

HISTORIA DE S.E.A.T.

LOS AÑOS 50

La Sociedad Española de Automóviles de Turismo, la SEAT, se fundó el 9 de mayo de 1950 en el despacho de un notario donde firmaron la escritura pública:

- El I.N.I. (Instituto Nacional de Industria), 52% del capital social.
- Cinco bancos españoles.
- Y la empresa automovilística Fiat, 6% del capital: que contaba con posición de privilegio en el pacto y que impuso los criterios económicos e industriales por encima de los políticos que eran deseados por los miembros del estado totalitario.

Debido a la posición de privilegio de Fiat, la primera fábrica se construyó en Barcelona, por estar cerca del puerto y su buena comunicación. A pesar de que los bancos y el I.N.I. preferían una situación más española como era Merimé.

S.E.A.T. pasó a ser una de las primeras empresas industriales de España por su cifra de negocio (23168 millones de ptas. en 1969, por sus beneficios brutos (693,4 millones de ptas. en 1969) y por su número de empleados (más de 20.000).

En los primeros años de vida los puestos de mayor responsabilidad estaban ocupados por ingenieros militares como José Ortiz Echagüe, que fue su primer presidente, o Luís Villar Molina, que inspeccionaba montado en su caballo las 22 hectáreas donde se construían las instalaciones.

Las primeras naves se construyeron poco después de que el estado Norteamericano aprobase un crédito de 62 millones de dólares, para ayudar a España a salir del aislamiento internacional que había sufrido desde la II Guerra Mundial. Esta apertura de fronteras era más fruto de intereses comerciales y la ineficacia del aislamiento español, que a la concesión de libertades. A cambio del crédito exigieron poder colocar, con toda libertad, sus bases militares en cualquier punto de la geografía española como pago de la ayuda.

Como ejemplo de la falta de libertades, en febrero de 1952 en el Campo de la Bota de Barcelona, fueron ejecutados las últimas víctimas (5 miembros de la Confederación Nacional de Trabajadores, C.N.T.) de una lista de 3.385 ejecutados por la decisión de consejos de guerra fascistas, 14 años después de que finalizara la guerra.

El mismo mes el pan dejó de estar racionado y la triunfadora iglesia, obligaba a los españoles a arrodillarse frente al Sagrario que, según ella, guardaba cuanto quedaba de unidad y de amor.

Franco viajó a Barcelona para inaugurar el gran acontecimiento del año, el Congreso Eucarístico, y además la factoría de S.E.A.T.

Algunos trabajadores de los 950 que formaron la primera plantilla tenían su propia visión de lo que significaban las iniciales de la empresa: SIEMPRE ESTARÁS APRETANDO TORNILLOS. Esta graciosa transformación del nombre no era gratuita, tenía su sentido. Ya que el primer coche que salió de la factoría de la Zona Franca de Barcelona, el 13 de Noviembre de 1953 (automóvil del modelo 1400) sólo tenía de español el montaje final, las piezas fueron fabricadas en las fabricas italianas de la Fiat.

Otro hecho curioso fue que el primer coche que salió de la factoría catalana causó cierta controversia. El motivo fue que el vehículo tenía la matrícula B-87223 y querían colocarle una de Madrid, para que Barcelona

no superara en matriculaciones a la capital.

Entre tanto el crecimiento del parque automovilístico de S.E.A.T. fue espectacular y los competidores no tardaron en aparecer. La Renault se instala en España, concretamente en Valladolid, en 1951 con el nombre de FASA–Renault y lanza al mercado su popular modelo 4/4.

Así España, que décadas después sería una de las primeras potencias del mundo en la fabricación de automóviles, entra en la industria de forma lenta y humilde. En Barcelona se atornillaban piezas italianas, en Valladolid (Renault) y en Vigo (Citroen) eran piezas francesas.

La producción española no salía adelante por la falta de recursos y hasta que se formó una industria 100% española. Se desarrollaron productos creativos y originales como los modelos Isetta y el Biscuter.

Los Isetta fueron conocidos como los huevos, su longitud total era de 2,23 metros. Era un pequeño autociclo diseñado en Cataluña de 197 centímetros cúbicos y se vendía por 30.000 ptas. En 1956 existían 3.500 biscuters en toda España. Funcionaban con un motor de una moto y su peso era de 240 kilos.

Pero la bonanza económica de 1957 hizo que desaparecieran a raíz del que ha sido el coche más importante de la historia de España: El **SEAT 600**.

Cuando estos pequeños coches de cuatro plazas empezaron a salir de la factoría de la Zona Franca en 1957, Barcelona era una ciudad en plena expansión.

Al final de la década, en la industria del automóvil, destacaba Renault, que producía miles de unidades anuales del Dauphine (coche de las viudas).

Según Manuel Vázquez Montalban, el día que los españoles empezaron a subir a los 600 empezaron a alejarse de su pasado e iniciaron una excursión de fin de semana del cual aún no han vuelto.

LOS AÑOS 60

Al empezar la década, década de los utilitarios, la motorización de España era ya un hecho. Las carreteras se cobraron 1622 muertos.

El sector del automóvil, fue uno de los principales beneficiados por la explosión económica de la época. Este hecho hizo que aumentasen las ventas por todo el estado español, comenzando así la verdadera historia del automóvil en España; concretamente en su modelo Dauphine versión Gordine, que costaba 100000 ptas.

Durante 1963, el salario mínimo era de unas 60 ptas. Lo que planteaba serias dificultades al sector del automóvil para conseguir vender sus productos. Por lo que respecta a las ventas de las diferentes marcas, el mercado se encontraba concentrado en tres modelos: el 2CV de Citroen, el R-4 de Renault y el más conocido de todos, el 600 de la SEAT.

Durante los primeros años de fabricación del 600, la demanda de estos vehículos fue superior a la capacidad de producción de la empresa, cosa que contrasta con el elevado precio para la época. En aquellos momentos la media fabricación era de 300 coches diarios con su plantilla de 10000 trabajadores.

En 1964, Cataluña empezaba a salir de la profunda crisis económica que le había acompañado desde el final de la Guerra Civil, y la gente lo aprovechaba para comprar cada vez más.

En el año 1965, SEAT lanzó al mercado un coche que mejoró los modelos hasta entonces fabricados, el 1500, que ocupó el lugar del 1400, que incorporaba un motor mejor proveniente de Fiat. Su calidad y diseño

han hecho que este coche llegue hasta casi la década de los 90.

En aquellos momentos, SEAT había conseguido vender más de medio millón de vehículos, cuando sacaron al mercado un nuevo modelo que pretendía dar más espacio que el 600 para mantener su precio: el **SEAT 850**.

En mayo de 1968, se presentaba otro modelo **SEAT 124**, del que se acabaría fabricando 200000 unidades anuales. Tuvo gran aceptación debido a la facilidad de pago ofrecida por Fiseat, sociedad recientemente constituida.

LOS AÑOS 70

Los obreros de la Zona Franca se declararon en huelga. La década verá como, antes de finalizar, SEAT superara su propio récord de ventas gracias al 127, mientras Franco moría.

Aparecieron el 124 Coupé, el 1430 competición y el 1800 Diesel y Barcelona estrenó los primeros taxis con radioteléfono.

Los obreros paraban las producciones de las grandes empresas del país como la SEAT, Harry-Walker. Catorce enlaces sindicales fueron despedidos sin ningún motivo y, aunque ganaron el juicio, no fueron readmitidos. Finalmente lo consiguieron pero en el proceso perdió la vida un trabajador.

En abril del 72, sale al mercado el **127**, con el que SEAT consigue su récord de ventas de 1,3 millones de unidades.

En esta época fue cuando desapareció el SEAT 600, que dejó de fabricarse cuando se llevaban producidas 800.000 unidades. SEAT se renovaba poco a poco junto con la sociedad española, y comenzaba a comercializar una gama de coches más alta de la que había realizado aquel momento. Así lanzó el **132** y el **1430 especial** y, con ayuda de Fiat, se convertía en uno de los primeros exportadores a países como Grecia y Finlandia.

Había además otros factores que ayudaban al crecimiento de la SEAT. En 1974 ya había producido 2 millones de vehículos, lo que la convertía en la octava empresa productora a nivel mundial, en aquella época los balances de resultados no se ajustaban. Se creaban puestos de trabajo por decreto. El I.N.I. obligó a Seat a comprar la factoría Authi de Pamplona para conservar puestos de trabajo. Con todo esto la empresa contaba con una de las plantillas más grandes y exageradas de la historia.

En 1975 el presidente, Juan Miguel Antoñanzas, le comunica a Umberto Agnelli (Fiat) que España no podía mantener durante demasiado tiempo la política de proteccionismo industrial mediante la utilización de aranceles de importación. Además había que tener en cuenta que casi todas las multinacionales del automóvil (Renault, Citroen, Chrysler o Peugeot) se encontraban ya con fuerza dentro del territorio español. Ford y General Motors estaban también a punto de introducirse en el mercado. Estos hechos hacían que la SEAT se preguntara a qué esperaba la Fiat para absorber a SEAT.

La década acababa con cierto optimismo político y económico.

Fiat ya casi poseía el 50% de la SEAT.

Las estadísticas nos muestran como evolucionaba el mundo automovilístico: en los años 70 murieron 50.573 muertos y más de un millón de heridos en las carreteras españolas.

LOS AÑOS 80

La relación entre Seat y Fiat duró mientras que esta última le vendía tecnología a la empresa española, además de ser accionista de ella. Pero se debilitó al poco tiempo de decidir comprarla. En mayo de 1980 Agnelli mandó a sus contables para revisar las cuentas de SEAT, no se podían creer los números rojos tan espectaculares que SEAT tenía.

En mayo de 1980, la Seat entró en crisis, tan solo a los bancos, adeudaba 17.000 millones de ptas. anuales. La Fiat no tardó en hacer saber al I.N.I. su deseo de anular el precontrato.

El entonces presidente de la Seat, Juan Miguel Antoñanzas, buscaba una multinacional que quisiera comprar la Seat. Por casualidad conoció a Werner Schmidt, director comercial de las Volkswagen, empresa alemana, a quien insistió para acceder al presidente de su compañía. Finalmente lo consigue.

Paralelamente la Fiat vende al I.N.I. su participación en Seat, por el precio simbólico de una peseta. Seat acumula en aquellos momentos un déficit cercano a 20.000 millones de ptas. Los sindicatos, viendo la cruda realidad, aceptan un plan de reducción de la plantilla de los 32.000 trabajadores de aquel momento hasta los 22.000 de 1984.

El año acaba con un acuerdo con VW apareciendo así un nuevo modelo: el **SEAT PANDA**. VW acepta cooperar con Seat y con España, aprovechando que los costes de fabricación aquí eran la mitad de los que se daban en Alemania. El resultado de este acuerdo se deja notar en el momento en que Seat lleva contabilizado 5 millones de coches vendidos.

Los socialistas entraron en el poder y con ellos Felipe González como presidente, que decidió que ningún presidente de una empresa estatal podría cobrar más que él. Como consecuencia a Antoñanzas, que cobraba el doble, le bajaron el sueldo a la mitad; por lo que decidió dejar la empresa. Ocupó su cargo un químico afiliado al Opus Dei, Díaz Álvarez, que dirigirá la compañía durante su década de esplendor.

Muchos trabajadores se oponen a la nueva manera que VW tenía de llevar la empresa: coches de forma mediterránea pero con un corazón alemán. Es así como nació el IBIZA.

Felipe González visita Alemania y se entrevista con el presidente de la VW, Carl Hahn. Una de las principales razones de este encuentro fueron los 36.522 millones de pérdidas.

En 1986, VW se hizo cargo de la empresa, una vez que el I.N.I. había aceptado reducir la plantilla en 4.000 personas y tapar las pérdidas de Seat.

En 1988 se obtuvieron los primeros beneficios, hecho que sorprendió a Carl Hahn, ya que no esperaba obtenerlos hasta los 90. Paso así a la historia de la compañía como el presidente que puso a VW encabeza de la industria europea, absorbiendo la Seat.

La década termina con la presentación de un nuevo modelo: el SEAT TOLEDO. La fábrica de Barcelona se convertirá en la más eficiente del mundo y se comienza a construir la de Martorell.

En 1989 la Seat ganó 7.682 millones de pesetas.

LOS AÑOS 90

Hacer que la fábrica fuera la más moderna del mundo costó a VW 30.000 millones de ptas. De todas maneras, VW pensaba seguir invirtiendo dinero en Seat hasta el año 2000, hasta completar la cifra de 607 millones.

Las instalaciones de la Zona Franca se convirtieron en un parque tecnológico de proveedores, donde las empresas suministradoras de componentes se ubicaran. Tomando como base el sistema de trabajo

just-in-time y descentralizando el montaje individual de piezas.

Un año después las ventas decaen, debido a la crisis del sector, un 9%; producción un 8% y la plantilla se reduce a 1200 trabajadores. Los indicadores económicos revelan que se acerca una crisis espectacular.

A pesar de que las perspectivas eran altamente favorables el ejercicio se cierra con unas pérdidas de 12.756 millones de ptas. Para contrarrestar este hecho la factoría de la zona franca cierra y anuncian medidas drásticas de cara al 93 si la crisis continua.

En febrero del 93, el rey inauguró oficialmente la fábrica de Martorell. Tenía capacidad para producir 1500 coches diarios y sólo fabricaba 600, porque no se podían vender más. En esta época destaca la aparición de la primera generación de modelos concebidos bajo la sombra de VW. En 1991 aparece el Toledo, mientras que en el mes de marzo del 93 aparece el nuevo Ibiza, que sólo conserva del anterior el nombre. Este mismo año se presenta el Córdoba.

En 1994, Seat se deshace de la fábrica de Pamplona y de Fiseat, mientras se inaugura el parque de proveedores de la Zona Franca, donde el único modelo que se fabrica en su totalidad es el Marbella.

En 1995, se presenta el prototipo de monovolumen ALHAMBRA (primer modelo de Seat fabricado íntegramente en el extranjero- Portugal- en una fábrica conjunta de Ford y VW) y la nueva furgoneta INCA.

Empieza la apertura de nuevos mercados como el de Brasil, donde se envían bajo la marca de VW.

En 1997 se presenta el AROSA, el primer modelo fabricado totalmente en Alemania. A principios del 98, se deja de fabricar el mítico Marbella, mientras se anuncia para finales de año el sustituto del Toledo, que será totalmente fabricado en Bélgica.

Para finalizar, cabe destacar que, actualmente, SEAT vende en régimen de CKD a China, es decir envía las piezas de los coches desde en territorio español para que se manden a China y comercializarlos bajo la marca Faw-VW.

EN POCO MÁS DE CINCO AÑOS, SEAT SE HA SACUDIDO LA CRISIS QUE AMENAZABA INCLUSO SU SUPERVIVENCIA, LA CLAVE: LA CONJUNCIÓN DE LA TECNOLOGÍA ALEMANA Y EL ESTILO MEDITERRANEO. ATRÁS QUEDA SU HISTORIA AZAROSA; HOY ES UNA COMPAÑÍA SANEADA, CON RECURSOS PARA FINANCIAR INVERSIONES, Y GANA DINERO.

En 1993, la presidencia de SEAT estaba ocupada por Juan Antonio Díaz Álvarez, con él se registraron los peores resultados de la historia de la empresa. Perdió 151.315 millones de pesetas, cuando sólo se esperaban 12.000 millones. Los propietarios, el grupo alemán Volkswagen, no podían creerse el montante de las pérdidas; tanto que les faltó poco para cerrarla.

Algunas de las causas de estos resultados fueron las sucesivas devaluaciones de la peseta, además vieron como se disparaban sus costes al estar obligados a hacer sus compras a través de la central alemana.

Como primera medida la casa matriz hizo que rodaran las cabezas de los responsables e instaló una nueva dirección. Como presidente: Juan Lorens, uno de los principales artífices de la recuperación de Seat. Puso en marcha cantidad de medidas entre las que destacaremos:

- Venta de inmuebles: por el ubicado en la torre de la plaza Cerdà de Barcelona, por el que consiguió 1.950 millones de pts.
- Redujo plantilla: en el 93 había 18.000 trabajadores y en 1997, un total de 12.800.
- Incrementó la productividad: en 1993 se fabricaban 27 coches/año, en el 99 se llegaron hasta 60.

- Subvenciones: recibió diversos créditos oficiales, además de aportaciones de la casa matriz, VW.

En 1996, tras aplicar medidas de choque y dar un giro radical a su estrategia, SEAT obtuvo sus primeros números negros: 5.339 millones. Y en 1997, 11.051 millones.

Los resultados de 1998 son aún más satisfactorios. Han batido todos los récords: el de producción, productividad, beneficios,... además, han conseguido eliminar casi por completo el elevado endeudamiento y generar más de 80.000 millones de cash flow (beneficios más amortizaciones), con los que podrán autofinanciar futuras inversiones.

El sucesor de Juan Llorens (fue un hombre de máxima confianza de Ferdinand Piëch, presidente de VW): Pierre Alain De Smedt.

Hasta conformar este panorama tan alentador han sufrido un profundo proceso de ajuste, que se compone de los siguientes puntos:

– RECUPERAR LA CONFIANZA.

un coche es ilusión y nadie va a comprar un coche de una compañía que va mal. Yo sabía que lo primero era restaurar esa confianza, pero la pregunta era: ¿cómo?, señala PIERRE ALAIN DE SMEDT, presidente de SEAT.

– CALIDAD Y BUENA IMAGEN.

La recuperación de Seat giró en torno a dos ejes: apostar por la calidad alemana y cambiar su imagen para potenciar el carácter mediterráneo y deportivo.

– POLÍTICA COMERCIAL.

La reorganización del área de ventas comenzó con un proceso de concentración de puntos de ventas, justo al contrario que la tendencia del sector. El objetivo era mejorar su rentabilidad para así concentrarse en el servicio y la atención al cliente. También se modificó la estrategia de promociones (se decidió reducir el peso de los descuentos) y de la publicidad (con anuncios que introdujeron nuevos valores a la marca).

– TECNOLOGÍA Y DISEÑO.

Seat ha caminado hacia una tecnología fiable y vanguardista, propia de una multinacional como VW.

De Smedt señala que Seat no gozaba de una imagen de calidad en España, ahora es muy distinto, la gente de la calle sabe que son productos nacionales de buena calidad.

El nivel de defectos es hoy la cuarta parte de los que había en 1992.

- DISEÑO INNOVADOR.

Para conseguir este cambio en la percepción del cliente la innovación en el diseño ha sido básica. Las inversiones en este campo han sido muy importantes. En el 98 Seat destinó 60.000 millones a I+D, el doble que en 1994. En 1986 trabajan 400 personas en el departamento de investigación, frente a los 2.000 de hoy en día.

Según De Smedt, en los momentos de crisis de Seat lo más fácil hubiera sido cortar la investigación y transformarla en una empresa de montaje. Pero la compañía apostó muy fuerte en este sentido y señala la

condición de Seat como una empresa automovilística integral.

– INCREMENTO DE VENTAS.

Seat esta intentando reconquistar mercados, sobre todo el español. En 1998 vendieron 432.000 unidades, un 7.2% más respecto al año anterior. En España las ventas ascendieron un 19% hasta las 154.000 unidades: es el mejor resultado de los últimos 20 años. Actualmente, la compañía se ha marcado el objetivo de incrementar la cuota en Europa del 2,6% al 3%, meta que el presidente no considera factible.

HISTORIA DE TOYOTA

La historia de Toyota es la historia de Sakichi Toyoda y su hijo, Kiichiro. En 1926 Sakichi formó una empresa para comercializar su invento: un telar automático. Tras vender los derechos del telar, cede el dinero a su hijo que crea, en 1937, Toyota Motor y cambia la *d* de su apellido por una *t* para facilitar su pronunciación.

Toyota fue fundada el 28 de agosto de 1937 por Kiichiro Toyoda y exploró desde 1927, por orden de su padre, la fabricación de coches. Creando la División Automotriz dentro de la industria familiar que, como hemos dicho antes se dedicaba a los tejidos.

Su primer vehículo fue un camión, Toyota G1, y el primer automóvil que se vendió fue fabricado en 1935, con el nombre de AA.

En 1951, Toyota presenta el Land Cruiser (tierra aventurero).

En 1953, Toyota presentó su versión final y recibió un motor de 3.386c.c., con 6 cilindros, usado previamente en los camiones de la marca que movilizaban 4 toneladas de carga.

En 1957 se instala en E.E.U.U. con poco éxito.

Al comenzar la década de los sesenta la compañía llega a una producción acumulada de un millón de unidades y en 1972 a diez millones.

A partir de 1973, tras la crisis del petróleo, sus coches experimentarían un aumento importante de demanda.

En la década de los ochenta sobrepasa la cifra de treinta millones de unidades, de los cuales veinte millones son producidos en Japón, país donde se consolida como primer fabricante.

Toyota es el tercer fabricante mundial de vehículos y sus cifras de producción superan los 90 millones de unidades. Anualmente vende 3,4 millones de vehículos, de los cuales 2,4 millones se comercializan en 188 países del mundo, con un 6 por ciento del mercado.

Toyota Motor Corporation desarrolla actualmente operaciones industriales en 30 plantas de producción del mundo:

- 4 en E.E.U.U.
- 2 en Canadá.
- 6 en Sudamérica y el Caribe (Brasil, Perú, Uruguay, Venezuela, Trinidad y Colombia).
- 3 en Europa (Portugal, Alemania e Inglaterra).
- 5 en Asia (Indonesia, Tailandia, Taiwán, Filipinas y Malasia).
- 2 en Oceanía (Australia y Nueva Zelanda).
- 2 en Oriente Medio (Bangladesh e India).
- 4 en África (Kenia, Sudáfrica, Zambia y Zimbabwe).

Cuenta también con agencias distribuidoras autorizadas y respaldadas por la Marca en 60 países del mundo.

Toyota es reconocida por la calidad de sus productos y su filosofía de trabajo. Así fue definida por Eiji y Shoichiro Toyoda, presidente de la compañía, en su informe anual de 1991:

Los buenos automóviles son consecuencia de los esfuerzos de la comunidad. Como buenos automóviles entendemos a los vehículos de alta calidad, a precios módicos, destinados a las diversas necesidades automotrices. Como comunidad entendemos la comunidad global, incluyendo todos los pueblos, ciudades, estados, provincias y países donde trabajamos alrededor del mundo. Al decir unidos de la mano, nos referimos a la gente que trabaja conjuntamente para crear buenos automóviles, de forma que sirvan a los mejores intereses de la comunidad. Estamos trabajando unidos con conductores, empleados, socios y proveedores: con la comunidad en general. Y hasta con nuestros competidores.

Hubo un tiempo en que nuestros automóviles eran casi la única cosa japonesa fuera del país. Ahora podemos decir que somos miles de ciudadanos del mundo con el escudo Toyota: belgas, brasileños, canadienses, colombianos, americanos.....

TATSUO TAKAHASHI, presidente ejecutivo de Toyota Motor Europa.

Toyota es una compañía muy familiar, que desde su creación se ha basado en una fortísima creencia en el futuro. Así es como describe Tatsuo Takahashi, director gerente de Toyota Motor Europa, al primer fabricante automovilístico japonés.

Con unas ventas anuales en 1997 superiores a los 4 millones de vehículos, la sociedad ha puesto al frente de su corporación europea a un hombre natural de Tokyo, diplomado en lenguas modernas y conocedor del ámbito empresarial.

Se incorporó a la plantilla de Toyota en 1964 y, se ha dedicado desde entonces al sector automovilístico con gran entusiasmo. En octubre de 1993 aceptó el puesto de director gerente, con la intención de convertir a la joven compañía en una entidad sólida y dinámica. Para conseguirlo creó un ambiente de trabajo profesional, basado en la confianza y respeto, e integrando lo mejor de la cultura europea y japonesa, indica Takahashi.

Aunque es consciente de las claras diferencias entre ambos estilos de vida, le resultó fácil adaptarse, ya que dirigió durante 10 años negocios europeos.

El primer contraste lo percibió en la relación entre compañeros de trabajo; en Japón se basan en la mutua y total confianza. El proceso de trabajo también es distinto, el estilo japonés está basado en el consenso. Para él, los europeos son más individualistas y toman las decisiones más rápido. En Toyota el mayor reto es combinar lo mejor de dos mundos en una organización sencilla. Por eso, se necesita flexibilidad, lo que hace más excitante el trabajo, comenta Takahashi.

Carrera feroz.

Su experiencia le ha dotado de especial intuición para detectar lo que atrae al usuario. Nuestros clientes confían en el liderazgo de Toyota, tanto en nuevas tecnologías como en el innovador diseño y en el servicio de primera clase. La carrera para apoderarse del consumidor es feroz, pero nosotros mantenemos la competitividad pensando constantemente en la evolución de las condiciones y necesidades de la conducción.

Considera que Toyota se encuentra en posición clave para consolidarse en el mercado europeo y aboscar ambiciosos planes. En el mercado japonés tenemos una cuota del 40%, hemos vendido 1,2 millones de vehículos en EEUU y estamos en una posición aventajada en la mayor parte del mundo. Sin embargo, sólo acaparamos un 3% en Europa, claro que su crecimiento potencial es mayor y, queremos explotarlo al

máximo. De hecho, en la primera mitad de este año se han incrementado las ventas en un 23% respecto a 1997, asegura Takahashi.

La mejor baza que posee este ejecutivo para alcanzar el éxito es la filosofía de empresa: La calidad son nuestro valor añadido, unido a una tecnología muy cuidadosa con el medio ambiente. Además se trata de una empresa muy humana donde el usuario es el centro de atención, apunta.

Lista para el 2000.

Entre los objetivos que se ha marcado este año, debemos destacar las cifras de ventas. Espera superar a nivel mundial los 5 millones; en el continente las 525.000 unidades (frente a las 471.000 del ejercicio anterior).

Takahashi tiene una visión optimista del mercado con la llegada del euro. Estamos sacando vehículos de diferentes características acordes con los distribuidores nacionales. Y sabemos que, en el futuro, Europa se convertirá en un mercado global, en el que se compartirán más gustos.

El dirigente de Toyota no está de acuerdo con las observaciones acerca de que la integración europea conduzca a un continente cerrado al exterior. Por el contrario, la armonización de costumbres, lenguas y leyes contribuirá a una mayor consistencia en los negocios europeos, y proporcionarán mayor beneficio a los clientes a través del aumento de la competitividad. Nos encontraremos en un escenario empresarial más sencillo, que permitirá un gran ahorro.

Toyota está preparada para utilizar el euro en todas sus transacciones y poner sus precios en la nueva moneda; también ha superado las previsiones de Takahashi, con unas ventas de casi 500.000 unidades el año pasado. Se puede hablar de una firma que no tiene nada que envidiar al resto de compañías que operan en el mercado europeo de la automoción.

Camino del éxito.

Toyota se ha propuesto triunfar en el sector automovilístico del mercado europeo. Para ello se ha marcado los siguientes objetivos:

- Convertirse en una de las cinco mayores empresas de automoción de Europa.
- Definir una estrategia de producto hasta el año 2005, de manera que asegure su presencia en todos los segmentos, incluso en coches deportivos.
- Elaborar un plan de comunicación y marketing que defina la imagen y proyecte la personalidad de la firma.
- Tomar medidas para colaborar el programa de crecimiento y cuidado de sus usuarios.
- Invertir en centros de fabricación, desarrollo y asistencia a proveedores.
- Producir nuevos vehículos, con innovadoras prestaciones, que se adapten a las necesidades de futuras generaciones.

HISTORIA DE LA EMPRESA

3ªC de Diplomatura de Empresariales.

FUENTES UTILIZADAS:

*** TOYOTA:**

- PÁGINAS WEB OFICIALES DE LA EMPRESA TOYOTA.

- REVISTA EMPRENDEDORES. N°6 DE Marzo de 1998. Página 43. Los pioneros que han creado empresa con las ideas más brillantes.
- REVISTA EMPRENDEDORES. N°36 de Septiembre de 2000. Página 11. E.E.U.U. y Japón siguen dominando.
- Fabian Gradolph y Verónica Gálvez, Tatsuo Takahashi, presidente ejecutivo de Toyota Motor Europa.

*** S.E.A.T.:**

– INTERNET:

[http: //members.tripod.com/"magseat/k50s.htm](http://members.tripod.com/)

– REVISTA EMPRENDEDORES. N°19 de Abril de 1999. Páginas: 30–34. S.E.A.T. ha superado su situación crítica gracias a su tecnología de vanguardia y su estilo.