían estando en el campo de la electrónica. Como parte del proceso de reorganización, Sony anunció un estricto programa de reducción de tamaño consistente en recortar 10% del personal y reducir el número de plantas de 70 a 55 para el 2003, a fin de poder competir mejor.

Matsushita Electric Industrial fabrica productos eléctricos y electrónicos que suelen comercializarse con las marcas Panasonic, National y Technics (algunas filiales utilizan las marcas Quasar, Victor y JVC). Sus ingresos totales sobrepasaron los 65 000 millones de dólares en 1999, con una fuerza de trabajo mundial de unas 265 000 personas. El grupo está compuesto por 220 empresas distribuidas en 44 países: 5 sedes regionales, 43 empresas manufactureras/ vendedoras, 98 empresas manufactureras, 46 empresas vendedoras, 12 organizaciones de investigación y 5 filiales financieras. Estas comprenden 16 conglomerados de actividades y están organizadas en tres divisiones principales: productos de consumo (equipo de vídeo y audio, artefactos domésticos y equipo para el hogar), productos industriales (equipo de información y comunicación) y componentes. Tal como Sony, Matsushita ha tenido algunos éxitos notables, como la comercialización del

primer televisor a color en 1960 y haber logrado que su sistema VHS desplazara a la alternativa Beta de Sony. Sin embargo, también ha tenido sus problemas: como Sony, también tuvo problemas al ingresar en 1990 a la industria cinematográfica mediante la adquisición de MCA, que vendió con enormes pérdidas en 1995. La empresa introdujo un plan de revitalización en 1994 para restablecer la rentabilidad y mejorar la competitividad en materia de costos, y procuró incrementar la eficiencia operacional a nivel mundial mediante una cooperación renovada con la gestión de cadenas de abastecimiento con varios vendedores detallistas en gran escala. Aunque la fuerza de trabajo total de Matsushita aumentó en los años noventa, el componente japonés declinó de 153 083 en 1995 a 146 675 personas en 2000. Últimamente la empresa definió nuevas áreas comerciales estratégicas como los discos ópticos, el equipo de comunicación móvil, los dispositivos de visualización, los semiconductores y televisores digitales, y ha tenido cierto éxito con su serie Tau de televisores digitales con pantalla plana.⁵⁷

Sony y Matsushita son dos de los principales fabricantes mundiales de televisores a color (esta última vende con la marca Panasonic); de hecho, según la propia Sony, ocupan el primer y tercer lugar en el mundo, respectivamente, y comparten los primeros lugares en muchos de los mercados regionales más importantes como los Estados Unidos, Europa, Japón y otros (cuadro III.10). Ambas empresas han desplegado grandes esfuerzos para establecer y consolidar sistemas de producción internacional.

La fabricación de televisores es una actividad muy importante para Sony; en efecto, los televisores son el único producto listado aparte dentro de sus ventas por segmento (cuadro III.11). En la década de 1990, las ventas de televisores de Sony subieron de menos de 15% de las ventas totales de 1991 a 18% en 1995, antes de bajar nuevamente a 15% en el primer trimestre de 2000. En general las ventas de equipo audiovisual perdieron terreno frente a las actividades de información y comunicaciones y los componentes. Las ventas totales se deprimieron a principios de los años noventa, ya que cayeron de 3 696 a 3 027 billones de yen (de 27 a 32 000 millones de dólares) entre 1991 y 1995, antes de recuperarse a 4 355 mil millones de yen (unos 38 000 millones de dólares) en 1999. Las proporciones de ventas internas (28%) y externas (72%) se mantuvieron prácticamente constantes (cuadro III.12), y el mercado estadounidense permaneció firme (29%), mientras que el

57 Véase “Panasonic Announces New Advanced Television Product Line”, <http://www.panasonic.com/> sala de prensa, comunicado de prensa de Panasonic, julio de 2000.

Cuadro III.10
TRES FABRICANTES LÍDERES DE TELEVISORES A COLOR SEGÚN SU CUOTA DE MERCADO A NIVEL MUNDIAL, POR REGION, 1999

	Mundo	Estados Unidos	Europa	Japón	Otros
1	Sony	Sony	Philips	Sony	Sony
2	Philips	Philips	Sony	Panasonica	Panasonica
3	Panasonica	Thomson	Panasonica	Toshiba	Philips

Fuente: Kunitake Ando, "Strive for New Growth", página Web de Sony Corporation (www.world.sony.com).

^a Panasonic es una de las marcas de Matsushita Electric Industrial Co.

Cuadro III.11
SONY: VENTAS POR SEGMENTO, 1991-PRIMER TRIMESTRE DE 2000
(En porcentaje y miles de millones de yen)

Año	Televisores (%)	Vídeo (%)	Audio (%)	Componentes (%)	Información (%)	Total (miles de millones de yen)
1991	14.9	24.6	23.9		36.6	3 696
1992	15.1	22.8	24.1		38.0	3 929
1993	15.9	20.8	23.2		40.1	3 993
1994	16.6	17.9	22.5		43.0	3 734
1995	18.0	22.6	29.7	16.0	13.7	3 027
1996	16.9	22.3	27.4	16.9	16.5	3 283
1997	17.9	20.8	26.2	15.7	19.4	3 930
1998	16.2	19.9	25.8	17.7	20.4	4 377
1999	16.1	22.3	24.8	16.0	21.0	4 355
Primer trimestre 2000	15	22	19	18	26	

Fuente: Sony Corporation, Informes anuales.

Cuadro III.12
SONY: VENTAS POR MERCADO, 1991-PRIMER TRIMESTRE DE 2000
(En porcentaje y miles de millones de yen)

Año	Japón (%)	Exterior (%)	Estados Unidos (%)	Europa (%)	Otros (%)	Total (miles de millones de yen)
1991	27.7	72.3	28.6	27.5	16.2	3 696
1992	26.9	73.1	28.5	27.5	17.1	3 929
1993	25.8	74.2	30.4	26.0	17.8	3 993
1994	27.4	72.6	30.9	22.3	19.4	3 734
1995	27.6	72.4	28.9	22.7	20.8	3 027
1996	30.0	70.0	27.4	23.0	19.6	3 283
1997	28.1	71.9	29.0	23.0	19.9	3 930
1998	27.3	72.7	31.1	23.2	18.4	4 377
1999	28.1	71.8	31.8	24.5	15.6	4 355
Primer trimestre 2000	28	72	29	22	21	n.d.

Fuente: Sony Corporation, Informes anuales.

mercado europeo se deprimió y los demás (“Otros”) aumentaron su cuota de mercado.

Sony había construido con éxito sistemas de fabricación local plenamente integrados en Japón, América del Norte, Europa y Asia, que abarcaban desde el diseño y la adquisición de materiales y partes hasta la producción de tubos de rayos catódicos y el montaje de productos terminados como los televisores y visualizadores a color. El componente norteamericano del sistema internacional de producción integrada de Sony es el más importante. Sony entró al mercado estadounidense en 1960, al establecer en Nueva York su primera gran operación en el exterior como Sony Corporation of America, que actualmente tiene casi 26 000 empleados. En 1972 comenzó a fabricar el televisor Trinitron en los Estados Unidos, y en los 30 años siguientes desarrolló una base muy importante para la fabricación de productos electrónicos. En total ha invertido unos 3 300 millones de dólares en sus operaciones en América del Norte, que actualmente representa casi dos tercios de las ventas totales de 19 100 millones de dólares de Sony Corporation of America (ejercicio económico de 2000).

El sistema norteamericano se basa en dos nodos manufactureros principales: el Sony Manufacturing Center en San Diego, California, vinculado con las operaciones de ensamblaje mexicanas en Tijuana, y el Sony Technology Center cerca de Pittsburgh, Pennsylvania. El complejo de San Diego ha sido catalogado como una de las diez mejores plantas manufactureras de los Estados Unidos. En conjunto, Sony ha invertido más de 1 000 millones de dólares en sus operaciones en San Diego y otros 400 millones de dólares en sus plantas mexicanas. En San Diego emplea a 4 000 personas y tiene una capacidad anual de 6 millones de televisores a color y tubos de rayos catódicos. Las plantas de San Diego exportan los tubos de imagen Sony más avanzados del mundo a México, Brasil, Reino Unido, China, Malasia y Japón. El FD Trinitron Wega HDTV fue diseñado, desarrollado y fabricado en la región de San Diego/Tijuana. Integradas en el nodo manufacturero de San Diego hay varias operaciones en México con un total de 10 000 empleados: Sony de Tijuana Este (más de 3 millones de televisores al año, además de pantallas de computadores, componentes y módulos de conexión), Sony de Tijuana Oeste (vídeograbadoras, PlayStation y teléfonos celulares), Sony de Mexicali (televisores y componentes), y Sony Magnético de México (cintas de audio, discos magnéticos flexibles y baterías iónicas de

litio). El otro nodo manufacturero principal de Sony es el Sony Technology Center cerca de Pittsburgh, que proclama ser “la única industria del mundo dedicada a la televisión capaz de cumplir en un solo lugar todas las etapas: de la arena al vidrio al tubo de rayos catódicos a la televisión completa.”⁵⁸ Allí se han fabricado más de 1 millón de televisores a retroproyección. En 2000, Sony tenía cuotas de mercado estadounidenses de 10.4% para los televisores a color, 9.6% para los conjuntos (televisores a color con vídeograbadoras integradas) y 27.5% para los televisores a retroproyección. Las operaciones mexicanas desempeñan un papel cada vez más importante en el sistema manufacturero norteamericano.

El segundo componente importante del sistema de producción internacional de Sony está en Asia, donde 38 empresas, repartidas en 15 países asiáticos, son responsables del 25% del volumen total de producción de la compañía. Las operaciones asiáticas de Sony son una mezcla de ensambladores para el mercado local (China, Vietnam e India) y plataformas exportadoras especializadas. En 1962, la empresa inauguró su sede regional de ventas en Hong Kong, su primera operación manufacturera comenzó en la provincia china de Taiwán en 1967. Posteriormente, se creó una nueva sede regional en Singapur, para coordinar la red de suministro asiática, y se establecieron instalaciones de producción en la República de Corea, Malasia, Tailandia e Indonesia. Sin embargo, el grueso de la producción de televisores a color está en Sony TV Ind. (M) Sdn Bnd en Malasia.

En Europa, Sony estableció su sistema regional de producción integrada de una manera evolutiva, creando primero Sony Overseas (Suiza) en 1960 para coordinar las ventas en Europa. Una primera tentativa de instalar una base manufacturera en Irlanda en 1962 no prosperó y la planta fue clausurada en 1968. No obstante, Sony logró establecerse con éxito en el Reino Unido y llegó a producir más de 10 millones de televisores y tubos de rayos catódicos en sus plantas en Gales. Su otra fábrica importante de televisores en Europa se radicó en Barcelona, España, donde llegó a producir más de 3 millones de unidades. Una tercera planta de montaje de televisores se asentó en Alemania, pero las principales operaciones de exportación se realizaron desde las instalaciones de Gales y España. Había otras operaciones especializadas en Francia (casetes de audio y vídeo), Austria (discos ópticos de almacenamiento, discos compactos), Italia (audiocasetes) y Hungría (vídeograbadoras y tocadiscos compactos).

58 “Sony Technology Center Produces 1 millionth Projection TV”, Sony Engineering and Manufacturing News Release, 13 de mayo de 1999.

Aparte de las operaciones de gran envergadura en México, que forman parte del centro manufacturero norteamericano, Sony nunca ha tenido una red propiamente tal en América Latina. Con una sede regional ubicada en Miami, Florida, Estados Unidos, estableció un centro de ventas y comercialización en Panamá en 1970 y una operación de ventas y montaje en Brasil en 1972. Sus instalaciones en la zona industrial de Manaus ensamblaban televisores a color —más de 1 millón de unidades al año—, equipo de audio, receptores estéreo para automóviles y moldeado plástico para el mercado local. La característica principal de las operaciones de Sony en América Latina (salvo las plantas mexicanas) es el uso de zonas francas para importar sus productos a los mercados nacionales (Colón, Panamá; Ushuaia, Argentina; Iquique, Chile; Manaus, Brasil; etc). Sony ha demostrado poco interés en incorporar a América Latina en su sistema internacional de producción integrada, y sus inversiones en la región básicamente están destinadas a obtener acceso al mercado nacional.

Matsushita, en cambio, posee un sistema internacional más complejo en el que cuatro divisiones de Matsushita Electric Industrial Co., junto con 11 de sus filiales japonesas, tienen un total de más de 220 filiales extranjeras con más de 265 000 empleados en 44 países. Las ventas totales se redujeron de 7 450 a 6 624 billones de yen (de 65 000 a 59 000 millones de dólares) en 1992-1994, antes de recuperarse a 7 300 billones de yen (unos 69 000 millones de dólares) en 2000. Es difícil separar la producción de televisores de otras actividades, ya que están fusionadas en los productos de consumo en las cuentas de Matsushita, pero en general las ventas de esa división cayeron de 44.2% a 41.3% de las ventas totales en 1994-2000 (cuadro III.13). La proporción entre ventas internas y externas se mantuvo prácticamente constante en 50% durante este período (cuadro III.14) y el mercado europeo demostró cierto dinamismo (al subir de 9.6% a 12.4% de las ventas totales). Sin embargo, las Américas y Asia siguen siendo más importantes en términos de ventas.

La rama norteamericana del sistema internacional de producción integrada de Matsushita se compone de 36 filiales —25 en los Estados Unidos, nueve en México, una en Canadá y una en Puerto Rico. Comenzó en 1959 con el establecimiento de Matsushita Electric Corp. of America, que actualmente figura como una de las diez sucursales principales de Matsushita a nivel mundial. La empresa ha invertido más de 1 700 millones de dólares en instalaciones manufactureras locales que emplean a 24 000 personas (19 500 para los productos Panasonic) y generan ventas por 8 100 millones de dólares y exportaciones por 366 millones de dólares (a Europa,

Asia y América Latina). Las instalaciones de producción de televisores (con capacidad de 3 millones de unidades) están concentradas, como Sony, en el área de San Diego, California/Tijuana, México. En San Diego está el centro de diseño e ingeniería, la planta de tubos de rayos catódicos y la producción de componentes. En Tijuana, México se ubica la producción de otros componentes (yugo de deflexión, transformador de retracción del haz y sintonizador) y el montaje final. Las instalaciones de producción originalmente situadas en Chicago y Toronto se trasladaron al área San Diego/Tijuana a mediados de los años ochenta, y hay otra planta moderna de tubos de rayos catódicos en Troy, Ohio. Entre 1993 y 2000 las cuotas de Matsushita en el mercado estadounidense subieron de 2.3% a 7.3% para los televisores a color y de 3.4% a 11.3% para los conjuntos; la cuota para los televisores a retroproyección llegó a 7.1%. Las operaciones en México forman parte de su centro manufacturero norteamericano.

El segundo elemento importante del sistema internacional de producción integrada de Matsushita se encuentra en Asia, donde posee una “amplia actividad manufacturera local” y 119 filiales distribuidas en China (41), Malasia (19), Tailandia (14), Singapur (10), Indonesia (10), la provincia china de Taiwán (8), India (8), Filipinas (3), Australia (2), Irán (1), Emiratos Árabes Unidos (1) y Nueva Zelanda (1). National Thai Co. Ltd., planta en el exterior, fue establecida en Tailandia en 1961. Su producción de televisores está centrada en el Asia sudoriental (sólo en Malasia tiene 30 000 empleados) y China. De sus diez principales filiales extranjeras en el mundo, Matsushita tiene seis en Asia. Entre ellas se incluye su sede regional, Asia Matsushita Electric (S) Pte. Ltd. y otras dos filiales en Singapur (Matsushita Electronics (S) Pte. Ltd. y Matsushita Refrigeration Industries (S) Pte. Ltd.), dos filiales en Malasia (Matsushita Television Co. (M) Sdn. Bhd. y Matsushita Industrial Corporation Sdn. Bhd.) y una en la provincia china de Taiwán (Matsushita Electric Taiwan Co. Ltd.). Su planta de tubos de rayos catódicos en sociedad mixta en China (Beijing Matsushita Color CRT Co. Ltd.) ha aumentado sus ventas de exportación del 10% del total de ventas en 1990 a un 50% en 1998, y actualmente abastece la red internacional de Matsushita en América del Norte, Malasia, Indonesia, Filipinas, Tailandia, Australia, Brasil e incluso el propio Japón.

El tercer elemento clave del sistema internacional de producción integrada de la empresa está en Europa, donde Matsushita emplea a 13 000 personas en producción y ventas y fabrica localmente un 50% de lo que vende allí. La primera sucursal europea se estableció en Alemania en 1962, y actualmente la empresa tiene 55

Cuadro III.13
MATSUSHITA ELECTRIC INDUSTRIAL: VENTAS POR SEGMENTO, 1991-2000
(En porcentaje y miles de millones de yen)

Año	Consumo (%)	Industrial (%)	Componentes (%)	Entretención (%)	Total (miles de millones de yen)
1991	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
1992	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	7 450
1993	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
1994	44.2	28.0	19.0	8.8	6 624
1995	43.5	28.4	19.3	8.8	6 948
1996	46.0	32.9	21.0	-	6 795
1997	44.8	35.5	19.7	-	7 676
1998	42.6	37.6	19.9	-	7 891
1999	43.1	37.5	19.4	-	7 640
2000	41.3	37.8	21.0	-	7 300

Fuente: Matsushita Electric Industrial Corporation, Informes anuales.

n.d.: no disponible.

Cuadro III.14
MATSUSHITA ELECTRIC INDUSTRIAL: VENTAS POR MERCADO, 1991- 2000
(En porcentaje y miles de millones de yen)

Año	Japón (%)	Exterior (%)	Américas (%)	Europa (%)	Asia/ otros (%)	Total (miles de millones de yen)
1991	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1992	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1993	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1994	50.8	49.2	n.d.	n.d.	n.d.	6 624
1995	49.2	50.3	23.0	9.6	17.7	6 948
1996	54.9	45.1	15.7	10.6	18.8	6 795
1997	52.7	47.3	16.3	10.9	20.1	7 676
1998	49.3	50.7	18.5	12.0	20.2	7 891
1999	49.1	50.9	19.8	13.3	17.8	7 640
2000	50.7	49.3	19.0	12.4	18.0	7 300

Fuente: Matsushita Electric Industrial Corporation, Informes anuales.

n.d.: no disponible.

sucursales, principalmente en el Reino Unido (15), Alemania (14), Bélgica (3), España (2) e Irlanda (2). Entre sus diez sucursales principales a nivel mundial se encuentran sus sedes regionales europeas (Matsushita Electric Europe Ltd.), junto con otra sucursal en el Reino Unido (Matsushita Electric (UK) Ltd.) y una en España (Matsushita Electric España), que son también las dos bases principales de producción de televisores a color (una nueva planta en la República Checa también produce televisores).

En América Latina, donde Matsushita Electric no posee realmente un sistema regional establecido, las ventas regionales sólo llegaron a 1 100 millones de dólares

en 1998, en comparación con 600 millones de dólares en 1986. Su sede de ventas para el Caribe y los países andinos está en Panamá, que recibe el apoyo también de su oficina en Miami. Las sucursales manufactureras importantes en México están incorporadas en el sistema de producción norteamericano, tal como en el caso de Sony. Hay once sucursales en el resto de América Latina, concentradas sobre todo en Brasil (3) y Perú (2), y su finalidad principal es obtener acceso al mercado nacional. Dichas sucursales producen en su mayoría baterías secas, aunque en Brasil también se producen televisores a color y componentes y otros productos, algunos de los cuales se exportan a los países vecinos. Ninguna de las sucursales principales de

categoría mundial de Matsushita se encuentran en la región.

En general, Sony y Matsushita Electric Industrial tienen estructuras bastante similares, han compartido algunos problemas semejantes y han pasado por un proceso de internacionalización bastante similar. Ambas reflejan fielmente las tres etapas de la internacionalización de las empresas electrónicas japonesas. La primera etapa, hasta principios de los años ochenta, consistió en el establecimiento de filiales de ventas en los mercados principales, junto con la inversión algo renuente en bases de producción para los mercados que restringían las importaciones de productos terminados de Japón. Éste era un sistema de “mini-Matsus” (Ernst, 1997b, p. 4). En general, era un sistema nipocéntrico relativamente cerrado en que los productos y componentes sofisticados se fabricaban en Japón y los productos y componentes rudimentarios eran ensamblados por las filiales extranjeras para el mercado local. Aunque este sistema de filiales autónomas generó mayores ventas con un patrón en cuña modificado, el ritmo del progreso tecnológico en las filiales extranjeras era muy lento. Frente a la reactivación de la competencia de los Estados Unidos y el surgimiento de la asiática, el sistema japonés de producción dual se intensificó en vez de racionalizarse y terminó por perder competitividad (Borras, 1997 p. 11).

Debido al impulso que otorgó la brusca apreciación del yen japonés a los competidores de las empresas electrónicas japonesas, los productores intentaron mejorar su eficiencia en las actividades intensivas en mano de obra mediante el establecimiento de plataformas de exportación extraterritoriales en Asia oriental. Esto representó la segunda etapa de su proceso de internacionalización. En el segmento de los artículos electrónicos de consumo, estas inversiones estaban hiperconcentradas primero en Singapur, Malasia y Tailandia, y después en China, Indonesia, Filipinas y Vietnam. En 1985-1993 casi la mitad del incremento total de la IED manufacturera japonesa en Asia oriental estaba representado por la electrónica (Ernst, 1997a, p. 35). En 1993, casi 60% de todas las filiales extranjeras de empresas electrónicas japonesas estaban situadas en Asia oriental y también 70% de su empleo en el exterior. Pese a esas inversiones en instalaciones de producción en el exterior, la proporción de ventas totales producidas en el exterior no era superior al de sus principales competidores.

La tercera etapa de la expansión internacional de las empresas japonesas de productos electrónicos ocurrió en los años noventa, cuando intentaron establecer sistemas internacionales de producción integrada caracterizados por la especialización regional y la internacionalización de más actividades de su cadena de valor. En el nuevo

entorno competitivo, las empresas japonesas tenían que competir tanto en términos de conceptos arquitectónicos como en materia de costos reducidos, y simultáneamente en por lo menos tres mercados importantes: América del Norte, Europa y Asia. En una era de “productos de alta tecnología”, los sobrevivientes eran aquellos capaces de entregar el producto preciso en el momento oportuno al segmento de mercado de mayor volumen (Ernst, 1997a, p. 6), lo que tenía graves consecuencias para los sistemas internacionales de producción, sobre todo desde la perspectiva de la organización, adquisición y subcontratación de servicios.

Las empresas japonesas de productos electrónicos han reaccionado estableciendo sedes regionales en los principales mercados y concentrando su producción en ciertos nodos (San Diego/Tijuana en América del Norte, Singapur/Malasia/China en Asia oriental y Reino Unido/España en Europa). La adquisición se organiza ahora sobre una base regional o internacional. Por ejemplo, en Asia se distinguen cuatro patrones distintos de adquisición (véanse los gráficos III.6 a III.9): a) la casa matriz japonesa incrementa ahora sus importaciones asiáticas de productos finales y componentes; b) las grandes empresas japonesas de productos electrónicos elaboran estrategias regionales de adquisición mucho más sistemáticas; c) los proveedores japoneses de componentes trasladan su producción a Asia, y algunos comienzan a desarrollar sus propios sistemas regionales de producción, a menudo en estrecha colaboración con los productores locales; y d) las filiales japonesas en Asia sustituyen algunas de sus importaciones de componentes de Japón por su adquisición en fuentes regionales o locales (Ernst, 1997b, p. 7). Por último, la subcontratación de servicios como la elaboración de productos a pedido, el diseño de productos y la tecnología de producción se torna más evidente (Ernst, 1997a, p. 55). Todo esto fortalece notoriamente los sistemas internacionales de producción integrada de las empresas, lo que a su vez les otorga mejores posibilidades de recuperar parte de las cuotas de mercado que han perdido desde los años ochenta.

La situación de las empresas japonesas de productos electrónicos en América Latina contrasta violentamente con lo que está ocurriendo en Asia, América del Norte y Europa. Primero, las operaciones sustanciales en México están integradas funcionalmente en el mercado norteamericano y *no* en América Latina. Estas operaciones son impresionantes por varias razones (véase el recuadro III.3): 1) el complejo de televisores en Tijuana usa tecnologías y prácticas de organización muy modernas, 2) el proceso de adquisición utilizado por estos fabricantes está generando complejos manufactureros cada vez más importantes para bienes

Recuadro III.3
OPERACIONES DE TELEVISORES A COLOR EN TIJUANA: ¿COMPLEJO O PERPLEJO?

En 1998, 10 países generaron casi tres cuartos de las exportaciones mundiales de televisores a color (7611 de la CUCI, Rev.2), y México surgió como el principal exportador mundial con una cuota del mercado de importación de

23.2%. Esta cifra está muy por delante de los demás países, tanto de los ganadores de cuotas de mercado, como Malasia (7.8%), Reino Unido (7.4%), Francia (5.6%), Estados Unidos (5.5%), España (5.5%), Tailandia (5.1%) y China (3.3%), como de

los perdedores de cuotas de mercado, como Japón (7.5%) y Alemania (3.2%). México está mejorando su cuota del mercado importador de estos productos en casi todos los mercados, aunque su núcleo principal es el mercado norteamericano:

Mercado importador de televisores a color	Cuota del mercado importador de México 1985 Porcentaje	Cuota del mercado importador de México 1998 Porcentaje
Mundo	2.80	23.24
Países industrializados:	3.51	26.74
- América del Norte	8.49	70.87
- Europa occidental	-	0.01
- Otros	-	1.70
Países en desarrollo:	0.17	7.82
- Las Américas	2.49	27.84

Fuente: CEPAL, WorldCAN2000.

México se ha convertido en el sitio principal del mundo para la producción de televisores a color (Carrillo, Mortimore y Estrada, 1999), ya que muchos fabricantes japoneses trasladaron sus plantas de Asia entre 1994 y 1997 (Hosono, 2000, p. 18): Mitsubishi e Hitachi las trasladaron desde Malasia, JVC desde Tailandia, Sanyo desde Indonesia y Toshiba desde Singapur. En 1998 México

suministró 25.4 millones de unidades de los 25.7 millones de unidades producidas en América del Norte (Canadá y los Estados Unidos) y se espera que produzca 34.8 millones de los 35.2 millones de unidades previstas para 2003. Aunque la demanda se mantiene en torno a los 33.3 millones de unidades, México continúa aumentando su nivel de producción (Carrillo y Contreras, 2000).

Una ciudad —Tijuana— representaba casi la mitad (10-11 millones de unidades) de las exportaciones totales de televisores a color del país en 1998, pero lo saliente es, más que el volumen de producción, el hecho de que, entre los seis ensambladores principales de Tijuana, cinco son empresas japonesas:

Empresa	Número de plantas	Producción local a	Producción de televisores a color b (en millones de dólares)	Número de empleados
Sony (Japón)	5	CTV, CRT, DY, componentes	3.5	6 500
Samsung (R.Corea)	4	CTV, CRT, DY, componentes	2.5	3 600
Matsushita (Japón)	1c	CTV, DY, componentes	2.2	3 500
Sanyo (Japón)	3	CTV, componentes	1.2	2 300
Hitachi (Japón)	1	CTV, componentes	1	1 400
JVC	1	CTV, componentes	0.5	500

Fuente: Jorge Carrillo y Oscar Contreras, "Comercio electrónico e integración regional: el caso de la industria del televisor en el norte de México", octubre de 2000, inédito, y entrevistas a las empresas.

^a CTV = televisor a color, CRT = tubo de rayos catódicos, DY = yugo de deflexión; b Estimada; c Proveedores conexos han establecido operaciones locales.

Recuadro III.3 (conclusión)

<p>Aunque esta información sobre producción y comercio sugiere que la actividad de televisores a color en Tijuana está evolucionando de una plataforma de exportación a un centro manufacturero más bien integrado se han formulado serias quejas. Por una parte, la Asociación Japonesa de Maquiladoras, que representa a 70 empresas japonesas con ventas totales de 11 000 millones dólares y un personal de 57 000 empleados en México, se muestra bastante pesimista sobre el futuro competitivo de Tijuana (Masafuma Matsunaga, "Presentation to 21 Convention of CANIETI", octubre de 2000). Reclama que el nuevo régimen de impuesto a la renta de</p>	<p>México aumentará los costos de producción, que los incentivos de México son peores que los de la mayoría de los demás lugares de producción a escala mundial, y que los niveles de salarios mexicanos están sacándola del mercado. El salario mínimo mensual en México es de 123.50 dólares, mientras que en China es de 90.60 dólares y el de Indonesia sólo 32.30 dólares. Además, se sostiene que los costos de producción comparativos (México=100) son 93 en China y 91 en Indonesia para los sintonizadores y 79 en Indonesia en el caso de los transformadores de retracción del haz. Desde el punto de vista de los productores, esto sugiere que México está</p>	<p>tornándose cada vez menos competitivo. Además, la comunidad académica local cuestiona el impacto que las operaciones de maquila tienen sobre el proceso de industrialización local, dado que el valor agregado en México, a pesar de los salarios, sigue siendo muy escaso. También considera que la industria de televisores a color está tardando demasiado tiempo en arraigarse. Hay un contraste notorio entre el éxito evidente de estas operaciones medidas con arreglo a la competitividad internacional previa (es decir, las cuotas de mercado de importación) y las opiniones de ambas partes interesadas, que detectan cada una deficiencias distintas pero graves.</p>
--	--	---

terminados y sus insumos principales (los proveedores son sobre todo filiales extranjeras establecidas en el país), 3) las operaciones de maquila japonesas en México crecieron incesantemente entre 1986 y 1998, alcanzando la cifra de 94, lo que representaba más de 40% de todas las maquiladoras asiáticas en ese país. En Baja California, donde está situada Tijuana, las maquiladoras japonesas representaban 66% de las 145 operaciones asiáticas y empleaban a 36 833 personas de un total de 43 122 personas (Estrada, Carrillo y Contreras, 1999). Estas operaciones estarían generando conglomerados de proveedores mundiales en México, en parte como consecuencia de las normas de origen del TLC, que exigen un contenido (la producción local de tubos de rayos catódicos) subregional (estadounidense, canadiense, mexicano) relativamente elevado. No se sabe exactamente cómo está repercutiendo este fenómeno en el proceso local de industrialización.

Las demás operaciones en América Latina, con la excepción de Brasil, son principalmente oficinas de ventas o bases de producción menores para el mercado nacional (que producen baterías secas, por ejemplo). Incluso en Brasil, las operaciones son relativamente menores comparadas con el tamaño de la economía, y hay una ausencia total de sistemas internacionales o regionales de producción integrada. Esto obedece en

parte a las decisiones estratégicas adoptadas por las empresas japonesas de productos electrónicos, que han estimado sin duda que tenían mejores oportunidades de inversión en Asia, América del Norte y Europa, o que las condiciones locales no se consideraban apropiadas, o ambas a la vez.

La competencia internacional en la industria electrónica ha sido intensa y muchos productos electrónicos se han convertido en productos de alta tecnología. Esto ha producido una premura por especializarse y establecer y consolidar sistemas internacionales de producción integrada. México ha pasado a ser uno de los principales lugares de montaje de las empresas transnacionales asiáticas de productos electrónicos para abastecer el mercado norteamericano. Las operaciones de televisores a color en San Diego/Tijuana sugieren que una nueva especie de centro manufacturero en el contexto del TLC está reemplazando la plataforma de exportación existente, basada en el simple ensamblado de insumos importados en el contexto de las políticas de producción compartida (estadounidense) y maquiladora (mexicana). Las operaciones en el resto de América Latina son sucursales de ventas u operaciones de montaje relativamente no competitivas, a menudo destinadas exclusivamente a abastecer el mercado nacional.

D. MÁS ALLÁ DE LO MERCANTIL: LA CORPORACIÓN MITSUBISHI

La Corporación Mitsubishi es un ejemplo destacado de la sociedad mercantil general japonesa, y es aún la de mayor tamaño en el rubro medido por sus activos en el exterior (cuadro III. 4), pese a que bajó del lugar 18 al 24 en el mundo durante los años noventa. Tradicionalmente, las sociedades mercantiles japonesas operaban como miembros de grupos empresariales que realizaban una amplia gama de tareas interrelacionadas —especialmente actividades de importación y exportación— y se caracterizaban por la coordinación grupal, e incluso la participación accionaria cruzada. En los últimos 125 años han sido elementos clave del ingreso de Japón a la economía internacional y de su creciente presencia en ella. Como participante tardío en el comercio internacional, Japón no poseía empresas mundiales que pudieran desempeñarse como “empresas importantes” en los artículos más transados; por lo tanto, las sociedades mercantiles surgieron para satisfacer la necesidad de una presencia japonesa en el mercado

internacional y para resolver problemas vinculados con idiomas, culturas, contactos y procedimientos. Importaban las materias primas que se necesitaban y sus sistemas nacionales de distribución les dieron gran influencia sobre lo que se importaba a Japón. Comenzaron por exportar principalmente manufacturas, y su sistema mundial de ventas contribuyó a que los pequeños fabricantes japoneses llegaran a los clientes extranjeros.

Mitsubishi sostiene que, por lo menos desde 1996, ya no es una sociedad mercantil (1996, mensaje del presidente, p. 4), pero formalmente, eso es lo que ha sido desde el término de la Segunda Guerra Mundial, cuando las fuerzas aliadas obligaron a los *zaibatsu* dominantes existentes a descomponerse en entidades separadas. A continuación figura una lista de las empresas que llevan el nombre Mitsubishi u operan actualmente en la órbita del grupo Mitsubishi (<http://www.micus.com/docs/other.html>):

Asahi Glass Co. Ltd.
 Dai Nippon Toryo Co. Ltd.
 Kirin Beer
 Mitsubishi Aluminum Co. Ltd.
 Mitsubishi Cable Industries, Ltd.
 Mitsubishi Construction Co., Ltd.
 Mitsubishi Electric Corporation
 Mitsubishi Gas Chemical Company, Inc.
 Mitsubishi Kakoki Kaisha, Ltd.
 Mitsubishi Logistics Corporation
 Mitsubishi Motors Corporation
 Mitsubishi Office Machinery Co., Ltd.
 Mitsubishi Ore Transport Co., Ltd.
 Mitsubishi Petroleum Dev't Co., Ltd.
 Mitsubishi Precision Co., Ltd.
 Mitsubishi Research Institute, Inc.
 Mitsubishi Space Software Co., Ltd.
 The Mitsubishi Trust and Banking Corp.
 Toyo Engineering Works, Ltd.
 Shin Caterpillar Mitsubishi Ltd.
 Mitsubishi Heavy Air Conditioning and Refrigeration Systems Corp.

The Bank of Tokyo-Mitsubishi
 DC Card Co. Ltd.
 Meiji Life Insurance Company
 Mitsubishi Auto Credit-Lease Corporation
 Mitsubishi Chemical Corporation
 Mitsubishi Corporation
 Mitsubishi Estate Co. Ltd.
 Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.
 Mitsubishi Liquefied Petroleum Gas Co., Ltd.
 Mitsubishi Materials Corporation
 Mitsubishi Nuclear Fuel Co., Ltd.
 Mitsubishi Oil Co., Ltd.
 Mitsubishi Paper Mills Limited
 Mitsubishi Plastics, Inc.
 Mitsubishi Rayon Co., Ltd.
 Mitsubishi Shindoh Co., Ltd.
 Mitsubishi Steel Mfg. Co. Ltd.
 Nikon Corporation
 Nippon Yusen Kabushiki Kaisha
 The Tokio Marine & Fire Insurance Co. Ltd.

No existe una sociedad de cartera única centralizada y en principio estas empresas son independientes en cuanto a propiedad y funcionamiento; no obstante, tienen muchas actividades comunes, que suponen la realización de numerosos proyectos conjuntos y sostienen un volumen sustancial de comercio recíproco. También tienen una participación accionaria cruzada importante; por ejemplo, algunos de los accionistas principales de la Corporación Mitsubishi en 2000 eran

miembros del grupo como: The Tokio Marine and Fire Insurance Co. Ltd. (6.11%), Meiji Life Insurance Co. (5.14%), The Bank of Tokyo-Mitsubishi Ltd. (5%), The Mitsubishi Trust and Banking Corporation (4.7%), Mitsubishi Heavy Industries Ltd. (3.12%), The Mitsubishi Trust and Banking Corporation (Trust Account) (2.18%).

Tal vez la verdadera sensación de haber dejado de ser una sociedad mercantil general tenga más que ver con

la necesidad de cambio y renovación en el seno de la Corporación Mitsubishi que con su estructura y funciones formales. La Corporación Mitsubishi pasó por momentos difíciles en los años noventa, debido sobre todo a que el elemento importador de sus actividades de exportación e importación se vio severamente afectado por la prolongada crisis económica japonesa y porque el elemento exportador se debilitó a medida que los fabricantes prescindían progresivamente de los intermediarios al establecer sus propios sistemas internacionales de producción integrada. Durante el período 1992-2000, las utilidades comerciales brutas de la Corporación Mitsubishi entraron en declinación, sus activos totales cayeron de 10.3 a 8.1 billones de yen (entre 81 000 y 77 000 millones de dólares) y mientras en 1996 su capital accionario total subió de 727 700 millones a 1.171 billones de yen (unos 6 000 a 11 000 millones de dólares), en 2000 cayó a 905 700 millones de yen (unos 8 500 millones de dólares). El valor de sus transacciones comerciales totales disminuyó de 15.826 a 13.113 billones de yen (de 121 000 a 124 000 millones de dólares) durante 1998-2000. En su informe de 1996 (p. 3), Mitsubishi señalaba que la competencia había aumentado en todos sus mercados y que ya no podía seguir aplicando la estrategia de “hacer de todo”. En el informe de 2000 (p. 3), la empresa sostenía que “los fabricantes tratan de entenderse directamente con los clientes, soslayando los canales tradicionales en la Nueva Economía. En algunos círculos, la gente opina que el cambio que esto trae aparejado es tan fundamental que amenaza la existencia misma de los intermediarios. Nuestra existencia.”

Frente a momentos tan difíciles, la Corporación Mitsubishi trató en 1996 de trasladar un mayor volumen de sus actividades al ámbito de las inversiones o a negocios relacionados con ellas; sin embargo, en octubre de 1998 se estimó necesario implementar una nueva y enérgica estrategia comercial —MC 2000— a fin de mejorar su pésimo desempeño, y para 2000, la Corporación Mitsubishi aún sentía la necesidad de deshacerse de su elevada estructura de costos y convertirse en una empresa con menos personal y más orientada a objetivos.

Como si esto fuera poco, algunos miembros prominentes del Grupo Mitsubishi confesaron que habían participado en prácticas cuestionables y en la fabricación de productos peligrosos, perjudicando con ello a la marca Mitsubishi. En agosto de 2000, Mitsubishi Motors admitió haber encubierto por más de 20 años las quejas de los clientes respecto a sus vehículos (*The Economist*, 26 de agosto de 2000, p. 50) y en septiembre de 2000, Mitsubishi Electric anunció el retiro de 45 000 receptores de televisión defectuosos susceptibles de

quemarse (*The Economist*, 16 de septiembre de 2000). Esto parece ratificar la opinión de que las sociedades mercantiles tienen grandes dificultades para emular a los fabricantes exitosos.

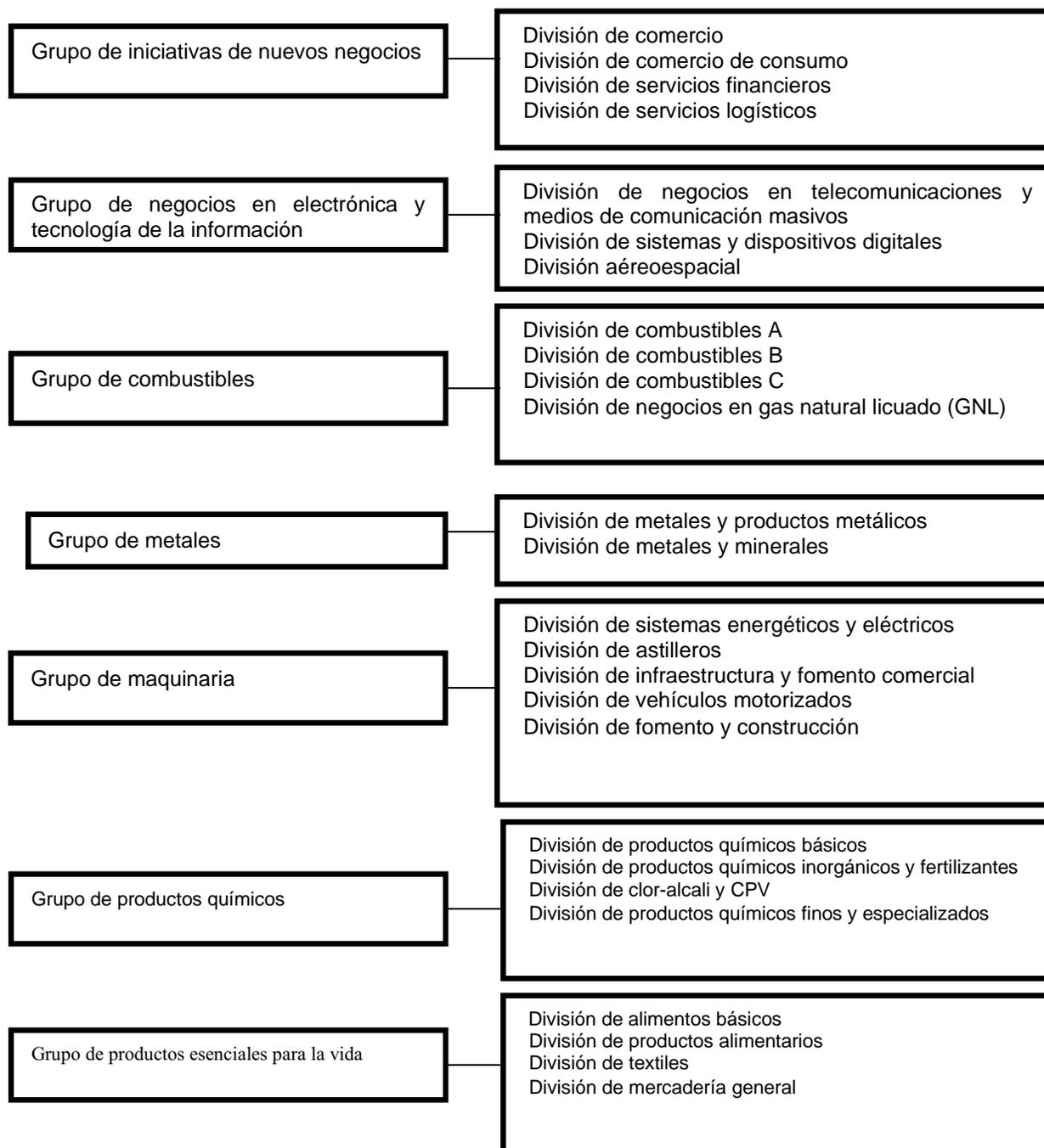
En cuanto a sus actividades “básicas”, las empresas de la Corporación Mitsubishi operan predominantemente en una sola industria clasificadas habitualmente como sociedades mercantiles generales. Las actividades mercantiles generales de las sociedades consisten principalmente en desempeñar funciones de adquisición y comercialización en los mercados nacionales e internacionales, brindar sistemas de financiamiento directo o indirecto para compradores y proveedores, y organizar y coordinar proyectos industriales principalmente en conjunto con actividades de adquisición y comercialización. En sus actividades mercantiles generales, las sociedades se ocupan de una amplia variedad de materias primas y productos vinculados con las industrias manufacturera, extractiva, agrícola y marina y servicios. (Mitsubishi Corporation, Informe anual, 2000).

En cuanto a ventas, en 1999 la Corporación Mitsubishi era la séptima corporación más grande del mundo (*Fortune Global 500*), la segunda empresa en el ámbito japonés y también la segunda en el ámbito asiático (*Asian Week*). Sin embargo, al parecer en 2000, ya no era una ventaja ser una sociedad mercantil general o una de las empresas más diversificadas del mundo.

Según una declaración que figura en su página Web, la Corporación Mitsubishi considera que todavía tiene ventajas competitivas importantes. En ella sostiene que Mitsubishi tiene décadas de experiencia haciendo negocios en todo el mundo, experiencia que la ha convertido en algo más que un líder en el comercio internacional. Su extensa red y amplia gama de actividades le otorgan una ventaja decisiva en la recopilación de la información de mercado oportuna y exacta que es vital para el éxito. Sus siete grupos comerciales —iniciativas de nuevos negocios, negocios en electrónica y tecnología de la información, combustibles, metales, maquinaria, productos químicos y productos esenciales para la vida— trabajan en estrecha colaboración con los clientes para desarrollar nuevas oportunidades de negocios. La coordinación de proyectos, la provisión de materias primas, las inversiones de capital y el desarrollo de canales de ventas son sólo algunas de las maneras en que la Corporación Mitsubishi crea valor para los socios comerciales, clientes y accionistas.

En el gráfico III.10 se ofrece un esquema de la estructura orgánica de la Corporación Mitsubishi. A continuación se reseña cada elemento.

Gráfico III.10
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MITSUBISHI



El grupo de iniciativas de nuevos negocios representa una tentativa de integrar a la Corporación Mitsubishi en la Nueva Economía, en este caso con actividades de comercio electrónico, que la Corporación Mitsubishi denomina “comercio punto com”. Su objetivo es contribuir a modernizar la empresa y desarrollar nuevas actividades. El grupo de negocios en electrónica y tecnología de información se ocupa de computadoras, telecomunicaciones y el ámbito aeroespacial, entre otras. Opera DIRECTV en Japón y hace transmisiones por satélite. El grupo de combustibles opera con los principales países productores de petróleo y gas y con conglomerados petroleros multinacionales para asegurar un suministro energético estable y a largo plazo a los clientes de Asia y el resto del mundo. El grupo de los metales participa en todas las áreas comerciales relacionadas con la industria del hierro y el acero y metales no ferrosos. Éstas comprenden el desarrollo de recursos naturales y la fabricación, comercialización y distribución de productos metálicos. El grupo de maquinarias participa en una amplia gama de proyectos en la generación de energía en escala, plantas químicas y siderúrgicas, astilleros, automóviles, equipo de construcción, maquinaria industrial y urbanización. El grupo de productos químicos desempeña actividades que van desde los productos químicos básicos y especiales hasta los nuevos materiales de fibras sintéticas, petroquímicos y productos químicos no orgánicos y fertilizantes. El grupo de productos esenciales para la vida es la consolidación de las operaciones en materia de alimentos, textiles y vestuario, madera y papel, y otras actividades conexas.

La Corporación Mitsubishi no posee un sistema de producción integrada a nivel internacional similar al de las grandes transnacionales manufactureras, sino más bien una red de sucursales, filiales e inversiones en negocios que corresponden a cada uno de sus grupos de negocios. Al 1 de octubre de 1999, la Corporación Mitsubishi poseía en su red mundial 72 sucursales extranjeras y 82 oficinas en el exterior distribuidas como sigue:

Región	Sucursales	Oficinas
Asia y el Pacífico	22	34
América del Norte y Centroamérica	21	2
Europa	14	18
América del Sur	10	3
África	3	13
Oriente medio	2	12
Total	72	82

Fuente: Mitsubishi Corporation (<http://www.mitsubishi.co.jp/outline2/en/network.html>).

En ese entonces, el grupo de nuevos negocios tenía tres sucursales financieras (situadas en los Estados Unidos, los Países Bajos y el Reino Unido). El grupo de electrónica y tecnología de la información tenía dos sucursales bastante especiales —una irlandesa especializada en el arrendamiento y financiamiento de aviones y otra estadounidense dedicada a inversiones en tecnología de la información. El grupo de combustibles comprende numerosas firmas sobre todo en el campo de las materias primas: en gas natural licuado (GNL) (Brunei, Australia y Malasia), —en gas licuado de petróleo (GLP) (China - 2) y petróleo (Hong Kong, Estados Unidos y Singapur). El grupo de metales está integrado por un gran número de empresas dedicadas al hierro y acero (Estados Unidos - 4, Canadá - 2, China y Tailandia); cobre (Estados Unidos y Chile), aluminio (Australia - 2); carbón (Australia) y transacciones de metales (Reino Unido). El grupo de maquinarias abarca un gran número de empresas involucradas en numerosas y diversas actividades, tales como las vinculadas con los automóviles (Tailandia - 2, Filipinas, Australia, Portugal, Alemania, Indonesia y Reino Unido) y ascensores (Colombia, Sudáfrica e Indonesia). El grupo de productos químicos tiene sucursales para petroquímicos en los Estados Unidos, contenedores de alimentos en los Estados Unidos, sal de salinas en México, metanol en Venezuela y fluoroquímicos en Italia. Por último, el grupo de productos esenciales para la vida tiene sucursales para la pulpa de madera en Canadá (2), ácido cítrico en Tailandia, aceites vegetales especiales, puerco, cemento y materiales de imprenta y fotográficos en los Estados Unidos, y venta de alimentos al por mayor en el Reino Unido.

Es difícilísimo evaluar la importancia de las diferentes sucursales y filiales dentro de esta estructura orgánica tremendamente diversa. No obstante, la información que figura en la página Web de la Corporación Mitsubishi sugiere que Mitsubishi International Corporation-MIC (Estados Unidos), Mitsubishi Corporation (rama de Singapur) y Mitsubishi (China) son tres de las entidades extranjeras más importantes desde una perspectiva de organización. MIC fue establecida en 1954 en Nueva York, y en 1998 tenía ventas por 7 200 millones de dólares (menos que los 8 800 millones de dólares de 1997) y 650 empleados. Desempeñaba dos grandes actividades: comercio mundial (productos básicos, productos de consumo e industriales, tecnología) y transacciones (inversión, financiamiento, homologación y comercialización, gestión de proyectos, transferencia de tecnología y fusiones y adquisiciones). A la vez que reflejaba la estructura de organización de su empresa matriz, la MIC

tenía otras funciones, como administrar la oficina de representación en Washington para que sirviera de enlace con instituciones internacionales (Banco Mundial), regionales (Banco Interamericano de Desarrollo) y nacionales (Banco de Exportación-Importación de Estados Unidos), y supervisara el grupo de estudio para las Américas. Este grupo de estudio reúne en su seno a especialistas regionales y sectoriales/industriales con expertos en finanzas, gestión de riesgos y coordinación de proyectos en un esfuerzo orientado a detectar y desarrollar proyectos de infraestructura y de otra índole en gran escala en América Latina. Las actividades de la MIC son un elemento importante de las operaciones globales de la Corporación Mitsubishi, que rebasan el entorno del propio mercado norteamericano.

Desde los años setenta, China ha recibido las visitas coordinadas de los presidentes de numerosas empresas del grupo Mitsubishi (que incluyen a Mitsubishi Corporation, Mitsubishi Heavy Industries, Bank of Mitsubishi, Mitsubishi Material, Mitsubishi Electric Industrial, Asahi Glass y Mitsubishi Kasei). En 1984 se suscribió un contrato de intercambio de ciencia y tecnología entre 32 empresas del grupo Mitsubishi y el Centro Chino de Ciencia y Tecnología; y en septiembre de 2000, la Corporación Mitsubishi ya tenía una sucursal, 14 oficinas, una empresa de inversión, cuatro empresas en zonas francas y 127 filiales que operaban en el país. Cuenta con 72 filiales que operan en el sector manufacturero: alimentos (14), vestuario (11), productos químicos (13), metales (16), productos electrónicos (4), maquinaria/equipo (7) y otros (7). El resto está involucrado en logística/almacenamiento (10), comercio/comercio al detalle/distribución (18), bienes raíces (40), servicios (10), finanzas/seguros (30) y empresas de inversión y holdings (10). A semejanza de la MIC, las operaciones en China constituyen un elemento importante de las operaciones globales de la Corporación Mitsubishi, pero a diferencia de la MIC, están limitadas al mercado receptor.

La Corporación Mitsubishi ha contraído también un compromiso importante en Singapur, donde ha venido operando desde 1955. Además de representar la panoplia de grupos de negocios Mitsubishi, la rama de Singapur ha estado involucrada en muchas obras de infraestructura local (aeropuerto, comunicaciones por satélite, alcantarillado, transporte marítimo y terrestre). Ha estado también muy involucrada en iniciativas regionales, como los parques industriales en Vietnam y China. Por último, la Corporación Mitsubishi estableció sucursales en Singapur para desempeñar funciones distributivas y financieras (MC Tran Singapore Pte. Ltd. y MC Capital Asia Pte. Ltd., respectivamente). La

primera ofrece servicios logísticos y comerciales completos a sus clientes, que van desde el desarrollo de infraestructura para el transporte de materias primas hasta la distribución de productos terminados, fundando JB Distripark y MK Distripark, ambos en Johor (Malasia), con ese fin. La inversión directa que MC Capital Asia Pte. Ltd. realiza en los países miembros de la ASEAN, representa una iniciativa regional importante de la Corporación Mitsubishi, no sólo en el contexto del esquema de integración de la ASEAN sino incluso más allá de su entorno.

Es evidente que América Latina no es un área prioritaria comparada con Asia o América del Norte, y de hecho, la principal sucursal norteamericana de la Corporación Mitsubishi coordina el grueso de sus actividades en la región. El organigrama de la empresa muestra que considera a América del Norte y Centroamérica (incluido México) como una sola unidad. Aun así, la Corporación Mitsubishi posee algunas participaciones importantes en América Latina. En Chile, tiene 10% de participación (mediante su sucursal JECO) en la mina de cobre La Escondida de propiedad de BHP y Río Tinto Zinc, y un 15% de participación (en asociación con Mitsubishi Materials) en la mina de cobre Los Pelambres que pertenece al grupo Luksic. La primera de éstas es la mina de cobre más grande del mundo y representa más de un tercio de las exportaciones de cobre de Chile. La segunda está recién comenzando sus actividades, pero se va a convertir en una de las diez minas de cobre más grandes del mundo. La Corporación Mitsubishi posee también una participación de 10% en la mina de cobre/zinc Antamina en Perú, y vende su producción a Japón y el resto de Asia. En el sector petrolero, la Corporación Mitsubishi en asociación con otra empresa mercantil japonesa, Itochu, suscribió un acuerdo de préstamo por 2 500 millones de dólares para explotar el yacimiento petrolero en aguas profundas Barracuda-Caratinga de propiedad de la empresa petrolera estatal brasileña, Petrobras. También ha participado en varios proyectos de generación de energía eléctrica en México, habitualmente sobre la base de construcción, operación y traspaso o construcción, arrendamiento y traspaso.

No cabe duda que la clase de sucursal, filial o sociedad comercial que la Corporación Mitsubishi tiene en América Latina nada tiene que ver con las que posee en otras partes del mundo donde sus negocios están más concentrados, como en América del Norte (MCI) o Asia (China o Singapur, por ejemplo). Aunque participa en algunos proyectos importantes en materia de recursos naturales en Chile, Perú y Brasil, y en la generación de energía eléctrica en México, aparte de estas actividades en busca de recursos naturales, la presencia de la

Corporación Mitsubishi en la región se limita sobre todo a las actividades mercantiles, y, tal como ocurre con otras grandes empresas mercantiles japonesas, sus intereses primordiales están en otra parte.

La inversión extranjera directa que realizan las empresas mercantiles generales tiene una lógica que es completamente distinta de la de las empresas manufactureras competitivas. Se basa en las operaciones de importación-exportación y la búsqueda de recursos naturales y no en el establecimiento de sistemas de producción integrados a nivel internacional. Pese a estas

diferencias fundamentales, la IED que realizan las empresas mercantiles generales y las empresas manufactureras comparte el hecho de que se concentra en sus mercados principales y poco de ella se coloca en América Latina. Los grupos comerciales de la empresa mercantil parecen operar en forma independiente en el sentido de que la organización empresarial es funcional y no geográfica. Esto significa que la IED de Mitsubishi en América Latina es la suma de numerosas decisiones de inversión separadas, y no la ejecución de una estrategia empresarial integral para la región.

E. UN RECIÉN LLEGADO INNOVADOR: NTT-DOCOMO SE POSICIONA EN LA INDUSTRIA MUNDIAL DE LAS TELECOMUNICACIONES

En un mundo en que las empresas telefónicas han demostrado su competencia en las comunicaciones de voz, pero no tanto en la Internet y donde el desempeño de la industria de telecomunicaciones en general se ha tornado cada vez más decepcionante (véase el capítulo IV de este informe), NTT DoCoMo (en lo sucesivo, simplemente DoCoMo) ha sido la excepción. DoCoMo es la empresa de telecomunicaciones inalámbricas más grande de Japón y cuenta con 47 sucursales y 11 filiales. Sus actividades comprenden: servicios de telefonía móvil (celulares, comunicaciones en paquete, celulares por satélite, teléfonos a bordo en viajes aéreos y venta de equipos); servicios telefónicos personales prácticos (PHS —una nueva especie de sistema telefónico pequeño, liviano y portátil particularmente adecuado para la comunicación de datos que fue ideado en Japón y que funciona en forma similar a una unidad telefónica básica inalámbrica pero con una transmisión de mayor alcance); servicios de busca personas; y servicios varios como el discado internacional. DoCoMo ha sido descrita como la empresa telefónica más exitosa de todas en la Internet (*Business Week*, 16 de octubre de 2000) y su aplicación más exitosa, la modalidad-i⁵⁹ podría convertirse en el fenómeno de consumo más grande desde el Walkman de Sony en los años ochenta (*Fortune*, 18 de septiembre de 2000). Sus ingresos operacionales se han disparado de 1 200 000 a 3 700 000

millones de yen (de unos 12 000 a 35 000 millones de dólares) entre marzo de 1996 y marzo de 2000; se prevé que en marzo de 2001 esta cifra llegará a 4 600 000 millones de yen (unos 40 000 millones de dólares) (DoCoMo, Informes anuales, y "NTT DoCoMo Inc.- First half Results for FY 2000", 14 de noviembre de 2000). Sus suscriptores de servicios celulares crecieron de 4.9 millones a 29.4 millones durante el mismo período y se pronostica que llegarán a 35 millones en marzo de 2001. La proporción de suscriptores del modo-i entre todos los suscriptores subió de 19.1% en marzo de 2000 a 57.1% en marzo de 2001. Estas estadísticas hablan por sí solas.

Hay otros dos factores que hacen que DoCoMo sea especial en el contexto de este informe. Primero, DoCoMo es una recién llegada poco común (1992). La empresa fue fruto de la desregulación de la industria de telecomunicaciones japonesa no competitiva y defensiva dominada entonces por la empresa telefónica estatal, Nippon Telegraph and Telephone (NTT). Esta última es la empresa matriz de DoCoMo y dueña de dos tercios de sus acciones. DoCoMo es poco común porque pese al hecho de que es propiedad de una empresa estatal de participación mayoritaria (59%), defensiva y burocrática, ha logrado conservar su dinamismo e innovación para mantenerse a la vanguardia de una industria en rápido cambio (*The Economist*, 15 de marzo

59 Según el FY2000 *Annual Report* de DoCoMo los servicios de modo-i pertenecen generalmente a dos categorías: 1) Comunicación - Con el modo-i, los suscriptores pueden comunicarse por transmisiones de voz convencionales y por correo electrónico (correo de modo-i) utilizando transmisiones en paquete en la Internet; y 2) Suministro de información. Un aparato de modo-i es una pasarela a los sitios de modo-i ofrecidos por los socios que tienen convenios con DoCoMo así como a otros sitios de no socios diseñados para ser compatibles con el modo-i. Los sitios de modo-i recomendados cubren un amplio espectro de servicios que abarca transacciones, información, bases de datos y esparcimiento.

de 1997; 3 de julio de 1999; 13 de mayo de 2000; y 22 de julio de 2000). En este sentido, DoCoMo es realmente la fusión de dos empresas: una empresa de telecomunicaciones tradicional con elevados costos de inversión y amortización a largo plazo, y una empresa de medios de comunicación móviles donde se privilegian la creatividad y velocidad (*Fortune*, 18 de septiembre de 2000). Hasta ahora la combinación ha funcionado.

DoCoMo posee ventajas competitivas evidentes —especialmente tecnológicas, que está comenzando a utilizar para establecer un ámbito digital a nivel mundial mediante una política integrada de expansión internacional. Además, la expansión internacional de DoCoMo está respaldada por los fabricantes de circuitos integrados, los productores de programas, los integradores de sistemas y la industria de comercialización y publicitaria de Japón (*The Economist*, 15 diciembre de 2000). Por consiguiente, se ha convertido en uno de los factores de la salida de inversión extranjera directa de Japón.

La estrategia mundial de DoCoMo denominada Visión 2010 se funda en tres características: móvil, inalámbrica y personal. La esencia de la estrategia consiste en fortalecer su negocio medular de comunicaciones de voz y establecer móviles multimedia como un segundo factor de crecimiento. Esto entraña intensificar sus comunicaciones persona a persona (voz, correo electrónico), persona a máquina (navegación en la Internet, modo-i) y máquina a máquina (telemetría y control automático y remoto). En sus propias palabras, la Visión 2010 de DoCoMo se basa en lo siguiente: (DoCoMo *Annual Reports*, hallado en <http://www.nttdocomo.com/ir/operate.html>).

- Para los servicios de celulares y PHS existentes, DoCoMo persigue lograr altos niveles de satisfacción del consumidor mediante el mantenimiento y mejoramiento de la calidad de la red, el suministro de terminales y aparatos más avanzados, y el ofrecimiento a los clientes de tarifas más atractivas.
- Para atender la demanda en constante crecimiento de móviles multimedia, DoCoMo seguirá perfeccionando los aparatos telefónicos celulares con acceso a Internet y las capacidades de correo electrónico, y promoverá otros servicios nuevos como la distribución de música y vídeo.
- Para preparar el lanzamiento de los servicios IMT-2000 programado para fines de mayo de 2001, que serán una parte indispensable para poder suministrar móviles multimedia a plena escala en el

futuro, DoCoMo está construyendo activamente la infraestructura de la red y desarrollando varias aplicaciones y servicios que se ofrecerán en ella. Además, DoCoMo continúa con sus actividades de investigación y desarrollo para la cuarta generación y siguientes de tecnologías de comunicación móviles a fin de seguir mejorando sus servicios.

- Para globalizar sus negocios, DoCoMo buscará oportunidades de hacer inversiones en operadores de telecomunicaciones y/o negocios relacionados con multimedia en el exterior y formar alianzas con varios actores en esta esfera, esforzándose por facilitar la difusión de IMT-2000 y la introducción de servicios de medios de comunicación móviles.

Las ventajas competitivas de DoCoMo son muchas y variadas. Tiene un tamaño considerable (con una capitalización de mercado de unos 280 000 millones de dólares); tiene alta liquidez, debido a que sus servicios de modo-i son muy rentables (DoCoMo, "First half Results for FY 2000", 14 de noviembre de 2000); puede desplegar un esfuerzo formidable de investigación y desarrollo que da empleo a mil personas dedicadas a ello.⁶⁰ Según su presidente, Keiji Tachikawa, la competencia en las comunicaciones de voz móviles ha concluido prácticamente. Cuando se trata de cobertura, niveles tarifarios y mejores aparatos, no hay una diferenciación real entre los competidores (*Fortune*, 18 de septiembre de 2000). DoCoMo parece concentrarse en objetivos de mayor envergadura; sus ventajas de corto plazo están centradas en obtener beneficios de su tecnología de modo-i, pero sus ventajas de largo plazo tienen que ver con definir los estándares futuros de la banda ancha.

El éxito extraordinario de DoCoMo en implementar la función de modo-i en la cadena de valores tuvo que ver más con la introducción de la marca, la comercialización y el contenido que con una tecnología de vanguardia (Wieland, 2000). Aunque DoCoMo sostiene que "i" significa interactivo, Internet e información, en japonés "i" significa amor. El servicio de modo-i llenó un vacío especialmente en el mercado japonés donde, a diferencia de América del Norte y Europa, el alto costo del acceso a Internet por las líneas fijas hizo que los teléfonos móviles fueran una opción más factible (*The Economist*, 15 de diciembre de 2000). DoCoMo ofrece actualmente acceso a los sitios web, el correo y la Internet, pero la instalación de Java a contar de 2001 permitirá además el comercio electrónico, el acceso a intranet, noticias y juegos. Se prevé que otros servicios nuevos incluirán la bajada de

60 DoCoMo ha sostenido públicamente que no existe otro portador de móviles en el mundo que tenga una capacidad de investigación y desarrollo en una escala como la suya (DoCoMo, FY2000 *Report*).

música y vídeo, convirtiendo al modo-i en favorito de la juventud japonesa que hasta ahora lo ha utilizado sobre todo como busca personas y enviar mensajes de texto complejo. Su popularidad deriva de su facilidad de operación (códigos de dos dígitos para los mensajes), el precio (está basado en la transmisión de paquetes, y no en una línea abierta) y el contenido (su formato HTML permite establecer enlaces mediante los sitios web voluntarios, que aumentaron de 5 052 a 18 259 entre enero y julio de 2000). Esto hace que sea conveniente para las grandes empresas de computadores, publicitarias y de telecomunicaciones incluir el modo-i en su repertorio de servicios. En otras palabras, en un mundo de telecomunicaciones repleto de planes grandiosos pero incumplidos para aplicaciones "impactantes", DoCoMo ha diseñado e implementado un servicio sumamente práctico y funcional que ha arrasado el mercado japonés y podría hacer lo mismo a nivel internacional.

Va a ser el liderazgo de DoCoMo en la banda ancha basado en la alternativa tecnológica W-CDMA lo que sustentará probablemente el crecimiento a largo plazo de la empresa (véase, "W-CDMA - The Technology that Makes Mobile Multimedia a Reality" en http://www.nttdocomo.com/r_d/cdma.html). La nueva tecnología es rápida (con una velocidad de transmisión de 2MB por segundo) y de peso (parece ser la mejor candidata a convertirse en el primer estándar global que ofrece una red de servicio W-CDMA impecable a escala mundial). DoCoMo fue la primera empresa telefónica en solicitar una licencia de tercera generación (3-G) en Japón, que adquirió gratuitamente, y le permitió ganar una enorme delantera sobre otras empresas análogas. Los competidores japoneses (KDDI y J-Phone) se verán muy presionados a equiparar el programa de gasto de capital de DoCoMo que asciende a un billón de yen para cubrir todo el mercado japonés en marzo de 2004. En el plano internacional, es difícil que los competidores en los Estados Unidos, por ejemplo, se pongan a la altura antes de seis a ocho años. DoCoMo desempeña un papel importante en la iniciativa IMT-2000 en pro de estándares comunes de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, al promover el protocolo W-CDMA mediante su iniciativa de libertad de acceso a los móviles multimedia -FOMA. Para consolidar su liderazgo en la banda ancha, DoCoMo ha establecido también una nueva estrategia mundial basada en parte en la IED en las operaciones de sus asociados extranjeros.

La estrategia mundial de DoCoMo es transformarse en un gran actor en el mercado mundial de celulares/móviles multimedia, explotando sus ventajas competitivas para establecer un sistema internacional.

Estas ventajas comprenden su pericia comercial en el modo-i y otros servicios, sus capacidades superiores en investigación y desarrollo, su liderazgo en W-CDMA, el peso que ejerce por su gran número de clientes y su influencia en las tendencias de estandarización, apoyados por su fuerte perfil financiero y capacidad para obtener financiamiento. Los objetivos formales de su inversión en el exterior son establecer socios en la infraestructura W-CDMA; expandir las operaciones y servicios, como el modo-i, a escala mundial; y acelerar la revolución de los móviles multimedia (DoCoMo, *FY2000 Report*, 2000). Un aspecto interesante de la estrategia mundial de DoCoMo, considerando el gran papel que han desempeñado las fusiones y adquisiciones en la consolidación de la industria de las telecomunicaciones en los últimos años, es que la iniciativa de DoCoMo se basa más en buscar socios estratégicos que en adquirir el patrimonio de sus competidores. Desde esta perspectiva, DoCoMo cree que puede colaborar para que sus socios estratégicos hagan inversiones eficientes basadas en la transferencia de su tecnología y conocimientos (y fortalecer con ello su base de gestión, ofrecer la tecnología y pericia comercial respecto al modo-i y redes 3-G así como compartir contenidos y/o aplicaciones a solicitud) a cambio de regalías y oportunidades relacionadas con el acceso a su base de clientes (DoCoMo, "NTT DoCoMo Inc.", septiembre de 2000).

La expansión internacional de DoCoMo abarca varios elementos e indica que DoCoMo está posicionándose con prudencia en la industria de las telecomunicaciones móviles multimedia. Su estrategia comprende su colaboración en el foro JIMM con otros ocho grandes operadores. También tiene alianzas con Microsoft, Sun Microsystems, Symbian, 3Com y America Online (AOL) (DoCoMo, "Partnership between NTT DoCoMo and America Online, Inc.", 27 de septiembre de 2000). Además, tiene inversiones de capital de riesgo en Japón (Mobile Internet Fund), Asia (Java Fund) y Estados Unidos (Advent, Century e Ignite); y posee filiales regionales completamente propias en Brasil (1994) para transferencia de tecnología; Europa (1998) para estandarización; Estados Unidos (1999) para investigación y desarrollo; China (2000) para tecnología e información; y una filial financiera en el Reino Unido (2000). También está estableciendo una nueva junta asesora para sus operaciones en Estados Unidos (DoCoMo, "NTT DoCoMo Inc.", septiembre de 2000). Otro aspecto particularmente interesante de la expansión internacional de DoCoMo es su política de participación minoritaria en algunas de las actividades más relevantes de sus socios estratégicos.

En este contexto, DoCoMo ha realizado inversiones en Asia (Hong Kong y provincia china de Taiwán), Estados Unidos, Europa (Países Bajos) y América Latina (Brasil) durante los últimos años. Pagó 42 000 millones de yen (unos 400 millones de dólares) por la participación de 19% en Hutchison Communications (Hong Kong) Limited-HTCL e inició una especie de servicio de modo-i en mayo de 2000. Invertió 60 000 millones de yen (unos 570 millones de dólares) en adquirir 20% de KG Telecom de Taiwán, extendiendo así la presencia de W-CDMA en Asia (DoCoMo, “Global Strategy and Investments in U.S. and Taiwan”, 30 de noviembre de 2000). En Europa, DoCoMo pagó 4 000 millones de euros por el 15% de participación en KPN Mobile de los Países Bajos, lo que le dio acceso a las licencias de móviles de KPN no sólo en los Países Bajos, sino también —tras establecer una sociedad mixta con KPN en septiembre de 2000— en Bélgica, Alemania, Ucrania, Hungría e Indonesia (y posiblemente Francia). Esa inversión, más otra del orden de 1 200 millones de libras esterlinas para adquirir el 20% de Hutchison 3G (RU), otorgó a DoCoMo una gran influencia sobre las comunicaciones móviles en Europa por intermedio de sus socios estratégicos KPN Mobile y Hutchison Whampoa. En los Estados Unidos, DoCoMo efectuó una gran inversión del orden de unos 1 080 000 millones de yen (unos 10 000 millones de dólares) para adquirir 16% de AT&T Wireless en noviembre de 2000, con el fin de promover conjuntamente la tecnología W-CDMA en ese mercado (en competencia con la alternativa CDMA 2000 respaldada por Qualcomm y Verizon Wireless) (*Business Week*, 11 de diciembre de 2000). El último elemento del sistema internacional de DoCoMo fue en realidad uno de los primeros en ser ejecutado, en septiembre de 1998: una inversión de 95

millones de reales brasileños por una participación de 3.6% en la filial de móviles formada por Telefónica de España (y otros) para adquirir las empresas Telebras que prestan servicios móviles en la región de Rio de Janeiro y Espíritu Santo en Brasil.

DoCoMo encara ahora el problema de que su política de expansión internacional basada en la participación minoritaria en las operaciones de sus socios, en vez de establecer sus propias filiales, no ha producido el nivel previsto de influencia en las decisiones de gestión e inversión de sus socios. Una de las consecuencias de esto podría ser una merma de la ventaja que lleva DoCoMo en tecnología 3-G (*Nikkei Business*, 2000).

Tal como observamos en el análisis de estrategias empresariales en varias otras de las grandes empresas que hacen una contribución importante a la salida de IED japonesa, el componente latinoamericano (Brasil) de la expansión internacional tan intrincada de DoCoMo no se aviene realmente con el resto de su estrategia. Esto obedece a que su nivel de participación no le otorga una influencia de peso en las decisiones de gestión y tecnología, y porque sus socios en Brasil no son los mismos que los existentes en Europa. Será interesante observar si DoCoMo permanece en el mercado brasileño cuando llegue el momento de renovar la licencia. DoCoMo carece de presencia en el resto de América Latina, pues se perdió el grueso de los procesos masivos de privatización y desregulación ocurridos en la región durante los años noventa, lo que sugiere nuevamente que América Latina no era una prioridad. Había mejores alternativas de inversión disponibles para estas grandes empresas japonesas de telecomunicaciones, y su ciclo de expansión no coincidió con el proceso de liberalización en la región.

F. CONCLUSIONES SOBRE LA INVERSIÓN JAPONESA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

El desempeño de la economía japonesa durante la segunda mitad del siglo XX fue muy impresionante, hasta que entró en la prolongada crisis de los años noventa.⁶¹ El carácter y el entorno de la evolución

económica de Japón fueron muy distintos de los de otros países y no calzan en categorías simples. La metáfora japonesa del desarrollo en cuña (y sus adaptaciones más recientes) se invocó para tratar de captar la relación

61 Hay quienes sostienen que la economía dual persiste actualmente. La porción que arrasa en el mundo —autos, acero, máquinas herramientas y productos electrónicos de consumo— está prosperando, superando en 20% la productividad de todos los competidores. Sin embargo, estos Toyotas y Sonys, que sólo representan el 10% de toda la actividad económica en Japón, son la excepción y no la regla (Kondo y otros, 2000, p. 22).

especial entre industrialización, competitividad internacional y salida de inversión extranjera directa que caracterizaba el progreso del país. Aunque hay nutrida información estadística sobre la IED japonesa, esta no sirve de mucho para comprender el proceso de la salida de IED a menos que se combine con información complementaria sobre las estrategias empresariales en determinadas industrias.

Ha habido al menos tres rachas identificables de IED japonesa. Una estuvo centrada en la IED en búsqueda de recursos naturales de las empresas mercantiles generales, como la de la Corporación Mitsubishi. Las empresas mercantiles generales facilitaron también la racha inicial de IED de las empresas manufactureras japonesas con ambiciones exportadoras. La segunda tuvo que ver más con la internacionalización de las empresas de productos electrónicos de consumo, como Sony y Matsushita Electric Industrial, y la tercera se basó en el establecimiento de sistemas de producción integrada a nivel internacional por parte de los gigantes automotrices como Toyota y Honda. DoCoMo podría representar el comienzo de una cuarta racha basada en su posicionamiento en la industria mundial de telecomunicaciones móviles y multimedia. No queda claro hasta qué punto se superpusieron estas salidas separadas. El grueso de la salida de IED de las empresas mercantiles generales parece haber precedido a la de los principales exportadores de bienes manufacturados. La salida de IED de las principales empresas manufactureras consistió en general en dos oleadas: una inicial de menor cuantía en que estas efectuaron inversiones en busca de mercados en las economías nacionales que estaban total o relativamente cerradas a las importaciones de productos electrónicos y automotrices; y otra mucho mayor, en que efectuaron inversiones en búsqueda de eficiencia para establecer plataformas de exportación o sistemas de producción integrada a nivel internacional para abastecer los principales mercados mundiales.

Al parecer, los países latinoamericanos recibieron una porción sustancial de la primera racha de IED relativamente exigua, en que las empresas mercantiles generales desempeñaron el papel fundamental. Pero,

salvo en el caso de México, no recibieron una parte sustancial de ninguna de las rachas ulteriores de IED japonesa. Durante el período (1970-1990) en que los principales exportadores japoneses de manufacturas, particularmente las industrias de productos electrónicos y automotrices, realizaron inversiones en búsqueda de mercados, la mayoría de los países latinoamericanos estaban experimentando serias dificultades económicas emanadas primero del agotamiento del modelo de industrialización basado en la sustitución de importaciones, y después de la crisis de la deuda. La explosión ulterior de la IED en búsqueda de eficiencia por parte de las principales empresas manufactureras japonesas, especialmente en el sector de productos electrónicos de consumo, no llegó a América Latina (salvo las industrias maquiladoras de México), porque las políticas de liberalización arancelaria implementadas por casi todos los países de la región permitieron que fuera viable exportar hacia ellos. La exportación fue la alternativa preferida de las empresas manufactureras, y las políticas industriales nacionales de la región para la industria electrónica de consumo no les exigían expandir sus inversiones existentes. La industria automovilística fue un caso especial dado que los dos principales sistemas de integración de la región —el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) y el Mercado Común del Sur (Mercosur)— tenían políticas automotrices distintas pero definidas.⁶² La mayoría de las empresas japonesas se organizan regionalmente de manera de incluir a sus filiales mexicanas (y a veces las de Centroamérica) como parte de sus sistemas de producción norteamericanos.⁶³ El hecho de que “América Latina” suele significar Sudamérica para las transnacionales japonesas refleja su visión de oportunidades en la región.⁶⁴ En cuanto a las telecomunicaciones, la IED de DoCoMo en Brasil parece algo anómala en el contexto de su estrategia mundial bien definida.

Las transnacionales japonesas tenían ciclos de IED que no coincidían bien con la evolución de las economías latinoamericanas, con la excepción del programa de maquiladoras en México. Las empresas manufactureras tenían mejores oportunidades y distintas prioridades respecto al establecimiento tanto de filiales que sirvieran

62 México captó una parte considerable de la IED en búsqueda de eficiencia de las transnacionales automovilísticas interesadas en el mercado norteamericano relativamente abierto, mientras que Brasil y Argentina obtuvieron fuertes entradas de IED en búsqueda de mercado de las transnacionales automovilísticas interesadas en el mercado relativamente cerrado del Mercosur (véase Mortimore, 1998a y b).

63 Esto explicaría por qué muchas de estas inversiones no son captadas por las estadísticas oficiales japonesas sobre IED, dado que los recursos financieros correspondientes son allegados probablemente en los Estados Unidos y no en Japón.

64 Según *The Economist* (21 de octubre de 2000), hay una nueva fiebre adquisitiva por parte de las empresas japonesas que buscan nueva tecnología y capacidades de gestión para la “nueva economía”. Esto sugiere no obstante otra falta de correspondencia entre la salida de IED japonesa y las ventajas competitivas que existen en América Latina.

al mercado local como de sucursales para sus sistemas regionales de producción integradas en América del Norte, Europa y Asia. La inclusión de México en el sistema de producción norteamericano redujo el tamaño total del mercado latinoamericano en comparación con los de las otras tres regiones ya mencionadas. Aparte de DoCoMo, que entró tarde en escena, los inversionistas japoneses no estaban en general sintonizados con los principales impulsores de la entrada de IED a Sudamérica durante los años noventa, a saber, la privatización de las telecomunicaciones, la generación y distribución de electricidad y otras actividades de infraestructura; y las fusiones y adquisiciones de empresas de servicios financieros o petroleras. Había también otros factores que los disuadieron de establecer plataformas de exportación o sistemas de producción integradas a nivel regional en América del Sur. Primero, los insumos necesarios (un entorno competitivo, recursos humanos calificados, proveedores locales capaces, instalaciones para el procesamiento de las exportaciones, telecomunicaciones e infraestructura moderna) no estaban siempre cabalmente disponibles, ya sea en cantidad o calidad. Segundo, el proceso de liberalización arancelaria, sumado a la relajación de los requerimientos de política industrial, hizo que fuera más fácil que una transnacional abasteciera muchos mercados nacionales exportando desde otros lugares dentro de su sistema de producción integrada a nivel internacional. Por último, en el caso de las empresas mercantiles generales, muchos de los bancos esenciales de sus grupos *keiretsu* habían quedado muy a mal traer por la crisis de la deuda latinoamericana y no tenían una opinión muy positiva de las oportunidades de IED en la región. Además, las empresas manufactureras japonesas realizaban cada vez más su proceso de internacionalización de manera autónoma, sin depender de las empresas mercantiles generales.

La interacción entre los factores que impulsaron la salida de IED japonesa, la disponibilidad de oportunidades de inversión en otra parte y el entorno normativo en América Latina redundaron en un nivel bajísimo de IED japonesa en América Latina. ¿Podrían otras políticas haber producido un resultado más favorable para la IED japonesa en la región? Aparte del hecho obvio de que menos crisis, sumada a una gestión macroeconómica mejor y políticas y prioridades nacionales más claras habrían sido de provecho, hay límites evidentes al impacto de las políticas en este ámbito. Una política nacional más *activa* (aparte de una información más idónea y un mejor perfil de la imagen) no habría llevado necesariamente a aumentar el volumen de IED en búsqueda de recursos naturales por las empresas mercantiles japonesas o a mayores niveles de IED en búsqueda de mercados nacionales por sus

empresas manufactureras japonesas. Tanto las empresas mercantiles generales como las manufactureras evalúan continuamente sus alternativas de inversión y los factores principales en sus decisiones de inversión son la magnitud de los recursos naturales o el mercado nacional en cuestión en comparación con otras posibilidades. Normalmente, las políticas no influirían mucho en este caso.

En el caso de la IED en búsqueda de eficiencia de las principales empresas manufactureras japonesas, una política activa del gobierno sí *podría* haber influido. En Asia, las empresas japonesas estaban acostumbradas a políticas activas en los países receptores, tanto en términos de gestión macroeconómica como de políticas industriales específicas, como la formación de cadenas de abastecimiento local (Kagami, 1995, pp. 44 y 47). El cálculo de la inversión se basa sobre todo en aquellos factores sobre los que los gobiernos pueden influir, como la situación competitiva del país (un entorno favorable a los negocios, una ley de inversión extranjera funcional, recursos humanos calificados, proveedores locales capaces, medios para el procesamiento de las exportaciones, telecomunicaciones e infraestructura modernas), y mecanismos para canalizar la IED a proyectos prioritarios (incentivos financieros o fiscales). Aunque México no perseguía una política abiertamente activa al respecto, había una notoria coincidencia de intereses entre las estrategias empresariales de las principales empresas japonesas de productos electrónicos de consumo y las instalaciones de México para el procesamiento de las exportaciones (maquiladoras), junto con su acceso privilegiado al mercado estadounidense (HTS 9802) y los beneficios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Las normas de origen del TLC también fueron importantes para incentivar a los proveedores mundiales de las manufactureras japonesas que habían invertido en México a imitarlas. El complejo electrónico de Tijuana es un ejemplo de esto. Tal vez lo más aleccionador para las autoridades latinoamericanas es que si el desarrollo industrial es un objetivo prioritario de la política en materia de IED, entonces se precisan medidas concretas que vayan más allá de la mera atracción de la inversión. La inversión japonesa en Asia fue muy importante para el desarrollo industrial de esa región, y es esa la clase de IED que se echa tanto de menos en América Latina (Kagami, 1995).

Respecto a la IED japonesa en las industrias de servicios de América Latina (salvo las actividades en materia de paraíso fiscal y registro de naves), la nueva gran oportunidad de los últimos años ha estado en las telecomunicaciones. Lamentablemente, el ciclo de desregulación de las telecomunicaciones en Japón y el surgimiento y expansión internacional de DoCoMo, no

coincidieron con el ciclo de privatización y desregulación en la región. Aunque DoCoMo alcanzó a aprovechar el residuo de ese ciclo mediante una pequeña participación en la compra que hizo Telefónica de España de algunas de las filiales de telefonía móvil de Telebras, esta iniciativa no se compadece con su estrategia mundial ulterior de expansión internacional acelerada durante 1999-2000. En vista de esto, ahora sería el momento apropiado para que las autoridades latinoamericanas evaluaran en qué medida sus objetivos nacionales en el otorgamiento de licencias a los operadores de móviles, pueden coincidir con la estrategia empresarial de DoCoMo, para ver si se justificaría una política más activa y focalizada.

Por último, el gobierno japonés en general no ha estado a favor de la plétora de acuerdos de libre comercio que se han suscrito durante la última década, y ha tendido a preferir un enfoque multilateral. No obstante, reconoce que tales acuerdos son una característica cada vez más habitual del entorno normativo latinoamericano, y ha tomado varias medidas al respecto, que incluyen conversaciones con México (JETRO, 2000c; Solís, 2000) y un proyecto formal con Chile (JICA/Ministerio de Economía, Minería y Energía de Chile, 2000). Sería aconsejable que otros gobiernos latinoamericanos tomaran en cuenta estas iniciativas en la elaboración de políticas para promover la IED japonesa en sus economías respectivas.