



Pérez Almansi, Bruno

La conformación de la estrategia empresarial de una firma multinacional en la cadena de valor automotriz de un país integrado periféricamente. El particular caso de Toyota Argentina (2002-2019)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Pérez Almansi, B. (2023). *La conformación de la estrategia empresarial de una firma multinacional en la cadena de valor automotriz de un país integrado periféricamente. El particular caso de Toyota Argentina (2002-2019). (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4247>*

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

La conformación de la *estrategia empresarial* de una firma multinacional en la cadena de valor automotriz de un país *integrado periféricamente*. El particular caso de Toyota Argentina (2002-2019)

TESIS DOCTORAL

Bruno Pérez Almansi

brunopalmansi@gmail.com

Resumen

La presente tesis busca dilucidar los factores que explican la particularidad de Toyota en el mercado automotriz argentino. La misma está dada por su veloz ascenso luego de la crisis de la salida de la convertibilidad y durante la crisis económico-financiera de 2018 y 2019, sus superávits comerciales, el alto contenido local de sus vehículos y los lazos cooperativos con sus proveedores. El enfoque teórico del trabajo combina dos abordajes analíticos: el de Cadenas Globales de Valor a nivel de empresa y el estudio de su *estrategia empresarial* a través de la sociología económica en base a su *incrustación internacional y nacional*. Para ello se adopta una estrategia metodológica de estudio de caso a partir de métodos cualitativos y cuantitativos del relevamiento y análisis de datos.

Los principales resultados reflejan que gran parte de su estrategia se basó en la *incrustación internacional* de la filial a partir un plan a largo plazo que incluyó la sustentabilidad comercial de la firma y la expansión en mercados emergentes a través del proyecto IMV que permitió una estrategia innovadora de complementación productiva en el Mercosur y la inserción en un nicho del mercado en crecimiento. Sin embargo, esos elementos no son suficientes para explicar la estrategia de Toyota Argentina ya que en su *incrustación nacional* se encuentran otras claves de su desarrollo a partir de la creación de capacidades gerenciales locales.

En cuanto a la gestión de su cadena de valor se halla que Toyota incorporó mayor contenido local a sus vehículos que el promedio del sector en el país, llevando a cabo proyectos de localización y desarrollo de proveedores. Del total de sus autopartistas del primer anillo se encontraron tres grandes grupos. La mayoría de los proveedores eran de capitales locales, con los cuales se estableció una gobernanza *cautiva* y su *upgrading* fue mayormente de *procesos*, dedicándose a las actividades manufactureras más simples del conjunto

estudiado. Por el contrario, las sistemistas japonesas concentraban la producción de los bienes más complejos y mantenían vínculos de gobernanza *relacional*. Con los proveedores multinacionales no japoneses y los locales más grandes se hallaron vínculos de gobernanza *modular* y escasos procesos de escalamiento, con la excepción de Mirgor, la cual emprendió un *upgrading funcional e intersectorial* fabricando uno de los bienes de mayor valor de los vehículos Toyota.

Palabras clave: Toyota Argentina, Industria Automotriz, Estrategias Empresariales, Cadenas Globales de Valor, Empresas Multinacionales.



**LA CONFORMACIÓN DE LA *ESTRATEGIA EMPRESARIAL*
DE UNA FIRMA MULTINACIONAL EN LA CADENA DE
VALOR AUTOMOTRIZ DE UN PAÍS *INTEGRADO*
PERIFÉRICAMENTE. EL PARTICULAR CASO DE TOYOTA
ARGENTINA (2002-2019).**

Tesis para optar por el título de Doctor en Desarrollo Económico
Universidad Nacional de Quilmes

Autor: Mg. Bruno Perez Almansi

Director: Dr. Alejandro Gaggero

Buenos Aires

Mayo, 2023

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, esta tesis y el trabajo de investigación que ella muestra no hubiera sido posible sin el apoyo y financiamiento del Estado nacional a través del otorgamiento de una beca doctoral CONICET, a partir de la cual pude dedicarme exclusivamente al desarrollo de la presente tesis.

Mi lugar de trabajo, la Universidad Nacional de San Martín, y, en particular, su Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales, cumplieron un rol fundamental en el camino de la producción de esta tesis. A su vez, el doctorado en Desarrollo Económico de la Universidad Nacional de Quilmes no solo me permitió llevar a cabo esta investigación, sino que me nutrió de discusiones y perspectivas teóricas, conocimiento histórico, habilidades técnicas y redes profesionales indispensables para mi desarrollo académico.

Agradezco especialmente a mi director, Alejandro Gaggero, que varios años atrás confió en mí para ayudarlo a realizar tareas de investigación y me permitió comenzar a conocer esta profesión. No solo su lectura y corrección fueron importantes para esta tesis, sino también el trabajo cotidiano junto a él ha sido, y sigue siendo, fundamental en mi formación.

Le doy las gracias a mi codirector de beca, Martín Schorr, cuyos conocimientos y atenta lectura han sido indispensables para la producción de este trabajo. Sus correcciones y comentarios se han complementado a la supervisión de la investigación y me han permitido elaborar y profundizar partes esenciales de esta tesis.

Otra mención especial está dirigida a los profesores del taller de tesis, quienes también cumplieron y cumplen funciones ejecutivas en el doctorado, Juan Santarcangelo y Fernando Porta. La tarea en este seminario fue crucial para la maduración de la investigación y su acompañamiento se combinó con su gran conocimiento en la temática y su calidez humana para conducir el trabajo.

Quiero también darles las gracias a diferentes profesores y colegas con quienes he podido discutir distintas partes de este trabajo como Germán Pinazo, Rodrigo Pérez Artica, Ana Castellani, Esteban Serrani, Manuel Gonzalo, Lorenza Mancuso, John Thoburn, Karou Natsuda, Martin Schroeder, Daniel Schteingart, Claudio Belini, Federico Dulcich, Verónica Robert, Jimena Rubio, Matías Gutman, Gabriel Porcile, Luis Botola, Martín Burgos, Anahí Rampinini y Ernesto Mattos. Especialmente entre ellos quiero destacar la importancia de las discusiones y el trabajo con mi amigo y colega Javier Pérez Ibáñez, que han resultado fundamentales para la elaboración de esta tesis.

Agradezco a todos mis compañeros del Centro de Estudios Sociales de la Economía de la EIDAES-UNSAM, Leandro, Sonia, Emilia, Florencia y Agustín. A mis compañeros de cursada del doctorado, Nicolás, Martín, Florencia, Jazmín, Silvina y Juan. Todos ellos han aportado a mi trabajo en este camino.

Gracias al Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, desde donde aprendo todos los días acerca de la gestión universitaria, la docencia y la investigación. También agradezco a los compañeros de FUNDAR, un espacio sumamente interesante para pensar y proponer políticas públicas para el desarrollo de nuestro país. Agradezco al Centro Cultural de la Cooperación y principalmente a los compañeros del Departamento de Economía Política. Esta institución y sus investigadores son una referencia en el campo de las ciencias sociales críticas y comprometidas con la realidad latinoamericana.

Agradezco a mis amigos de siempre, Carlos, Agustín, Manuel, Santiago, Patricio, Diego, Javier, Juan, Francisco, Alejandro, Eugenia, Francisco y Marianela que, aunque a veces me pregunten a qué me dedico, su cariño y apoyo son esenciales. Gracias también a todos mis amigos de la maestría en Sociología Económica de la EIDAES, donde di los primeros pasos en la investigación académica y en el aprendizaje sobre muchos de los temas volcados en esta tesis.

Agradezco especialmente a Cecilia, que, durante estos últimos años, y la mayor parte del tiempo con un océano de distancia, me ha acompañado en todo momento y también me ha ayudado académicamente a partir de sus comentarios y opiniones.

Por último, le doy las gracias a mi mamá y mi hermano, que son los pilares fundamentales en mi vida y a quienes les debo cada uno de mis logros.

Reitero mis agradecimientos al CONICET, a la Universidad Nacional de San Martín, a la Universidad Nacional de Quilmes y a la Universidad Nacional de General Sarmiento y lo hago extensivo al Estado nacional argentino. Gracias por confiar en mí para llevar a cabo esta investigación. Con ella, y con mi trabajo en general, busco aportar al conocimiento de algunos de los problemas que tiene nuestro país para avanzar en soluciones que tengan como objetivo mejorar sustentablemente el bienestar de nuestra población. Así, espero devolver algo de lo que la sociedad argentina me dio.

Buenos Aires, 17 de mayo de 2023

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS E IMÁGENES.....	8
LISTADO DE SIGLAS	13
INTRODUCCIÓN	16
1 - Presentación del problema y estado de la cuestión.....	16
2 - Marco teórico	22
3 - Metodología	26
4 - Contribución de la tesis.....	28
5 - Presentación de los capítulos	29
CAPÍTULO 1	33
Estudios sobre empresas en la cadena de valor automotriz: perspectivas teóricas y analíticas	33
Introducción del capítulo.....	33
1.1 ¿ Los estudios sociales de la economía y el desarrollo económico	33
1.2 ¿ El surgimiento de las Cadenas Globales de Valor y su marco teórico.....	39
1.3 ¿ La estrategia empresarial de subsidiarias de Empresas Multinacionales.....	46
1.4 ¿ Inversión Extranjera Directa: los efectos de las Empresas Multinacionales en países periféricos.....	53
1.5 -Antecedentes de estudios de EMs japonesas automotrices.....	60
Conclusiones parciales	63
CAPÍTULO 2	66
La industria automotriz argentina luego de la crisis de la convertibilidad: la excepcionalidad de Toyota Argentina (2002-2019).....	66
Introducción del capítulo.....	66
2.1 - Breve reseña histórica de la trayectoria automotriz argentina desde sus inicios hasta la crisis de la convertibilidad.....	67
2.1.1 - Inicio y crecimiento de la producción automotriz argentina (1920-1975).....	67
2.1.2 - Fin de la Industrialización por Sustitución de Importaciones y estancamiento productivo en el sector automotor argentino (1976-1990)	69
2.1.3 - La reconfiguración de la industria automotriz en el marco de las reformas estructurales y la creación del mercado regional (1990-2001).....	72
2.2 - La industria automotriz luego de la crisis de la convertibilidad	77
2.2.1 ¿ La etapa de la posconvertibilidad (2002-2015)	77
2.2.2 - La etapa del gobierno de Cambiemos (2015-2019)	84

2.3 - Desempeño económico de cada terminal automotriz (2002-2019)	87
Conclusiones parciales	97
CAPÍTULO 3	99
La incrustación internacional de Toyota Argentina: la formación y el desarrollo de la multinacional Toyota Motor Corporation.....	99
Introducción del capítulo.....	99
3.1. - Los inicios de Toyota en Japón (1890-1939).....	100
3.2. El sistema de producción y el método de Toyota.....	102
3.2.1 - El sistema de producción de Toyota (<i>Toyota Production System</i> , TPS).....	102
3.2.2 - El método de Toyota (<i>The Toyota Way</i>)	107
3.3 - Crecimiento en Japón y aumento de las exportaciones (1945-1973)	110
3.4. Producción local en mercados clave (1973-1990)	116
3.5 - Etapa de globalización (1990-2008)	122
3.6. El proyecto de Innovación Internacional de Vehículos Multipropósito (IMV)	128
3.7. El devenir de TMC luego de la crisis mundial de 2008	135
Conclusiones parciales	141
CAPÍTULO 4	143
La incrustación nacional de Toyota Argentina y la evolución de su desempeño productivo y comercial	143
Introducción del capítulo.....	143
4.1 - La estrategia de radicación de Toyota en el Mercosur	144
4.2 - La instalación de Toyota en Argentina (1994-2001)	151
4.3 - Argentina en el Proyecto IMV	155
4.4 - Ejecución del IMV e inserción regional	159
4.5 - Nuevas capacidades gerenciales locales y la expansión de TMC en América Latina	165
4.6 - El lanzamiento de la nueva Hilux y la superación de los récords previos	172
Conclusiones parciales	179
CAPÍTULO 5	184
Gobernanza y upgrading en la cadena de valor de Toyota Argentina.....	184
Introducción del capítulo.....	184
5.1 - Contenido local e importado de los vehículos de Toyota Argentina	185
5.2 - Desarrollo de proveedores	189
5.3 - Proveedores de Toyota en Argentina	193

5.4 - La trayectoria de las principales proveedoras autopartistas de TASA radicadas en Argentina.....	195
5.4.1 - Proveedores multinacionales japoneses	195
5.4.1.1 - Denso	195
5.4.1.2 - Toyota Boshoku.....	198
5.4.1.3 i Yazaki	200
5.4.2 - Proveedores multinacionales no japoneses	202
5.4.2.1 - Dana.....	202
5.4.2.2 - Metalsa.....	204
5.4.3 - Proveedores locales	205
5.4.3.1 - Industrias Guidi	205
5.4.3.2 - Esteban Cordero	209
5.4.3.3 - Ventalum	211
5.4.3.4 - Polimetal.....	212
5.4.3.5 i Compañía Regional de Aceros Forjados Mercedes (CRAFMSA)	214
5.4.3.6 - Mirgor.....	217
5.5 - Análisis agregado de las trayectorias de los proveedores autopartistas de TASA	220
5.5.1 - La <i>gobernanza</i> en la cadena de valor de Toyota Argentina	220
5.5.2 - <i>Upgrading</i> de autopartistas en la cadena de valor de Toyota Argentina	223
Conclusiones parciales	226
CONCLUSIONES.....	229
1 - La estrategia empresarial de Toyota Argentina y sus aportes en la discusión teórica sobre la acción económica de EMs	229
2 - El desempeño económico de la empresa y sus efectos en entramado productivo local.....	233
3 - Propuestas para el resto de la industria automotriz argentina a partir del estudio de caso	237
ANEXO METODOLÓGICO	242
1 - Índice de Herfindahl e Hirschman	242
2 - Valor de vehículos producidos por terminal automotrices	242
3 - Contenido importado de los vehículos nacionales.....	242
4 - Red social egocéntrica de los nueve principales accionistas de Toyota Motor Corporation.....	247
5 i Análisis de correlación entre variaciones PIB Argentina y ventas en el mercado interno de vehículos.....	247

6 - Relevamiento principales proveedores de Toyota Argentina radicados en el país.....	249
ANEXO ESTADÍSTICO.....	250
REFERENCIAS.....	301
Entrevistas	301
Acuerdos internacionales	301
Leyes, Decretos, Resoluciones y publicaciones en el Boletín Oficial de la República Argentina.....	302
Documentos de empresas y de asociaciones empresarias	303
Artículos periodísticos.....	304
Bibliografía.....	306

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS E IMÁGENES

Figura I-1 i Diagrama de la cadena global de valor automotriz por pa²ses	44
Gráfico II-1 - Producción y ventas en el mercado interno de veh²culos (unidades) (eje izquierdo) y empleo registrado en el sector automotor (promedios anuales) (eje derecho) (1996-2019)	80
Gráfico II-2 - Producción de veh²culos (unidades) (eje derecho) y saldo comercial de veh²culos y autopartes (millones de dólares) (eje izquierdo) (1995-2019)	83
Gráfico II-3 - Ventas en el mercado interno (importados y nacionales) y exportaciones de veh²culos (unidades) (1997-2019)	85
Gráfico II-4 i Producción de veh²culos en Argentina por tipo (porcentajes) (1997-2019)	87
Gráfico II-5 - Producción por empresas de veh²culos utilitarios livianos en Argentina (unidades) (1997-2019)	89
Gráfico II-6 i Empleo en el sector terminal de la industria automotriz de Argentina (promedios anuales) (1997-2019)	90
Gráfico II-7 - Valor de veh²culos producidos por terminal automotriz (millones de dólares corrientes) (2002-2019)	91
Gráfico II-8 - Porcentaje de ventas de las terminales automotrices sobre las ventas de las 200 empresas m²s grandes de Argentina (porcentajes) (1997-2019)	92
Tabla II-1 - Posición de Toyota en el ranking de las 200 empresas m²s grandes de Argentina (años seleccionados)	92
Gráfico II-9 - Exportaciones de terminales automotrices (millones de dólares FOB) (2002-2019)	93
Cuadro II-1 - Índice IHH de concentración de destinos de exportación por terminal automotriz (2002-2019)	94
Gráfico II-10 - Saldo comercial externo por terminal automotriz (millones de dólares)* (2002-2019)	95
Gráfico II-11 - Contenido importado de los veh²culos en Toyota y promedio del resto de las terminales de Argentina (porcentajes) (2002-2019)	97
Figura III-1 - Diagrama sobre el m³odo Toyota (<i>The Toyota Way</i>)	108
Tabla III-1 i Empresas del Grupo Toyota*	112
Tabla III-2 - F³bricas de Toyota dentro de Jap³n	113
Tabla III-3 - Razones de las decisiones de radicación de filiales de Toyota en distintos pa²ses del mundo	118
Gráfico III-1 - Producción anual de veh²culos de Toyota en Jap³n y en el exterior (miles de unidades) (1956-2019)	123
Gráfico III-2 - Producción de veh²culos fuera de Jap³n por región (porcentajes) (1969-2019)	123

Tabla III-4 - Principales accionistas de Toyota Motor Corporation (2020)	126
Gráfico III-3 - Red de accionistas mayoritarios de Toyota Motor Corporation (2020)*	127
Tabla III-5 - Principales bases de producción de proyecto IMV	130
Figura III-2 i Mapa de la organización internacional del proyecto IMV	133
Gráfico III-4 - Producción anual de vehículos por empresa (unidades) (2000-2017)	137
Gráfico III-5 - Ingresos anuales de cada terminal automotriz (millones de dólares) (1995-2019)	138
Gráfico III-6 - Ventas de vehículos de Toyota en principales regiones y países (unidades) (2007-2019).....	139
Gráfico III-7 - Producción acumulada de Toyota por país entre 2007 y 2019 (unidades)* ..	140
Gráfico IV-1 - Especialización productiva de automotrices seleccionadas en el segmento de vehículos livianos para las filiales de Argentina y Brasil (año 2002).....	147
Gráfico IV-2 - Correlaciones entre la variación del PIB de Argentina y la producción de vehículos de todas las empresas excepto Toyota (A) y sólo Toyota (B) (1998-2019)*	149
Gráfico IV-3 - Correlaciones entre la variación del PIB de América Latina (excepto México) y la producción de vehículos de todas las empresas excepto Toyota (C) y sólo Toyota (D) (1998-2019)*	150
Tabla IV-1 - Empresas del Grupo Toyota en Argentina.....	152
Tabla IV-2 - Modelos de Toyota Hilux	158
Imagen IV-1 - Modelo de negocio de TASA.....	163
Gráfico IV-4 - Exportaciones por destino y ventas de vehículos nacionales en el mercado interno de Toyota Argentina (unidades) (2002-2019)	164
Tabla IV-3 - Modelos de pick ups vigentes y países de producción (2020).....	167
Tabla IV-4 - Inversiones de TASA (dólares corrientes) (1997-2019).....	170
Gráfico IV-5 - Resultados netos de cada ejercicio de TASA y su utilización (miles de dólares) (2002-2019).....	171
Gráfico IV-6 - Principales operaciones de TASA con TMC como porcentaje de las ventas totales de cada año (porcentajes) (2002-2019)	171
Gráfico IV-7 - Ventas de las principales pick ups medianas en Brasil (unidades) (2003-2019)	173
Gráfico IV-8 - Exportaciones de Toyota Argentina por destinos exceptuando Brasil (miles de dólares FOB) (2002-2019).....	174
Gráfico IV-9 - Variación de automóviles producidos en Argentina entre 2011 y 2019 (porcentajes).....	176
Gráfico IV-10 - Variación de vehículos comerciales livianos producidos en Argentina entre 2011 y 2019 (porcentajes).....	177

Figura IV-1 - Diagrama de los principales factores de la estrategia empresarial de Toyota Argentina.....	180
Figura IV-2 - Elementos de las capacidades gerenciales de TASA a partir del 2010	181
Gráfico V-1 - Principales grupos de productos importados (miles de dólares) (eje izquierdo) y coeficiente de autopartes importadas por vehículo producido de Toyota Argentina (dólares) (eje derecho) (2002-2019).....	185
Gráfico V-2 - Importaciones de autopartes de Toyota Argentina por principales orígenes (miles de dólares) (2002-2019).....	187
Figura V-1 - Principales grupos de autopartes importadas por orígenes (acumulados entre 2002 y 2019)	187
Gráfico V-3 - Proveedoras autopartistas del primer anillo de Toyota Argentina según su país de origen (n=51) (2020)	194
Tabla V-1 - Tipos de gobernanza de TASA con proveedores entrevistados	222
Tabla 0-1 i Clasificación de componentes según área de vehículo.....	250
Gráfico 0-1 - Producción de automóviles por empresas en Argentina (unidades) (1997-2019)	251
Gráfico 0-2 i Exportaciones de vehículos de pasajeros y comerciales de Argentina (unidades) (1996-2019).....	251
Gráfico 0-3 - Empleo en el sector terminal de la industria automotriz de Argentina (1997-2019)	252
Tabla 0-2 - Posición de Toyota en el ranking de las 200 empresas más grandes de Argentina	253
Gráfico 0-4 - Promedios de las importaciones de autopartes sobre valor de producción entre 2002 y 2019 (eje Y), promedios de las exportaciones totales sobre el valor de la producción entre 2002 y 2019 (eje X) y cantidad de unidades producidas entre 2002 y 2019 (tamaño de la burbuja)	254
Gráfico 0-5 - Importaciones de vehículos de pasajeros por terminal automotriz (millones de dólares CIF) (2002-2019)	255
Tabla 0-3 - Presidentes, vicepresidentes y presidentes del directorio de Toyota Motor Corporation	256
Figura 0-1 - Modelo de Toyota 4P de Liker (2003).....	257
Tabla 0-4 - Ventas de Toyota Corolla en el mundo (en unidades)	258
Tabla 0-5 - Centros de I+D de Toyota en el mundo (2020).....	260
Tabla 0-6 - Accionistas de los principales accionistas de Toyota Motor Corporation (2020)	262
Tabla 0-7 i Producción, ventas, exportaciones e importaciones de vehículos en Sudáfrica por empresa y modelo (unidades) (año 2019).....	266

Figura 0-2 ï Estructura corporativa de Toyota Motor Corporation (año 2003)	268
Gráfico 0-6 - Ventas anuales de Toyota en Japón y en el exterior (en unidades) (1975-2017)	268
Gráfico 0-7 - Rentabilidad del Grupo Toyota (porcentajes) (1970-2012)	269
Gráfico 0-8 - Índice de relación de trabajo entre terminales y proveedores en EEUU de Planet Moran*	269
Tabla 0-8 - Ranking de Toyota en el ranking de las principales empresas multinacionales del mundo por ingresos (1995-2019)	270
Gráfico 0-9 - Producción por países (2019) (en unidades)*	271
Gráfico 0-10 - Producción de Toyota Argentina, Brasil y Venezuela (unidades) (1959-2019)	272
Tabla 0-9 - Disposiciones institucionales nacionales y regionales utilizadas por Toyota	273
Gráfico 0-11 ï Incentivos del gobierno nacional (créditos corrientes) como porcentaje de ventas netas de TASA en cada año (porcentajes) (2002-2019)	276
Imagen 0-1 - Plantas de producción y centros de distribución de Toyota Argentina y Brasil (año 2019)	277
Figura 0-3 ï Escala jerárquica operarios TASA	277
Figura 0-4 ï Escala jerárquica profesionales TASA	278
Tabla 0-10 ï Modelos producidos por cada empresa en Argentina y Brasil en 1997	279
Gráfico 0-12 - Valor agregado de las actividades de agricultura, caza, silvicultura, pesca, minería y energía en América Latina (millones de dólares corrientes) (1998-2019)	281
Tabla 0-11 - Modelos nacionales y rangos de precios (miles de pesos) (año 2019)	282
Gráfico 0-13 - Correlaciones entre variación del PIB de Argentina y ventas de automóviles en el mercado interno de todas las empresas excepto Toyota (A) y sólo Toyota (B) (1998-2019)*	283
Gráfico 0-14 - Correlaciones entre variación del PIB de Argentina y ventas de utilitarios en el mercado interno de todas las empresas excepto Toyota (C) y sólo Toyota (D) (1998-2019)*	283
Gráfico 0-15 - Ventas en el mercado interno argentino de vehículos por empresa (unidades) (1996-2019)	284
Gráfico 0-16 ï Participación de sueldos y jornales sobre ventas netas de TASA de cada año (porcentajes) (2002-2019)	285
Tabla 0-12 - Directivos de TASA (1995-2019)	286
Imagen 0-2 - Ubicación de la planta de Toyota Argentina, puerto Terminal Zárate y la intersección de las Rutas Nacionales 9 y 12	290
Gráfico 0-17 - Producción anual de vehículos por compañía en Brasil (unidades) (1957-2019)	291

Tabla 0-13 - Principales autopartistas de Toyota Argentina (2020).....	292
--	-----

LISTADO DE SIGLAS

ACARA - Asociaci3n de Concesionarios de Automotores de la Rep3blica Argentina
ACE - Acuerdo de Complementaci3n Econ3mica
ADEFA 3 Asociaci3n de Fabricantes de Automotores
ADIMRA - La Asociaci3n de Industriales Metal3rgicos de la Rep3blica Argentina
AEA 3 Asociaci3n Empresaria Argentina
AEC 3 Arancel Externo Com3n
AFAC 3 Asociaci3n de Fabricantes de Componentes
AFIP - Administraci3n Federal de Ingresos P3blicos
AFTA - Area of Free Trade of ASEAN
ALADI - Asociaci3n Latinoamericana de Integraci3n
ALALC - Asociaci3n Latinoamericana de Libre Comercio
APTA - Asociaci3n de Proveedores de Toyota Argentina
ASEAN - Association of Southeast Asian Nations
CAIA - C3mara de la Industria de Autocomponentes
CAN - Comunidad Andina
CCC21 - Construcci3n de Costos Competitivos para el Siglo XXI
CEPAL - Comisi3n Econ3mica para Am3rica Latina y el Caribe
CGV 3 Cadenas Globales de Valor
CIADI - Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones
CIF - Cost, Insurance, and Freight (Costos, Seguros y Transporte)
CIFARA - C3mara Industrial de Fabricantes de Autopiezas
CKD - Completely Knock Down
CL 3 Contenido Local
DINFIA - Direcci3n Nacional de Fabricaci3n e Investigaci3n Aeron3utica
DJAI - Declaraciones Juradas Anticipadas de Importaci3n
EC 3 Estados Centrales
EM 3 Empresa Multinacional
EMI 3 Estimador Mensual Industrial
EP 3 Estado Perif3rico
FOB - Free on Board
FONDEAR - Fondo para el Desarrollo Econ3mico Argentino
GATT - General Agreement on Tariffs and Trade

GM - Guerra Mundial
 IAME - Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado
 IG - Industrias Guidi
 IKA - Industrias Kaiser Argentina
 IB - International Business
 I+D ï Investigación y Desarrollo
 IDEA - Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina
 IED - Inversión Extranjera Directa
 IHH - Índice de Herfindahl e Hirschman
 IKA - Industrias Kaiser Argentina
 IME - Industrias Mecánicas del Estado
 IMV - Innovative International Multi-purpose Vehicle
 IVA - Impuesto al Valor Agregado
 IVF ï Índice de Volumen Físico
 JV - Joint Venture
 LNA ï Licencias No Automáticas
 MERCOSUR ï Mercado Común del Sur
 NSD ï Nueva Sociología del Desarrollo
 NSE ï Nueva Sociología Económica
 OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
 OICA - Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles
 OMC ï Organización Mundial del Comercio
 PAC ï Política Automotriz Común
 PICE - Programa de Integración y Cooperación Económica
 RAF ï Régimen de Aduana en Factoría
 SE ï Sociología Económica
 SMATA - Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor
 SUV - Sport Utility Vehicle
 TASA - Toyota Argentina Sociedad Anónima
 TD - Teoría de la Dependencia
 TDM - Teoría de la Dependencia Marxista
 TIC - Tecnología de Información y Comunicación
 TLC - Tratado de Libre Comercio
 TLCAN - Tratado de Libre Comercio de América del Norte

TPS - Toyota Production System

TMC - Toyota Motor Corporation

TMT - Toyota Motor Thailand

TMMIN - PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

TSAM - Toyota South Africa Motors (Pty.)

UIA ï Uni  n Industrial Argentina

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development

UOM ï Uni  n Obrera Metal  rgica

VBP ï Valor Bruto de Producci  n

INTRODUCCIÓN

1 - Presentación del problema y estado de la cuestión

A partir de la década de 1980 las empresas de distintos países tendieron a transferir algunas actividades del proceso productivo hacia otras empresas (*out-source*) y otros países (*offshore*) formando las llamadas *cadena globales de valor* (CGV) (Gereffi et al., 2001, 2005). Los trabajos que analizaron este proceso sostuvieron que la inserción de los países y las empresas en estas cadenas genera una serie de externalidades económicas y sociales beneficiosas para ellos. Así, estos autores pueden agruparse con otros que sostienen que los efectos de la radicación de Empresas Multinacionales (EMs) en países *periféricos* receptores (*host country*) tienen consecuencias positivas para los países (Baldwin, 2016; Dunning y Lundan, 2008; Ghauri y Yamin, 2009; Meyer, 2004; Rugman, 2009). Por otro lado, existen autores que destacan los efectos nocivos de estas inversiones, principalmente desde las teorías marxistas del imperialismo, sistema-mundo y la dependencia (Amin et al., 1982; Arrighi, 1990; Dos Santos, 2011; Fougner, 2006; Marini, 1973; Wallerstein, 1988).

Por fuera de estas visiones más polarizadas numerosos trabajos empíricos arriban a resultados heterogéneos sobre el impacto de la Inversión Extranjera Directa (IED), sosteniendo que éste depende de múltiples factores, tales como: la calidad y el nivel del capital humano del país receptor (Bengoa y Sanchez-Robles, 2003; Li y Liu, 2005; Solomon, 2011), el desarrollo del mercado financiero (Alfaro et al., 2004; Durham, 2004), la existencia de tratados de libre comercio (Zhang, 2001), el tamaño del mercado (Farrell et al., 2004; Kumari y Sharma, 2017), la complementariedad entre la inversión local y extranjera (Almfraji y Almsafir, 2014), la calidad de las instituciones del país receptor (Bevan et al., 2004; Erdogan y Unver, 2015), las políticas industriales (Barnes et al., 2021; Natsuda, 2009), la calidad de la infraestructura (Biswas, 2002; Vijayakumar et al., 2010), el costo de la mano de obra (Bilgili et al., 2012), las leyes impositivas (Biswas, 2002), el sector económico de la empresa subsidiaria (Alfaro, 2003), entre otras.

En particular, el caso de la industria automotriz se enmarca en dicha discusión por estar dominada por grandes EMs en todo el mundo. Acerca de esta cadena existe mayor consenso sobre los impactos positivos de la IED en términos de creación de empleo y capacidad de producción, pero hay mayor discusión acerca de la transferencia de tecnología y *know-how*, localización de partes y piezas y efectos en el comercio exterior de los países receptores (Pardi, 2019; Pavlínek, 2004; Pavlínek y Čížalovský, 2016; Wuttke, 2021). Así, la literatura ha señalado que los impactos de la inversión extranjera automotriz dependen de los costos de producción

del país (Kumaraswamy et al., 2012), la política industrial y el poder de negociación (*bergaining power*) del Estado receptor (Barnes et al., 2021; Black et al., 2020; Natsuda, 2009; Natsuda y Thoburn, 2014), la obtención de economías de escala (Domański y Gwosdz, 2009; Hassler, 2011; Sugiyama y Fujimoto, 2000) y las estrategias de las terminales automotrices, principalmente las vinculadas a los centros de diseño y localización de partes (Humphrey & Salerno, 2000; Kumaraswamy et al., 2012; Pardi, 2019; Spindelndreier et al., 2015).

Por otro lado, si bien el sector automotor también se integró globalmente en la década de 1980, este lo hizo con fuertes rasgos de escala regional (Rugman y Collinson, 2004; Sturgeon et al., 2009). En América del Sur esta forma se vio expresada, principalmente, en la Política Automotriz Común (PAC) entre Argentina y Brasil en el marco del Mercosur durante la década de 1990 (Vispo, 1999). En Argentina, este proceso de regionalización terminó con la organización automotriz en base a la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) y generó una desintegración de la industria local que afectó profundamente a ciertas producciones (autopartes, determinadas actividades metalúrgicas, etc.) y a determinadas firmas (en especial, a las locales de pequeño y mediano porte) (Azpiazu et al., 2001; Schvarzer et al., 2003). No obstante, el eslabón terminal del sector automotor no se vio perjudicado por las reformas estructurales de dicha década, ya que se benefició con el régimen Automotriz¹ de principios del decenio que le brindó una salida exportadora frente a la crisis del sector en 1980 (Etchemendy, 2001; Villalon, 1999). Por otro lado, estos cambios también implicaron una modernización de los procesos productivos en el sector y la llegada de nuevas terminales automotrices, como el caso de Toyota (Bastos Tigre et al., 1999; Morero, 2013; Novick et al., 2002b).

A comienzos del presente siglo Argentina atravesó una de las crisis económicas y sociales más importantes de su historia, dando comienzo al período de la *posconvertibilidad*. En esta última etapa, el sector automotor tuvo un rol preponderante ya que lideró el crecimiento industrial de Argentina, mostrando un fuerte ritmo de incremento en el empleo, la producción interna, las exportaciones y la productividad (Barletta et al., 2013), a la vez que distintos actores involucrados en esta cadena formaron parte del grupo de empresas *ganadoras*¹ de dicho período (Gaggero y Schorr, 2016; Santarcangelo y Perrone, 2012). No obstante, a pesar de este

¹ Entendidas como su avance en la participación en la elite económica, es decir, las 200 empresas de mayor facturación en el mercado local (exceptuando las financieras). En dicho recorrido se pueden encontrar a distintas terminales automotrices (Toyota, Volkswagen, Ford, Fiat Auto, General Motors, Renault, Mercedes Benz, Peugeot-Citroen, Honda), industrias metálicas básicas (Siderar, Siderca, Acindar, Aluar) (Gaggero et al., 2014; Gaggero y Schorr, 2016) y, en algunos años, un puñado de autopartistas (Scania, Mirgor, Dana, Famar), aunque en menores niveles que los grupos anteriores (Santarcangelo y Perrone, 2012: 18).

auspicioso desempeño, se denotaron severas dificultades para inducir la reactivación de eslabonamientos productivos, evidenciado en las marcadas diferencias en las tasas de crecimiento de los distintos subsectores (Castells y Manzanelli, 2014), como en los altos niveles de déficit comercial a partir de la creciente importación de autopartes (Cantarella et al., 2017). Dicha tendencia responde, en parte, a procesos de transformación globales, entre los que se encuentran la fragmentación internacional de los procesos de producción, la tendencia hacia la desintegración vertical de las grandes firmas industriales, la nueva división internacional del trabajo o la introducción de nuevas zonas al comercio mundial (Frigant y Zumpe, 2017; Pinazo, 2015).

Si bien el déficit comercial de esta rama está presente en otros países, las particularidades del complejo automotor argentino en este aspecto resaltan por su tamaño relativo. Esto puede evidenciarse, en primer lugar, en base a las dimensiones del déficit sectorial registrado entre 2002 y 2019, que alcanzó cerca del 60% del superávit comercial del total de la economía nacional para el mismo período. En segundo lugar, este dilema asume mayor importancia al agravar el histórico problema argentino de *restricción externa* por falta de divisas (Braun y Joy, 1968; Diamand, 1973).² Por lo tanto, este problema es de especial interés para el caso argentino.

Dado este desempeño del sector, la literatura local ofrece distintas explicaciones: un primer grupo de autores (Bil, 2015; Bil y Mussi, 2015; Bil y Sartelli, 2018; Fitzsimon y Guevara, 2017; Graña et al., 2017), desde un enfoque marxista, considera que la situación de la industria automotriz es producto de las condiciones estructurales del tardío capitalismo argentino; otros trabajos enfatizan el rol de ñenclave de esta rama industrial en el país a partir de los cambios productivos globales de 1980, en el cual el capital trasnacional aprovecha el bajo costo de la mano de obra local (Pinazo, 2015; Pinazo et al., 2019), otro conjunto de autores

² En Argentina esta ha sido una limitación histórica al desarrollo en tanto el nivel de actividad y las tasas de crecimiento económico se han visto restringidas por la disponibilidad de divisas (Schorr y Wainer, 2014). Es decir, que en etapas de crecimiento industrial se generan ñcuellos de botella de la disponibilidad de divisas que dificultan avanzar hacia procesos de transformación y complejización productiva del sector. Los primeros ñcuellos de botella en el sector externo que vivió el país remiten a la década de 1930 y se hicieron manifiestos en diferentes momentos del modelo de sustitución de importaciones. El crecimiento extensivo y, sobre todo, intensivo de la industria dependía de la importación de bienes de capital e insumos intermedios, pero las divisas necesarias para financiar dichos requerimientos provenían fundamentalmente de las exportaciones del sector agropecuario, cuya oferta, especialmente la agrícola, se encontraba virtualmente estancada. A nivel teórico, los problemas de restricción externa fueron abordados en América Latina por las corrientes estructuralistas y dependentistas hacia mediados del siglo pasado, entre los primeros estudios que relacionaron esta problemática con el comportamiento errático de la economía argentina se encuentran los trabajos fundacionales Braun y Joy (1968) y Diamand (1973). Luego, Thirlwall (1979) formalizó este proceso planteando que la tasa de crecimiento requerida para alcanzar el pleno empleo se encuentra por encima de aquella compatible con el equilibrio externo. Este problema ha sido central a lo largo de la historia económica argentina, representando una de las principales trabas para la concreción de procesos de desarrollo económico.

coinciden en señalar las limitaciones que le imprimen al complejo automotor su pequeña escala local y las escasas capacidades tecnológicas del autopartismo local, aunque difieren en la imposibilidad de modificar dicha situación bajo el sistema capitalista, planteando márgenes de acción en esta dirección (Arza y Lopez, 2008; Baruj et al., 2017; Motta et al., 2007; Panigo et al., 2017).

A su vez, se ha señalado que las características del sector en el país están relacionadas con la fuerte dependencia y subordinación de las autopartistas a las empresas terminales, las cuales se constituyen como las líderes de la cadena de producción automotriz (Cantarella et al., 2008; Novick et al., 2002; Panigo, Lavarello, et al., 2017). Otro conjunto de trabajos destaca la forma de inserción de Argentina en el Mercosur y las disparidades con Brasil como otra de las causas que configuran los problemas del complejo en su conjunto y de la rama autopartista en especial (Di Marzo Broggi y Moldovan, 2017; Górriz et al., 2014; González y Manzanelli, 2012). A su vez, distintos autores plantearon la escasa voluntad o ineffectividad de los gobiernos kirchneristas por revertir la herencia de la década de 1990 (Cantarella et al., 2017; Cantarella et al., 2008; Castells y Manzanelli, 2014; Górriz et al., 2014; González y Manzanelli, 2012; Pérez Artica, 2019; Schorr y Castells, 2015).

A partir de la victoria de Macri en Argentina y de Bolsonaro en Brasil, los países productores de vehículos del Mercosur atravesaron una serie de cambios que implicaron un giro hacia la apertura y la liberalización de sus economías y la contracción de sus mercados internos (Wainer y Belloni, 2017). En términos generales, la nueva experiencia neoliberal en Argentina significó un importante retroceso a nivel industrial (Santarcangelo et al., 2019). En cuanto al sector automotor, se acentuaron los problemas comerciales de la rama, a la vez que se perdieron algunas características virtuosas del ciclo anterior, como el nivel de producción de vehículos locales y el empleo sectorial (Perez Almansi, 2022).

No obstante, a pesar de estas tendencias estructurales y coyunturales, la firma Toyota Argentina logró un gran desempeño económico, ya que escaló del séptimo lugar en el ranking de firmas según niveles de producción en sus inicios en 1997 al primer lugar en 2019, colocando su principal producto, la camioneta pick up Toyota Hilux, como el líder del mercado local y mejorando su posición relativa dentro de la cúpula empresarial argentina.³ A su vez, además de estos notorios resultados positivos, en los medios de comunicación y ámbitos empresariales se transmite que esta empresa es la única comercialmente superavitaria (en un

³ En 2019, Toyota se ubicó tercero en el ranking de las empresas más grandes del país de Revista Mercado, sólo debajo de las estatales Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) y Banco Nación de Argentina (BNA).

sector sumamente deficitario), la que exporta a mayor cantidad de destinos, la que más proveedores locales integra, y la que construye más lazos cooperativos con dichos proveedores (Clarín, 1/1/2019; El Cronista, 14/10/2021; iProfesional, 16/1/2018; Juan Cantarella, entrevista personal, 3/5/2019). Estas características le confieren una particularidad en el sector automotor argentino, logrando resultados que superan dificultades estructurales de la industria automotriz en el país. A pesar de ello, son escasos los estudios de caso académicos sobre dicha experiencia tanto en Argentina como en América Latina.

A nivel global, el caso de Toyota fue extensamente estudiado en las décadas de 1970 y 1980 en el marco de la introducción de la forma de producción *flexible*, también conocida como *toyotismo*, o *just-in-time*, que sustituyó al método fordista anterior (Boyer y Freyssenet, 2002; Coriat, 2000; Dohse et al., 1985; Liker, 2003; Liker y Hoseus, 2008; Ohno, 1988; Shimizu, 1999; Spear y Bowen, 1999). Otros trabajos han destacado la particularidad de la estrategia empresarial de Toyota en relación a sus objetivos de largo plazo de la empresa (Liker y Meier, 2006; McMillan, 2019; Sosnovskikh, 2016; Takeuchi, 2009). Dentro de esta visión corporativa se destacan las relaciones de largo plazo y cooperación con sus redes de proveedores y su preferencia por la calidad sobre la reducción de precios (Dyer y Nobeoka, 2000; Heim, 2013; Helper y Henderson, 2014; Iyer et al., 2011; Magee, 2007; McMillan, 2019; Takeuchi H., 2009). Otros estudios se enfocaron en la estrategia global de la empresa en el siglo XXI (Chowdhury, 2014; Heim, 2020; Pardi, 2019; Shimizu, 2009a).

Sobre las trayectorias de las filiales de Toyota fuera de Japón existe un conjunto de trabajos que analiza su rol en los países de la asociación de naciones del sudeste asiático (*Association of Southeast Asian Nations*, ASEAN). Al respecto, los autores destacan un desarrollo virtuoso de sus ramas automotrices a partir de la implementación de determinadas políticas industriales y la articulación con EMs japonesas (Doner, 1991; Doner y Wad, 2014; Natsuda y Thoburn, 2020; Thoburn y Natsuda, 2018). En especial, esto se ha señalado con énfasis para el caso de Tailandia, donde Toyota posee una presencia preponderante (Arnold, 2006; Itoh et al., 2018; Kawabe, 2013; Petison y Johri, 2006). Otros autores se han enfocado en la cuestión laboral de Toyota en los países de ASEAN (Fumio, 2006; Haruchi, 2006).

Otro caso *a priori* relevante para Argentina, dadas las similitudes en la especialización productiva,⁴ es el de Toyota Sudáfrica. En ese sentido, existen trabajos que analizan los desempeños y estrategias de las distintas terminales en Sudáfrica a inicios de siglo y los resultados para Toyota en comercio exterior son notablemente distintos a los de Argentina

⁴ Toyota Sudáfrica produce la pick up Hilux desde la década de 1970.

(Black, 2009). Aunque otros artículos sostienen que esa dinámica se revirtió y la trayectoria de la firma fue muy exitosa en los años siguientes (Black, 2011; Lamprecht, 2009; Pheko et al., 2017).

En América Latina no abundan los trabajos sobre Toyota. En México, un libro reciente de Gómes y Olvera Aguilar (2020) reconstruye la trayectoria de Toyoda en México durante la década de 1950 cuando la empresa se dedicó a la producción de bienes de capital para la producción textil. En Brasil, algunos autores estudian el caso de Toyota con especial atención en sus funciones de diseño y transferencia tecnológica (Carvalho, 2005; Consoni y Quadros, 2004; Costa, 2008; Ibusuki et al., 2015). En Argentina, la mayoría de los artículos sobre dicha empresa refieren al modo de producción toyotista y, principalmente, a los procesos de trabajo en estas plantas (Álvarez Newman, 2017; Álvarez Newman, 2012; Battistini, 2001; Dolensky, 2012; Medina Freyer, 2018; Sano y Di Martino, 2003).⁵ Un trabajo reciente examina la relación de Toyota Argentina Sociedad Anónima (TASA) con el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) en los últimos años (Tamayo, 2021). Luego, otro artículo analiza la productividad de Toyota Argentina durante la primera década del siglo sosteniendo que existe una diferencia con la de los países centrales pero que la misma es cada vez menor (Maito, 2017). Luego, existen otros más específicos sobre el plan de negocios de la división de autoelevadores de Toyota Argentina (Novelino, 2019), el servicio de *car-sharing* (Balzano, 2019), la responsabilidad social empresarial (Rodas González, 2020) y la división financiera (Arnaudo, 2012).

Por otro lado, antecedentes de importancia para esta tesis lo realizan Freyssenet (1998) al examinar el proceso de instalación de Toyota en Argentina, Rama (2004) al analizar exhaustivamente los mecanismos de selección, coordinación y desarrollo de proveedores de Toyota Argentina y Rubio et al. (2022) al estudiar el desarrollo de una proveedora de TASA, Industrias Guidi, y su especial vínculo con la terminal japonesa. Además, el trabajo de Arza y Lopez (2008), si bien no está enfocado en el caso de Toyota, tiene un gran nivel de desagregación, por lo cual realiza aportes interesantes para examinar la trayectoria de la empresa los primeros años del siglo.

A partir de lo expuesto, se plantea el objetivo general de esta tesis que consiste en analizar las características y los factores que explican la organización y la gestión de la cadena

⁵ El artículo de Novick et al. (2002) también se centra en el aspecto laboral de Toyota Argentina pero abarca otros temas como la estrategia de la empresa en el momento de su instalación y el análisis de su vínculo con los proveedores comparado con la firma Volkswagen Argentina a partir de la creación de un índice de examen de tramas productivas.

de valor de la filial argentina de Toyota Motor Corporation (TMC) y su mejor desempeño en comparaci3n con el resto de las terminales automotrices radicadas en el pa2s entre 2002 y 2019.

Las hip3tesis iniciales que gu2an el trabajo sostienen que, en primer lugar, la trayectoria de Toyota Argentina est3 vinculada a la *estrategia empresarial* global de Toyota Motor Corporation a inicios de siglo, que se caracterizaba por una mayor expansi3n en los mercados emergentes y la b3squeda por instalarse como una marca 2nglobal2. Adem3s, esta estrategia estaba influenciada por rasgos del empresariado japon2s internacionalizado, el cual se caracteriza por la planificaci3n en el largo plazo y lazos cooperativos con sus proveedores locales. Esta forma de vinculaci3n japonesa, y de Toyota en particular, permitieron un modelo de negocios sustentable comercialmente con un alto desarrollo de proveedores locales en el pa2s.

En segundo lugar, se plantea que la estrategia pionera de Toyota en el Mercosur de tener plataformas productivas exclusivas para Brasil y Argentina, le confiri3 al segundo un rol de productor de camionetas pick ups medianas y veh2culos utilitarios deportivos (*Sport Utility Vehicles*, SUVs) para Am2rica Latina. Esto, a su vez, le permiti3 aumentar la producci3n de un bien demandado por el sector primario en la regi3n (pick up Hilux), que se encontraba en pleno ascenso a inicios de siglo, y de veh2culos de pasajeros para sectores sociales de altos ingresos (SUV SW4), cuya demanda tuvo una menor correlaci3n con la alta volatilidad econ3mica de Argentina y los pa2ses de la regi3n.

2 - Marco te3rico

El presente estudio adoptar3 un marco anal2tico que combina dos abordajes te3ricos: el enfoque de *cadena global de valor* (CGV) y la perspectiva de la *estrategia empresarial* de la sociolog2a econ3mica. El primero de 2stos define a las CGV como la “*secuencia de actividades que las firmas y los trabajadores realizan desde el dise2o de un producto hasta su uso final*” (Gereffi y Fernandez-Stark, 2011: 4)⁶ y ofrece una descripci3n estilizada de estas

⁶ Los autores Gereffi y Korzeniewicz (1994), retomando los aportes de la teor2a del sistema-mundo (TSM) (Hopkins y Wallerstein, 1986), elaboraron el concepto de *cadena global de commodity* (CGC) que luego modificaron en *cadena global de valor* (CGV) (Gereffi et al., 2005; Humphrey y Schmitz, 2002). Estos cambios en la conceptualizaci3n implicaron quiebres con el marco te3rico del sistema-mundo, principalmente en torno a la cuesti3n del *desarrollo*. Los autores de la TSM sostienen que el enfoque de CGV posee una 2nlisi3n desarrollista2 ya que plantean que la inserci3n de empresas y pa2ses en las CGV implica una mejora para 2stos, mientras que la TSM posee una visi3n m3s est2tica en la cual la mayor parte del valor de estas cadenas es transferido a los pa2ses centrales, siguiendo la visi3n de la Teor2a de la Dependencia y la *cadena imperial* de Lenin (1917) (Arrighi, 1990; Bair, 2005; Wallerstein, 1988). Para consultar sobre los cambios en los diferentes conceptos de cadenas de valor ver Sturgeon (2010) o Bair (2005).

redes a partir de dos conceptos clave: *gobernanza* y *upgrading* (Gereffi et al., 2005; Porta et al., 2014).

La noción de *upgrading* se apoya en una concepción *bottom-up*, al focalizarse en cómo las firmas subordinadas pueden (o no) ir escalando en la cadena. El propósito del concepto de *upgrading* es examinar los procesos y las formas en que las empresas que no gobiernan la cadena (y por lo tanto están subordinadas) suben escalones en la escala internacional de actividades de valor agregado, moviéndose desde actividades de bajo valor a actividades de alto valor para aumentar los beneficios de participar en CGV (Bair y Gereffi, 2003). El enfoque de las CGV equipara *upgrading* a *desarrollo económico* (Milberg y Winkler, 2013).

Por su parte, la de *gobernanza* implica una visión *top-down*, al analizar cómo las empresas líderes de la cadena controlan y toman las decisiones ligadas a la organización del proceso productivo (Gereffi et al., 2001, 2005). Los primeros intentos de sistematización y clasificación de las formas de gobernanza fueron realizados por Gereffi (1994), quien por entonces identificó dos tipos principales de cadenas: las dirigidas por el comprador (*buyer-driven*) y las dirigidas por el productor (*producer-driven*). Luego, dicho concepto fue tipificado en cinco diversas categorías: a) de mercado; b) modular; c) relacional; d) cautiva y e) jerárquica, que surgen de la combinación entre tres variables: a) la complejidad del intercambio de información entre proveedor y comprador, b) la codificabilidad de tal información y c) la existencia (o no) de capacidades en los proveedores (Gereffi et al., 2005).

En cuanto a la cadena de valor automotriz esta literatura ha catalogado a los distintos espacios nacionales productores de vehículos en tres grandes grupos: *centro*, *semi-periferia* y *periferia integrada* dependiendo de sus capacidades, funciones y propiedad de las empresas (Mordue y Sweeney, 2020; Pavlínek, 2018; Sturgeon y Florida, 2000). Esto permite entender el lugar que tiene Argentina en la CGV automotriz.

De este modo, los aportes más relevantes de este enfoque para la investigación propuesta se basan en la descripción total de la cadena de valor automotriz, teniendo en cuenta desde el diseño hasta el uso final del producto, que en este caso son los vehículos producidos por Toyota Argentina. El segundo elemento de importancia es el rol de las firmas líderes que moldean estas cadenas, que en este caso lo ejerce Toyota Argentina con los proveedores locales y extranjeros, y con la red de concesionarios y clientes locales y foráneos.

Sin embargo, este marco teórico fue utilizado mayormente a niveles de sectores económicos y no de firmas individuales. Por este motivo, algunos autores comenzaron a plantear la importancia de las decisiones de actores específicos, remarcando la necesidad de llevar este análisis al nivel de la empresa (Oliveira et al., 2019; Ponte y Sturgeon, 2014; Sako

y Zylberberg, 2019). En particular, Pavl²nek (2018: 2) sostiene que “*existe una gran escasez de análisis en profundidad a nivel de empresa de los vínculos de IED en las periferias integradas*”. Así, Sako y Zylberberg (2015) incorporaron a dicho abordaje el concepto de *estrategia corporativa* desplegado por los estudios de la administración de empresas (*management studies*). La misma es definida por dicho campo de estudios como el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos o metas, produce las principales políticas y planes para lograrlos, y define la gama de negocios que la empresa va a perseguir, el tipo de organización humana y económica que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica o no económica que intenta brindar a sus propietarios, empleados, clientes y comunidades (Andrews, 1987).

Esta lectura de las *estrategias empresariales* ha sido criticada por estar basada en la lógica de la economía neoclásica de actores racionales maximizadores (Guillón, 2003; Hamilton y Biggart, 1988) y no vincularse a otras dimensiones de análisis, tales como el poder, la relación con el Estado y otros actores económicos, ya que está centrada en una mirada interna de la lógica organizacional (Gaggero, 2012; Navarro, 2020). Por lo tanto, desde la sociología económica se han propuesto otras variables para tener en cuenta en el estudio de las *estrategias empresariales* como el rol del Estado, las distintas herramientas de estabilización del entorno que utilizan las firmas, el poder de mercado y las dinámicas internas de las empresas en la toma de decisiones (Fligstein, 1987; Fligstein y McAdam, 2011; Gaggero, 2012).

De este modo, la sociología económica se aleja del abordaje economicista de las empresas, en el cual se las entiende como agentes maximizadores de información completa y racionalidad perfecta y propone nuevas variables para el análisis de las firmas. Para Fligstein y Freeland (1995: 40) el mejor abordaje para este objeto de estudio se realiza desde el énfasis en cómo la historia y las relaciones sociales inciden en las relaciones económicas e institucionales. A su vez, Fligstein (1990) sostiene que los actores que controlan organizaciones deben interpretar sus campos organizacionales y luego llevar a cabo las políticas de la organización, basadas en sus lecturas del campo. Esta política estará delimitada por la lógica interna de la organización, lo que estos actores conocen, cómo estos actores perciben el mundo y lo que definen como una actitud organizacional apropiada (Fligstein, 1990, 2001).

Las firmas, como otras organizaciones sociales, son expresiones de un orden social e implican un abanico de posibles acciones legítimas (Fligstein y Freeland, 1995). Si bien existen racionalidades económicas, estas no son idénticas, y menos una fuerza natural indiferenciada, sino que varían sustantivamente con la historia, cultura e instituciones de cada sociedad (Biggart, 1997: 20). Las organizaciones económicas están insertas en los patrones de

entendimiento de sociedades más amplias en donde se encuentran y desarrollan (Fligstein, 1990; Guillón, 1994). Por lo tanto, diferentes tipos de mercado y firmas emergen como resultado de las trayectorias históricas de distintas sociedades (Morgan, 2001: 8).

Ahora bien, las Empresas Multinacionales son un tipo de organización particular que, por definición, tienen la característica de operar en distintos países y eso genera un nivel más de análisis que las empresas nacionales. De este modo, las filiales de las EMs se encuentran atravesadas no sólo por las complejidades de una organización nacional, sino que, además, por el rol que juegan al interior de una corporación global (Ghoshal y Bartlett, 1990; Prahalad y Doz, 1987). Por lo tanto, se ven involucradas en un doble juego: local, en la interacción con otras empresas, gobiernos y clientes de un país, y mundial, al cumplir un papel determinado en la estructura multinacional de una corporación y formando parte de una estrategia operativa global.

Esta tensión entre las estrategias de *incrustación* (*embeddedness*) locales y globales es constitutiva para comprender a las EMs y sus subsidiarias (Morgan, 2001). Básicamente, refleja la simultaneidad de una economía global, los órdenes políticos e institucionales fragmentados a nivel nacional y las relaciones sociales y productivas concentradas local y regionalmente (Heidenreich, 2012). Es por estas razones que estas organizaciones han sido definidas como *espacios sociales transnacionales* debido a la interdependencia entre el espacio transnacional y los nacionales (Morgan, 2011: 417). Estos entrecruzamientos no sólo están integrados por normas y procedimientos formales, sino también por redes interpersonales entre altos directivos que tienen que hacer frente a los desafíos de entornos nacionales heterogéneos, al tiempo que se reúnen y cooperan en numerosas reuniones, eventos sociales y proyectos transnacionales, desarrollando así relaciones internacionales y modelos a seguir.

De este modo, la presente investigación propone continuar la dirección propuesta por Sako y Zylberberg (2015) al analizar una cadena de valor a partir de una firma individual, atendiendo la forma de producción de la cadena y la *gobernanza* de la empresa líder. Sin embargo, ello se llevará a cabo adoptando críticamente el examen de las *estrategias empresariales*. Esta propuesta desde la sociología económica posee antecedentes en los estudios de las cadenas globales de producción del sector automotor (Pardi, 2019), de las empresas automotrices japonesas y de Toyota en particular (Heim, 2016, 2017, 2020) y del estudio de caso de Nissan en Brasil (Walmrath y Salles Pereira dos Santos, 2020). Así, a través de este enfoque teórico se buscan nuevas variables de análisis que no están presentes en los estudios del *management* y serán de importancia para entender la excepcionalidad de Toyota y su cadena de valor en el mercado argentino.

3 - Metodología

La estrategia de investigación se configura como un estudio de caso debido a la propuesta de análisis de la empresa Toyota Argentina. El estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real (Yin, 2009). Generalmente se adopta esta metodología cuando las preguntas de investigación se basan en el cómo y en el por qué, es decir, son de tipo exploratorias aplicando un conjunto de procesos previamente especificados y acudiendo a información documental y entrevistas. Es claro que los estudios de caso no representan a una muestra de una población o de un universo concreto, por lo que no pueden ser generalizables estadísticamente, sino a proposiciones teóricas, ya que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías (generalización analítica) y no enumerar frecuencias (generalización estadística) (Yin, 1998).

En particular, este estudio de caso se desarrolla integrando metodologías cualitativas y cuantitativas en el relevamiento y análisis de datos. En primer lugar, se realiza una breve reseña histórica de la industria automotriz en Argentina, describiendo y analizando las características estructurales de la rama a partir de la revisión de la literatura especializada, las principales disposiciones institucionales en el sector y el examen de distintas series estadísticas comprendidas en ADEFA, AFAC, INDEC, COMTRADE, OEDE, Revista Mercado y la bibliografía especializada. Luego, se utilizan dichas bases de datos y otras, como ACARA, Softrade y Aduana, para analizar comparativamente el desempeño de las principales variables sectoriales entre las terminales automotrices radicadas en Argentina y especificar la trayectoria particular de Toyota en el país. Las variables que se analizan son: 1) producción total y por tipo de vehículo, 2) evolución del empleo, 3) participación en las ventas de las 200 empresas más grandes del país, 4) evolución de las exportaciones, 5) nivel de concentración/diversificación de destinos de las exportaciones,⁷ 6) saldo comercial y 7) contenido importado de los vehículos⁸ para el período 2002-2019.

A continuación, se realiza una reconstrucción histórica de la trayectoria de Toyota en Japón identificando las características particulares de su estrategia corporativa. Luego, se analizan las etapas de la empresa multinacional haciendo énfasis en las décadas de 1990 y

⁷ Este indicador se construye a partir del índice de Herfindahl e Hirschman (IHH) (Hirschman, 1964) en base a las exportaciones realizadas a cada país de destino.

⁸ La estimación de contenido importado se realiza a partir de las importaciones de partes y piezas de cada terminal según la clasificación de posiciones arancelarias hecha por Górriz et al. (2014) sobre el valor en pesos de cada modelo producido por cada terminal en julio de cada año según la guía oficial de precios de ACARA (consultada a partir de web.archive.org) ajustado por el promedio anual del tipo de cambio del dólar estadounidense del BCRA sumado a las exportaciones de autopartes de cada terminal automotriz argentina.

principios de 2000, en las cuales decide radicarse en Argentina y promover esta filial. Así, se pretende entender la estrategia de Toyota Motor Corporation en esta fase y el lugar que ocupa el Mercosur y Argentina en su estructura multinacional. Este examen se llevará a cabo a partir de la revisión bibliográfica de la literatura especializada y documentos empresariales, como también, el análisis estadístico de bases de datos de la empresa (estructura accionaria de TMC y producción, ventas y características de sus filiales), OICA (producción de las terminales a nivel global) y Fortune Global 500 (ganancias de las terminales a nivel global).

Luego, se reconstruye la *incrustación nacional* de Toyota Argentina. Para ello, se analizará la historia de la empresa en el país, su estructura organizativa y las características de su cadena de valor. Por un lado, se analizan sus proyectos de inversión, planes de negocios, apoyos del Estado, relación con el sindicato, y la evolución de la producción y las exportaciones de la compañía. Así, se examina el tipo de inserción en los distintos mercados automotrices de América Latina, determinando la especificidad de su segmento, la menor influencia que tiene la volatilidad económica de la región en la demanda de sus vehículos y la evolución de las ventas en los principales mercados de la región. Por otro lado, se identifica la forma de *gobernanza* de Toyota en la cadena de valor, describiendo y clasificando a sus proveedores, caracterizando el tipo de relación establecida con éstos y reconstruyendo el tipo de autopartes importadas y sus orígenes. A su vez, se analizan en profundidad los principales once proveedores autopartistas de la terminal indagando en los procesos de *upgrading* que éstos hayan llevado a cabo.⁹

Ello se realiza a partir del análisis de: 1) datos secundarios provenientes de sus balances empresariales,¹⁰ documentos empresariales, noticias de periódicos de alcance nacional y el Boletín Oficial de la República Argentina (BORA); 2) entrevistas semi-estructuradas a ejecutivos de Toyota y proveedores de la terminal, en las cuales se abordan los siguientes ejes: a) relación terminal-proveedor, b) características de la estructura organizativa de Toyota, c) particularidades de la terminal en la industria automotriz argentina, d) relación con la unidad organizativa del Mercosur y con la casa matriz en Japón, e) competencia intra-empresa con filiales de similar especialización productiva, tales como Tailandia y Sudáfrica, f) influencia del Estado en el desempeño de la compañía; y g) procesos de escalamiento de las autopartistas; 3) visitas a las fábricas de Toyota y de sus proveedores; y 4) análisis estadístico de bases

⁹ La selección de los proveedores se hará en función de la posibilidad de la realización de la entrevista, buscando la representación de los tres grandes grupos de autopartistas según su origen: japoneses, multinacionales no japoneses y locales.

¹⁰ Accedidos a partir de la Inspección General de Justicia (IGJ).

comprendidas en ADEFA, ACARA, Softrade y Aduana (características y evolución de las exportaciones, importaciones y contenido local de vehículos producidos), ADEFA, ACARA, ANFAVEA, Fenabrave y Banco Mundial (correlación de la producción y ventas de vehículos y variaciones del PIB de Argentina, Brasil y América del Sur) y ANFAVEA y Fenabrave (producción y ventas comparadas en Brasil).

4 - Contribución de la tesis

Las contribuciones de la tesis se dividen en distintos niveles. En su dimensión más teórica y general se enmarca en el debate presente en las ciencias sociales sobre la acción económica de las empresas. En particular, la investigación abonará la idea de que las firmas son actores sociales que están influidos por múltiples factores, alejándose de la interpretación de la economía neoclásica -retomada en los estudios del *management* e *international business*- que las entienden como agentes unitarios maximizadores de información completa y racionalidad perfecta. Por el contrario, en esta tesis se examinará a la filial de una EM interpretándola como una organización compleja que está doblemente *incrustada* a partir de su red internacional y local. De este modo, si bien se retomará la reciente propuesta realizada por autores de las CGV que sugiere el análisis de estas cadenas a nivel de empresa, esto se llevará a cabo con un enfoque distinto de la estrategia empresarial.

En segundo lugar, la investigación pretende aportar nueva evidencia en la discusión sobre los efectos de la IED de EMs en países en desarrollo, dando sustento a la visión que sostiene que no se puede establecer una regla general sobre dichos movimientos ya que estos impactos dependen de numerosas variables. En lo concerniente a la IED en CGV automotrices se sostendrá la importancia de los análisis a nivel de firma, entendiendo que las mismas no son homogéneas.

En una dimensión más específica, la tesis busca contribuir a los escasos estudios de esta multinacional en países de América Latina. Además, en el caso argentino no abundan los trabajos que analicen las estrategias de las filiales locales en el país,¹¹ sino que la mayoría de éstos suelen estudiar al sector automotor en su totalidad. De este modo, la investigación busca aportar dicha especificidad del análisis del sector, entendiendo que existen estrategias diferenciadas entre las multinacionales automotrices. Asimismo, se realizarán novedosas mediciones sobre las exportaciones, importaciones y contenido local de los vehículos

¹¹ Algunas excepciones en ese sentido son Arza y Lopez (2008) o Schvarzer (1995).

producidos por las terminales que no se registran en trabajos previos. Además, la tesis aporta información original de Toyota Argentina a través del análisis de datos de sus balances, del relevamiento de medios gráficos y del BORA, y de entrevistas en profundidad con sus principales ejecutivos, proveedores autopartistas y líderes sindicales del SMATA.

A su vez, se considera que este tipo de estudio adquiere especial relevancia en el caso de Toyota Argentina, ya que puede brindar algunas respuestas a los nudos problemáticos de esta rama industrial en el país, tales como su déficit comercial, dependencia comercial con Brasil, escasa complementariedad productiva en el Mercosur, bajo contenido local de los vehículos o la forma de vinculación entre terminales y proveedores locales. De este modo, esta tesis pretende identificar los factores extrapolables del caso Toyota, que podrán mejorar la trayectoria del resto de la industria automotriz en Argentina (y visibilizar las limitaciones que representan los factores no extrapolables en dicho proceso), así como esbozar el rol de la política pública en dicho desarrollo.

La industria automotriz global está atravesando un gran cambio tecno-productivo a partir de la mayor conectividad, autonomía, compartición y electrificación de los vehículos (CASE, por sus siglas en inglés) en un contexto de rápidos avances tecnológicos y aguda crisis climática. En este marco, el sector automotor argentino -y principalmente el entramado autopartista local- se verá enfrentado a múltiples desafíos. Por lo tanto, desde el ámbito de la política pública y la planificación es imprescindible entender las distintas estrategias de las terminales multinacionales que dominan la cadena automotriz para buscar las mejores formas de articulación con ellas.

5 - Presentación de los capítulos

El Capítulo 1 tiene el objetivo de introducir el abordaje teórico, las herramientas conceptuales y los principales antecedentes de la investigación. Así, en primera instancia (1.1), se exponen los antecedentes de los estudios sociales de la economía y del desarrollo económico, campos de estudio en los cuales se inserta esta tesis. Luego, se presenta uno de los abordajes teórico-analíticos con los cuales se trabajará en la investigación, el enfoque de las Cadenas Globales de Valor (1.2). En particular, se señalará que se adoptará este marco para el análisis de una cadena de valor en particular, la liderada por Toyota Argentina. El estudio de esta filial de la EM Toyota Motor Corporation se llevará a cabo a partir del enfoque de *estrategias empresariales* de la sociología económica, desarrollado en el siguiente apartado (1.3).

Posteriormente, se reconstruyen los principales antecedentes en el estudio del impacto de la Inversión Extranjera Directa en países periféricos (1.4), y las particularidades de este tipo de inversión en la cadena automotriz. Por último, se relevan los trabajos precedentes sobre la especificidad de las filiales de terminales automotrices de EM japonesas en el mundo, distinguiéndolas de las de EEUU y Europa principalmente (1.5). De este modo, lo presentado en este capítulo sentará las bases teórico-analíticas para el examen de una cadena de valor a partir de una firma individual, atendiendo la forma de producción de la cadena y la gobernanza de la empresa luego, y adoptando el examen de las estrategias empresariales de la sociología económica.

En el Capítulo 2 se realiza una breve reseña histórica sobre el desarrollo de la industria automotriz en Argentina identificando sus principales problemáticas a lo largo de la misma. Se comienza esta reconstrucción desde los inicios de la fabricación de vehículos en el país en 1920, pasando por sus distintas etapas: su comienzo y expansión (1920-1975) (2.1.1), el fin de la etapa por sustitución de importaciones y el estancamiento del sector (1976-1989) (2.1.2) y la reconfiguración de la industria a partir de las reformas estructurales y la formación del mercado regional (1990-2001) (2.1.3). Se ahonda en la última de estas etapas ya que allí se despliegan cambios estructurales en el sector que van a marcar su desarrollo en el período siguiente y se instala Toyota en Argentina.

Luego, se analiza el recorrido del sector a la salida de la crisis de la convertibilidad a partir de su desempeño en términos de producción, ventas, empleo, exportaciones, importaciones y saldos comerciales, diferenciando la etapa de la posconvertibilidad (2.2.1) y el gobierno de Cambiemos (2.2.2). En base a estos resultados se resalta la persistencia de los problemas históricos del sector en el siglo XXI.

En el siguiente apartado se analiza el desempeño de las distintas terminales automotrices durante el período bajo estudio a través de sus niveles de producción, facturación, posición en la cúpula empresarial argentina, volumen y diversificación de las exportaciones, saldos comerciales y contenido local de los vehículos (2.3). A partir de este examen se destaca el caso de Toyota por sus resultados superiores en la mayor parte de los aspectos analizados al compararse con el resto de las terminales automotrices. Ello marca la excepcionalidad del caso de estudio y la necesidad de entender los factores que explican este desarrollo.

El Capítulo 3 tiene por objetivo reconstruir la *incrustación internacional* de la filial argentina de TMC. Para eso, se revisa cómo esta empresa se inició y desarrolló tanto en su país de origen, Japón, como en el resto del mundo, prestando especial atención a las características de su estrategia empresarial global y al lugar que ocupa la filial argentina en su estructura

multinacional. De este modo, se comienza la sección analizando el origen de la empresa en Japón en el marco del crecimiento económico e industrial del país (3.1). Luego, se detallan dos componentes esenciales de la estrategia empresarial de Toyota (3.2), los cuales son su sistema de producción (*Toyota Production System*) (3.2.1) y el método Toyota (*The Toyota Way*) (3.2.2). Estos elementos son centrales para entender las particularidades de la firma desde su origen y dieron lugar a la propagación de su sistema a partir del llamado *toyotismo*, el cual condensó gran parte de los cambios que se estaban llevando a cabo en el capitalismo mundial en la década de 1970. Asimismo, estas características son cruciales para comprender la estrategia de Toyota Argentina durante las últimas décadas, principalmente su planificación a largo plazo y su relación con proveedores locales.

En el siguiente apartado se reconstruye la etapa de crecimiento al interior de Japón luego de la II Guerra Mundial, la expansión del Grupo Toyota y el incremento de sus exportaciones a distintos mercados del mundo (3.3). Luego, se sigue con la fase de internacionalización de la firma a partir de la instalación de filiales en diferentes países (3.4). En esta etapa de expansión en mercados emergentes es cuando Toyota se instala en Argentina. A raíz de ello, se realiza una caracterización del rol de cada subsidiaria a partir del año de radicación, el carácter jurídico, el tipo de bien producido, las razones de la instalación y el nivel de producción entre 2009 y 2019. Seguido a esto, se describe la etapa de consolidación de Toyota como una firma multinacional (3.5) a partir del análisis de la producción en las distintas regiones del mundo y la reconstrucción de la red de accionistas principales de la firma luego de su inclusión en las bolsas de Nueva York y Londres.

Posteriormente, se analiza el proyecto Innovación Internacional de Vehículos Multipropósito (IMV) lanzado por la empresa a nivel global en 2002 (3.6), en el cual la filial argentina tiene un rol preponderante. Por último, se analiza el desempeño de la empresa luego de la crisis de 2008-2009 (3.7), comparándola con el resto de las firmas según sus ingresos y producción globales. Además, se examina qué rol tuvieron las distintas regiones del mundo al interior de la organización en cuanto a ventas y producción luego de la crisis global.

El Capítulo 4 tiene como objetivo desarrollar cómo se configuró la *incrustación nacional* de la filial de Toyota en Argentina para entender cómo se conformó la exitosa estrategia de esta empresa en las últimas décadas. De este modo, en esta sección se desarrolla, en primer lugar, la estrategia de TMC de radicación en América del Sur (4.1), destacándose los roles que Brasil y Argentina tienen en la región y cómo eso impactó en el desempeño de la filial local. Luego, se revisa el proceso de instalación de Toyota en Argentina y los primeros años de producción en el país (4.2). En el siguiente apartado se desarrolla cómo la filial local

se insertó en el proyecto IMV, el cual marca un salto cualitativo en la producción de pick ups en el país (4.3), y cómo el mismo fue ejecutado en los años siguientes, impulsando fuertemente la producción y las exportaciones de sus vehículos (4.4).

Sin embargo, a pesar de este impulso inicial, la empresa entró en una fase de estancamiento entre los años 2006 y 2010 que logra ser quebrada a partir de nuevas capacidades gerenciales locales, que se detallarán en dichas páginas (4.5). Los resultados de ese trabajo pudieron verse en los últimos años del período estudiado, superando récords de producción y exportaciones a pesar de la fuerte contracción del mercado automotor argentino en los años 2018 y 2019 (4.6).

Por último, en el Capítulo 5 se lleva a cabo el análisis de la vinculación de esta terminal automotriz y sus proveedores. En primer lugar, se explicará cuáles son las principales partes y piezas importadas y producidas en el país y cómo esto ha variado en los dos primeros decenios del siglo (5.1). Luego, se explica el sistema de desarrollo de proveedores de TASA (5.2). A continuación, se realiza un análisis agregado sobre los proveedores de autopartes de Toyota radicados en Argentina, clasificándolos en tres grandes grupos: a) Multinacionales japonesas, b) Multinacionales no japonesas y c) Locales (5.3). Luego, se realiza un examen individual de los principales once proveedores de Toyota radicados en Argentina. Estas empresas son: Denso, Toyota Boshoku, Yazaki, Dana, Metalsa, Industrias Guidi, Esteban Cordero, Ventalum, Polimetal, CRAMFSA y Mirgor (5.4). Por último, se hará un análisis general sobre la *gobernanza* de TASA y los procesos de *upgrading* de sus proveedores en base a lo expuesto en el capítulo (5.5).

CAPÍTULO 1

Estudios sobre empresas en la cadena de valor automotriz: perspectivas teóricas y analíticas

Introducción del capítulo

El presente capítulo tiene el objetivo de introducir el abordaje teórico, las herramientas conceptuales y los principales antecedentes de la investigación. Así, en primera instancia (1.1), se exponen los antecedentes de los estudios sociales de la economía y del desarrollo económico, campos de estudio en los cuales se inserta esta tesis. Luego, se presenta uno de los abordajes teórico-analíticos con los cuales se trabajarán en la investigación, el enfoque de las Cadenas Globales de Valor (CGV) (1.2). En particular, se señalarán que se adoptará este marco para el análisis de una cadena de valor en particular, la liderada por Toyota Argentina. El estudio de esta filial de la EM Toyota Motor Corporation se llevará a cabo a partir del enfoque de *estrategias empresariales* de la sociología económica, desarrollado en el siguiente apartado (1.3).

Posteriormente, se reconstruyen los principales antecedentes en el estudio del impacto de la Inversión Extranjera Directa en países periféricos (1.4), y las particularidades de este tipo de inversión en la cadena automotriz. Por último, se relevan los estudios precedentes sobre la especificidad de las filiales de terminales automotrices de EM japonesas en el mundo, distinguiéndolas de las de EEUU y Europa principalmente (1.5). De este modo, lo presentado en este capítulo sentará las bases teórico-analíticas para el examen de una cadena de valor a partir de una firma individual, atendiendo la forma de producción de la cadena y la gobernanza de la empresa luego, y adoptando el examen de las estrategias empresariales de la sociología económica.

1.1 – Los estudios sociales de la economía y el desarrollo económico

En los autores clásicos de las Ciencias Sociales se encuentran antecedentes de un profundo interés por las cuestiones económicas. Esta preocupación, en parte, se inscribe en una concepción integrada de la ciencia social que se desarrolló particularmente en la tradición alemana.¹² Esta visión encontró numerosos detractores al interior de la Sociología,

¹² Lo cual podemos encontrar, principalmente, en Weber, Simmel y Schumpeter. A su vez, se pueden hallar ciertos puntos en común con los trabajos que se estaban produciendo en Francia, donde Durkheim (Durkheim, 1985)

considerando que la Economía se ocupaba de las acciones *lógicas* mientras que la Sociología deba ocuparse de los comportamientos humanos *no lógicos*, lo que establece una radical frontera epistemológica entre los dos campos (Pareto, 1945). En ese mismo orden se comprende la división que se produjo en Estados Unidos entre estas disciplinas, la cual terminaría por institucionalizarse a partir del rol desplegado por diversos académicos, entre los que se destaca el norteamericano Talcott Parsons, figura central de la Sociología del siglo XX¹³ (Pérez, 2009).

De este modo, cuando las teorías de Parsons comienzan a entrar en decadencia dentro del mundo académico a finales de los años 60 se produce el “renacimiento” de la Sociología Económica (SE). Así, en la década de 1980 un grupo de investigadores de Estados Unidos inició un movimiento para definir la Sociología Económica como una rama específica de la Sociología (Pozas, 2004). Específicamente, a partir del texto de Granovetter (1985) “*Acción económica y estructura social: el problema de la incrustación*” se comienza a institucionalizar una corriente teórica, denominada Nueva Sociología Económica (NSE). Dicho autor plantea, retomando a Karl Polanyi (1944), una de las tesis más citadas y discutidas dentro del campo: la economía está *incrustada* en la sociedad, lo cual supone que es inescindible de las relaciones sociales en las cuales está inmersa.

Para estos fundadores de la NSE, la ciencia económica ejercía en Estados Unidos un monopolio sobre este campo de investigación, por lo que el primer paso consistió en realizar una fuerte crítica de los postulados esenciales de la economía neoclásica respecto al comportamiento económico de los individuos, y establecer así los límites de la disciplina. Estos investigadores argumentaron que era crucial abrir el debate académico acerca de la economía para incluir una genuina perspectiva social que tuviera como centro la interacción de personas reales, en vez del conjunto de supuestos formales desarrollados por los economistas como fundamento de su disciplina (Pozas, 2004).

Estos postulados se orientan, principalmente, hacia ciertas áreas temáticas fundamentales en las que se desarrolla la SE. La primera de ellas refiere a la *teoría de la acción*. En la economía *mainstream* la idea de la racionalidad individual está comprendida dentro de

contestaba fuertemente el monopolio intelectual que tenían los economistas sobre las cuestiones económicas (Pérez, 2009). Durkheim consideraba que la obra de los economistas clásicos tenía el defecto insuperable de su orientación individualista, ya que intentar deducir leyes para cualquier sector de los fenómenos sociales, extrayéndolas de los postulados sobre la naturaleza humana era un absoluto error, ya que el hombre es un animal social y es la sociedad la que crea su naturaleza (Bergesio, 2007).

¹³ Como se observa en su libro sobre “*La estructura de la acción social*”, Parsons (1937) proponía apoyar la supremacía de la Economía sobre el campo del valor mientras que la supremacía de la Sociología residía sobre aquel de los valores (Pérez, 2009).

lo que denominan *individualismo metodológico*, íntimamente relacionado a la tradición utilitarista. El mismo se desprende de la noción de *homo-economicus*, atribuida a los autores clásicos de las ciencias económicas (Ricardo, 1817; Smith, 1776), que considera al ser humano como un agente racional y egoísta, entendiendo que sigue un comportamiento maximizador de beneficios materiales individuales, sin sentimientos ni valores morales.¹⁴ Al eliminar las relaciones sociales del análisis, se concluye que la competencia determina los términos de intercambio de manera tal que no pueden ser manipulados por los individuos.¹⁵ Para los sociólogos económicos, en cambio, las preferencias y las acciones de los individuos no están necesariamente alineados y, en efecto, muchos de los comportamientos no son ni interesados, ni oportunistas. En este sentido, según Bourdieu (2002), esta acción no es racional, sino que es *razonable*, es decir, que depende de su contexto social. De ello se desprende que los gustos no son fijos ni universales, sino que dependen del contexto histórico y social.¹⁶ Como contrapartida al individualismo metodológico, Granovetter (1985), sostiene:

Los actores no se comportan o toman decisiones como si tomamos afuera de un contexto social, ni tampoco adhieren como esclavos a un guion escrito para ellos por la intersección concreta de las categorías sociales que ocupan. En lugar de ello, sus esfuerzos por lograr una acción intencional están incrustadas (*embedded*) en los sistemas concretos de relaciones sociales existentes (Granovetter, 1985: 487).

Por otro lado, la tradición clásica y neoclásica de la Economía sostiene que los actores disponen de información perfecta y que la misma es libre (Knight, 1921). Sin embargo, para la SE los individuos no son capaces de prever todos los resultados de sus acciones, como tampoco disponen de información perfecta antes de actuar (Granovetter, 1985). Según Beckert (2003), la acción económica se sitúa en contextos de incertidumbre, si bien los actores procuran maximizar su beneficio, ante la incapacidad de identificar la relación óptima medios-fines se apoyan en dispositivos sociales como la rutina y la revisión constante de los objetivos, en función de la interpretación que hacen del contexto.

¹⁴ A su vez, este abordaje fue adoptado por la Economía para analizar otros fenómenos sociales. Por ejemplo, Becker (1993) despliega la teoría de la acción racional, pero incorporando otras variables como actitudes, preferencias, cánones, afirmando que la acción racional es la mejor base para estudiar ciencias sociales.

¹⁵ Esta visión que supone a las relaciones sociales un impedimento para el desarrollo de los mercados ha sido fuertemente cuestionada desde la propia Economía. El enfoque institucionalista, por ejemplo, busca superar esos límites a través del concepto de los *costos de transacción* cuya reducción sería el objetivo de las instituciones del capitalismo (North, 1990).

¹⁶ A su vez, Granovetter (1985) no considera que haya que descartar el concepto de acción racional, pero, según él, éste, no es exclusivamente económica. Se pueden buscar maximizar distintos capitales (sociabilidad, estatus, aprobación y poder).

A ello se suma que el rol del Estado también se encuentra muy diluido en la teoría económica, mientras que, por el contrario, para la SE, el Estado cumple un rol central en la formación y desarrollo de los mercados. De esta forma, la SE trabaja la representación dinámica de la economía y el sesgo histórico. Es decir, reposa sobre una representación fundamentalmente dinámica, donde la existencia de instituciones económicas específicas no aparece como algo dado, sino que más bien son el resultado de un fenómeno problematizado desde una perspectiva histórica (Perez, 2009).¹⁷

Asimismo, ambas disciplinas analizan los *mercados* de forma diferente. Para la teoría económica *mainstream*, los mismos están formados por productores y consumidores atomizados que configuran una competencia perfecta. En cambio, la SE presta especial interés a la distribución de poder dentro del mercado, ya sea por el lado de la oferta, como por el de la demanda. La sociología económica busca ir más allá de la incrustación institucional y los acuerdos sociales que conllevan la existencia del mercado, y se propuso abrir la caja negra del intercambio, la competencia y la producción (Fligstein y Dauter, 2012).

Bajo esta perspectiva de análisis, se enfatiza la imprecisión de la relación entre las acciones de las empresas y sus resultados, en los términos propuestos por los modelos económicos, donde la misma se presenta como automática e instantánea. El vínculo entre acción y resultado también es cuestionado en el sentido de que los *managers* no pueden identificar de manera confiable las relaciones que producen los resultados que observan, siendo incapaces de generar las respuestas apropiadas: *“la complejidad de los eventos en las grandes empresas hace que la asignación de las causas a los mismos sea extremadamente problemática”* (Fligstein y Dauber, 1989: 83).

Justamente, la posibilidad de ingresar en un área que se presentaba hostil a la Sociología y otras ciencias sociales y disputarle un lugar en la interpretación y análisis de objetos y procesos económicos significó un gran avance en la consolidación de la subdisciplina. Además, luego de la fría distancia que mantuvieron Economía y Sociología entre el período de entreguerras y los años setenta, la NSE reavivó el diálogo disciplinar, en particular, con la economía *heterodoxa* (Castellani y Strauss, 2012).

Sin embargo, a pesar del mencionado divorcio entre estas disciplinas durante gran parte del Siglo XX, en América Latina prosperó una prolífica escuela de cientistas sociales dedicados

¹⁷ Al respecto, según Castellani y Strauss (2012: 9), *“lo original y provocador de la propuesta de la SE no radica en sus enfoques teóricos metodológicos, ni sus perspectivas epistemológicas o los grandes problemas sociales que presenta –que ya los clásicos de la Sociología y la Economía habían planteado oportunamente–, sino su intromisión en un campo del saber que en los setenta y ochenta estaba hegemonizado por la economía ortodoxa.”*

a estudiar los temas económicos vinculados al *desarrollo*¹⁸ en los países de la región. Se trata del Estructuralismo Latinoamericano que nace a partir de las propuestas realizadas por Raúl Prebisch desde el surgimiento de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en 1948.¹⁹ En este novedoso corpus teórico se encuentran los clásicos conceptos estructuralistas de *centro-periferia*, *heterogeneidad productiva* de los países periféricos o la tesis del *deterioro secular de los términos de intercambio* (Bielschowsky, 2009; Serrani, 2012). A su vez, dicha escuela sirvió de inspiración para otra corriente de relevancia en la época, la Teoría de la Dependencia, la cual estudió a los países de América Latina concibiendo a los países como estructuras dependientes por estar insertas en relaciones de dominación-subordinación en el sistema capitalista internacional (Cardoso, 1970).²⁰

Dicha tradición se mantuvo en la CEPAL hasta la década de 1980, cuando, ante el avance de las políticas neoliberales en la región y las crisis económicas recurrentes, la institución comenzó a realizar más estudios sobre estabilidad macroeconómica, subrayando la trascendencia del orden fiscal. Así, se revisó la intervención del Estado en la economía y se defendió una mayor apertura comercial, entre otros cambios en sus enfoques (Bielschowsky, 2009).²¹

En este contexto, en las décadas de 1980 y 1990, un nuevo campo de estudio de la economía surge a partir de lo que se denominó la Nueva Sociología del Desarrollo (NSD) (Serrani, 2012). Autores como Amsden, Evans, Schneider, Silva y Chibber, entre otros, recuperan la fructífera línea de investigación abierta en los tempranos 60 por los sociólogos y economistas del desarrollo latinoamericanos, generando un nuevo espacio de encuentro para

¹⁸ Este término presenta diversos alcances y significados según la corriente teórica y el período histórico del que se trate. En este trabajo se considera la definición más amplia de *desarrollo económico*, tomada por Castellani (2007), es decir, aquella que lo define como el proceso por el cual se genera el crecimiento sostenido de las fuerzas productivas, ampliando la capacidad tecnológica y productiva instalada en una economía nacional en su conjunto y, por tanto, mejorando los niveles de vida de la población.

¹⁹ Esta corriente surge como un corpus teórico en América Latina, reformulando muchos de los postulados de la economía del desarrollo originada a fines de los 40. Junto a Prebisch, surgen todos los primeros autores de la CEPAL: Furtado, Medina Echavarría, Noyola Vázquez, Ahumada, Pinto y Sunkel (Bielschowsky, 2009).

²⁰ En esta escuela de pensamiento se hallaban dos vertientes, marcadamente diferentes entre sí, que pueden ser divididas entre marxista (Dos Santos, Gruner Frank, Samir Amin) y reformista (Cardoso, Faletto, Sunkel, Paz, Furtado).

²¹ Asimismo, a partir del ingreso de Fajnzylber en la CEPAL en 1983, se realiza una revisión del estructuralismo y se da inicio a lo que se conoce como la etapa del neoestructuralismo (Bielschowsky, 2009). En ella, los análisis teóricos enfatizaron el progreso técnico basado en el conocimiento en base a estudios neoshumpeterianos sobre la revolución de las tecnologías de la información, la biotecnología y la creación de Sistemas Nacionales de Innovación (SNI). A su vez, se perdió la centralidad de la manufactura, ganando importancia las capacidades de conocimiento en una mayor diversificación productiva. Dicho nuevo enfoque les permitió a estos autores mantener un diálogo con los gobiernos que estaban llevando a cabo reformas estructurales inspiradas en el Consenso de Washington (Bielschowsky, 2009).

pensar el rol de los actores, las relaciones sociales y los modelos de intervención estatal en la explicación del subdesarrollo (Castellani y Strauss, 2012).²²

En primer lugar, estos autores plantearon cambiar la forma de razonamiento del estudio del desarrollo económico. En palabras de Alice Amsden (2012),

Aprender a desarrollarse requiere un cambio de confiar en teorías deductivas puras a confiar en experiencias inductivas de la vida real. Si las economías emergentes van a seguir creciendo, si los países menos desarrollados van a aumentar su producción, necesitan una mente rebelde, un alma de sedición y una revolución en el razonamiento sobre el desarrollo económico.²³

Además, dichos teóricos dejaron de lado, tanto la concepción *fordista-keynesiana* propia de las economías industrializadas de mercado del centro, como la matriz *centro-periferia* del estructuralismo latinoamericano y pusieron especial atención en las específicas formas que adquiere la relación entre Estado y empresarios para entender los senderos del (sub)desarrollo económico (Serrani, 2012). Su mayor preocupación estuvo en analizar distintas experiencias de desarrollo económico entre países de industrialización tardía de la periferia, para encontrar particularidades que permitieran explicar por qué países con ñsimilares características estructurales desplegaron procesos de desarrollo tan distintos y con resultados tan diferentes.²⁴

Por último, otros estudios de la NSE a finales de siglo pasado se encargaron de resaltar la importancia de la organización social en procesos de desarrollo económico. Estos autores destacan la relevancia del examen de las características particulares de cada mercado para entender los procesos de éxito económico, criticando la idea de mercados universales de la economía neoclásica (Biggart, 2001: 11). En particular, estos trabajos han realizado contribuciones en cómo las características particulares de algunas sociedades han moldeado sus organizaciones, entre las que se destacan sus empresas privadas, y cómo éstas han influido en sus trayectorias económicas (Beamish y Biggart, 2006; Biggart y Guillón, 1999, 1999; Guillón, 2003; Hamilton y Biggart, 1988). A su vez, estos autores han criticado a otras teorías

²² El inicio de esta corriente teórica puede situarse en el precursor artículo de Amsden (1979) sobre el desarrollo económico de Taiwan que luego inspiró al trabajo de Johnson (1982) sobre el caso japonés a través de su *Estado desarrollista*.

²³ Para profundizar acerca del recorrido del pensamiento de Amsden consultar Evans (2021).

²⁴ Así, estos autores pusieron especial atención en las particulares formas que adquiere la *acción económica* como resultado de las relaciones entre Estado-capital, entre lograr autonomía estatal *versus* sucumbir a la penetración de los intereses empresarios en el funcionamiento de la burocracia estatal (Serrani, 2012). Para ello, recuperan las nociones neomarxistas de la *autonomía relativa* del Estado y las weberianas respecto a la importancia de las *capacidades burocráticas estatales*. Es decir, se deja de pensar al Estado como espejo de la elite dominante, retomando el clásico debate marxista de los años 60-70 entre Miliband y Poulantzas.

del desarrollo económico heterodoxas al sostener que estas se basan en algún factor crítico²⁵ y, por el contrario, plantean que son una multiplicidad de factores los que intervienen y los procesos económicos más exitosos dependen del modo en que éstos se articulan en la particularidad de una sociedad y un momento histórico dado (Biggart y Guillén, 1999: 724).

De este modo, en la presente investigación se retoma el abordaje de las Ciencias Sociales sobre problemas considerados económicos y, por lo tanto, circunscriptos al campo disciplinar de la Economía. Específicamente, se analizará cómo las empresas, lejos de ser una caja negra, son organizaciones sociales complejas afectadas por distintos factores. En particular, este enfoque permite entender de forma más cabal la acción económica de las Empresas Multinacionales en países periféricos receptores, como también, sus impactos en su desarrollo económico. Así, en los próximos capítulos se mostrará cómo las terminales automotrices de Argentina, lejos de ser actores uniformes, tuvieron diversos desempeños durante las primeras décadas del siglo, destacándose el caso de Toyota, y cómo eso puede explicarse a partir del análisis en profundidad de esta organización multinacional y su filial argentina.

1.2 – El surgimiento de las Cadenas Globales de Valor y su marco teórico

En las décadas de 1970 y 1980 se dieron en el mundo una serie de cambios que tuvieron impactos en la organización manufacturera global. Según Perez (2010), esta ola de transformaciones es parte de la quinta revolución tecnológica, basada en la informática, las telecomunicaciones y las formas de producción flexible.²⁶ Ello implica el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), las cuales facilitaron enormemente la coordinación a distancia de las diferentes etapas de la producción, permitiendo a las empresas actuar de forma multilocalizada. Otro cambio de importancia en esta época fue la fuerte reducción de los costos de transporte, en parte, producto del auge de la *containerización* (Porta et al., 2014). Por otro lado, una serie de factores políticos también afectaron a la

²⁵ Entre ellas, se pueden destacar: teoría de la modernización (cambio gradual en la creación de valor), estructuralismo (industrialización), sociólogos del desarrollo/neoinstitucionalistas (Estado autónomo y eficiente), Teoría de la Dependencia/Teoría del Sistema-Mundo (revolución política y social). Si bien los autores no lo tratan, a estas teorías podrían sumarse los teóricos de las CGV (inserción en las cadenas) y el neoestructuralismo/neoshumpeterianos (innovación/capacidades tecnológicas).

²⁶ Carlota Perez (2010) periodiza la historia capitalista en cinco revoluciones tecnológicas sucesivas desde 1770 y paradigmas tecno-económicos que los caracterizan: la quinta de estas se da en 1971 y es definida como la era de la informática, las telecomunicaciones y las formas de producción flexible. El inicio de esta quinta está dado por la aparición del microprocesador Intel en California, EEUU. A partir del 2010 existe una discusión si la actual Internet Industrial o la Industria 4.0 acaba revolucionando las formas sociales y de producción, en ese caso, correspondería con una sexta revolución en el estudio de Perez (2010).

organizaci3n de la producci3n mundial en estas d3cadas. Entre ellos, se encuentran la ca2da del bloque sovi3tico, el giro de China hacia un capitalismo de Estado y la liberalizaci3n de la econom2a india, generando un aumento de la capacidad productiva del planeta y el incremento del comercio internacional, la inversi3n extranjera y la subcontrataci3n internacional (Porta et al., 2014).

Estas modificaciones implicaron importantes cambios en la organizaci3n de las EMs, ya que tendieron a transferir algunas actividades ĩgeneralmente, las menos rentables y sofisticadasĭ del proceso productivo hacia otras empresas (*outsource*) y otros pa2ses (*offshore*), mayormente de la periferia, reteniendo para s2 los segmentos que m2s valor agregan (actividades *core*) y terciarizando los procesos productivos gen3ricos o de bajo valor, centrados en el volumen y en la competitividad-precio (Porta et al., 2017). La estrategia est3 dada por quebrar el proceso productivo en varios segmentos discretos y con formas espec2ficas de organizaci3n. Esto gener3 una interdependencia mayor en las redes comerciales internacionales dado que una parte importante del valor de las exportaciones comenz3 a contener valor importado en m2s de un origen y era posible que circulen por m2s de un destino hasta llegar a los consumidores finales de forma tal que el proceso de agregaci3n de valor comenz3 a ocurrir en m4tiples espacios nacionales (Gereffi et al., 2001; Gereffi y Korzeniewicz, 1994).

En base a este proceso, los autores Gereffi y Korzeniewicz (1994), retomando los aportes de la teor2a del sistema-mundo (Hopkins y Wallerstein, 1986), elaboraron el concepto de *cadena global de commodity* (CGC) que luego modificaron en *cadena global de valor* (CGV) (Gereffi et al., 2005; Humphrey y Schmitz, 2002),²⁷ la cual puede entenderse como “*la secuencia de actividades que las firmas y los trabajadores realizan desde el dise2o de un producto hasta su uso final*” (Gereffi y Fern2ndez-Stark, 2011: 4). A su vez, la formaci3n de estas cadenas le configur3 un papel de mayor trascendencia a las grandes EMs en la organizaci3n econ3mica mundial ya que las mismas ejercen la gobernanza de las CGV, pueden subordinar al resto de las empresas de la trama, retienen los segmentos que mayor valor agregan, tienen mayor facilidad para reubicar sus inversiones y pueden operar multilocalizadamente en tiempo real y en forma selectiva.

²⁷ Estos cambios en la conceptualizaci3n implicaron quiebres con el marco te3rico del sistema-mundo, principalmente en torno a la cuesti3n del *desarrollo*. Los autores de la TSM sostienen que el enfoque de CGV posee una ĩilus3n desarrollista3 ya que plantean que la inserci3n de empresas y pa2ses en las CGV implica una mejora para 3stos, mientras que la TSM posee una visi3n m2s est3tica en la cual la mayor parte del valor de estas cadenas es transferido a los pa2ses centrales, siguiendo la visi3n de la Teor2a de la Dependencia y la *cadena imperial* de Lenin (1917) (Arrighi, 1990; Bair, 2005; Wallerstein, 1988). Para consultar sobre los cambios en los diferentes conceptos de cadenas de valor ver Sturgeon (2010) o Bair (2005).

De este modo, la literatura de CGV ofrece una descripción estilizada de estas redes de producción global a partir de dos conceptos clave: *gobernanza* y *upgrading* (Sturgeon, 2010). La noción de *gobernanza* implica una visión *top-down*, al analizar cómo las empresas líderes de la cadena controlan y toman las decisiones ligadas a la organización del proceso productivo (es decir, gobiernan). Los primeros trabajos de sistematización y clasificación de las formas de *gobernanza* fueron realizados por Gereffi (1994), quien por entonces identificó dos tipos principales de cadenas: las dirigidas por el comprador (*buyer-driven*) y las dirigidas por el productor (*producer-driven*). Luego, Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) complejizaron dicho concepto creando cinco tipos ideales de gobernanza de las CGV que se complementan al primer desarrollo teórico,²⁸ tomando como unidad de análisis los vínculos entre los eslabones, a) de mercado; b) modular; c) relacional; d) cautiva y e) jerárquica. Esta nueva tipología surgió del cruce entre tres variables: a) la complejidad del intercambio de información entre proveedor y comprador, b) la codificabilidad de tal información y c) la existencia (o no) de capacidades en los proveedores. En resumen, las gobernanzas de *mercado* y la *jerárquica* son radicalmente opuestas: en el primer caso, los vínculos entre proveedor y comprador son de muy baja densidad y en el último operan al interior de una misma compañía.

Para el propósito de esta tesis la gobernanza de la cadena es central para entender las características específicas de la empresa líder (Toyota, la terminal automotriz) y las empresas subordinadas (proveedores autopartistas). En este sentido, la literatura de CGV ha clasificado a la industria automotriz como una cadena dirigida por el productor (*producer-driven*), debido a que los activos específicos que están por detrás de este tipo de gobernanza son principalmente las capacidades productivas, los altos requerimientos de capital y la investigación y desarrollo (I+D). Las empresas que gobiernan las *producer-driven* suelen subcontratar algunas fases de la producción, pero retienen para sí la I+D y la manufacturación (compleja) del bien final (Porta et al., 2014).

En cuanto a la segunda clasificación de gobernanza, los tipos de ésta en la industria automotriz pueden variar dependiendo de la relación terminal-proveedor. En general, en las

²⁸ Por un lado, se dijo que esa tipología era fuertemente estática y dicotómica, y que estaba fundamentada en una visión simplista de la tecnología y de las barreras de entrada que en muchos casos no se ajustaban a la realidad. Ello en parte ocurría porque las propias cadenas estaban sometidas a constantes procesos de transformación, cambio tecnológico y aprendizaje. A partir de ello, se prefirió generar una tipología (complementaria más que suplementaria) que fuese más neutral en términos sectoriales (es decir que, por ejemplo, asumiera que no toda cadena de la electrónica tiene necesariamente el mismo patrón de gobernanza), que prestase mayor atención a los vínculos entre los eslabones y que fuera capaz de dar cuenta de los cambios en el tiempo al interior de una misma cadena.

cadenas de valor automotriz estos han sido catalogados como relacional, de mercado o cautivos. De este modo, las especificaciones se pueden desarrollar conjuntamente, en un proceso de co-diseño, o los proveedores pueden recibir instrucciones completas sobre qué producir. En el primer enfoque, más relacional, los ingenieros de diseño de las principales empresas y proveedores trabajan en estrecha colaboración para desarrollar piezas que funcionarán en el contexto del diseño general del vehículo. En segunda instancia, los ingenieros de la empresa líder desarrollan todas las piezas de vehículos internamente y luego licitan la pieza, creando un vínculo de mercado clásico con los proveedores o, cuando se requieren inversiones específicas de la relación por parte de los proveedores, que a menudo lo son, enlaces cautivos. Los vínculos de mercado permiten el cambio fácil de proveedores, mientras que los enlaces relacionales y cautivos dificultan el cambio de proveedor (Sturgeon et al., 2009: 20).

Por otro lado, la noción de *upgrading* se apoya en una concepción *bottom-up*, al focalizarse en cómo las firmas subordinadas pueden (o no) ir escalando en la cadena (Gereffi, 2001; Gereffi et al., 2001, 2005). El *upgrading* a nivel de la firma se refiere al proceso de adquisición o fortalecimiento de capacidades que permiten a las empresas hacer cosas de manera diferente y/o mejor y hacer distintas cosas en comparación con el contexto previo (Yoruk, 2019). El propósito del concepto de *upgrading* es examinar los procesos y las formas en que las empresas que no gobiernan la cadena (y por lo tanto están subordinadas) suben escalones en la escala internacional de actividades de valor agregado, moviéndose desde actividades de bajo valor a actividades de alto valor para aumentar los beneficios de participar en CGV (Bair y Gereffi, 2003). Las características de los vínculos entre las subsidiarias de las empresas multinacionales y los proveedores de los países donde se localizan son un factor importante para el potencial escalamiento industrial de las firmas domésticas y los tipos de efectos derrame que genera la presencia de las multinacionales en países en desarrollo (Pavlínek, 2018). Como señalan Milberg y Winkler (2013), el enfoque de las CGV prácticamente equipara *upgrading* a *desarrollo económico*.

Humphrey y Schmitz (2002) han distinguido cuatro tipos de *upgrade*, a saber: *de procesos*, *de producto*, *funcional* e *intersectorial*. El primero, *de procesos*, es el más fácil de conseguir e implica producir más eficientemente (mayor productividad), ya sea utilizando tecnología superior (por ejemplo, nuevas maquinarias) o mediante la reorganización de los sistemas productivos, dentro de la empresa o mejorando las relaciones con otros eslabones de la cadena. El segundo, *de producto*, implica mayores capacidades que el de procesos y consiste centralmente en hacer líneas de producto más sofisticadas, de mayor calidad y con mayor valor

unitario (por ejemplo, pasar de fabricar vinos de mesa a vinos finos). El tercero, *funcional*, es de los más difíciles de lograr y conlleva el desplazamiento hacia actividades que requieran mayores capacidades y, por ende, tengan mayores barreras a la entrada (por ejemplo, moverse del ensamble hacia el diseño). El cuarto, *intersectorial*, que implica la utilización de las capacidades adquiridas en una cadena para el traslado hacia nuevos sectores (por ejemplo, utilizar las capacidades obtenidas para la fabricación de televisores para hacer monitores y desplazarse al sector de las computadoras). Estos conceptos serán retomados en el Capítulo 5 al analizar la trayectoria de las principales empresas proveedoras de Toyota Argentina en las últimas décadas descifrando si han logrado procesos de *upgrading* y de qué tipo.

Además, dentro del cuerpo de trabajos de CGV se categorizan a las naciones productoras de vehículos dependiendo de sus capacidades, funciones y propiedad de las empresas (ver Figura I-1). Uno de los primeros artículos que realizó estas clasificaciones se basó en un sistema de clasificación *centro-periferia* (Sturgeon & Florida, 2000). Trabajos posteriores identificaron varias naciones productoras de vehículos que llegaron a ser conocidas como la *periferia integrada*, distinguible por sus costos de producción relativamente bajos (Chanaron, 2004; Jacobs, 2016). Estos países, si bien en los últimos años poseen fábricas y tecnologías de vanguardia, dependen casi totalmente de la importación de capital, tecnologías y habilidades operativas desde el extranjero.

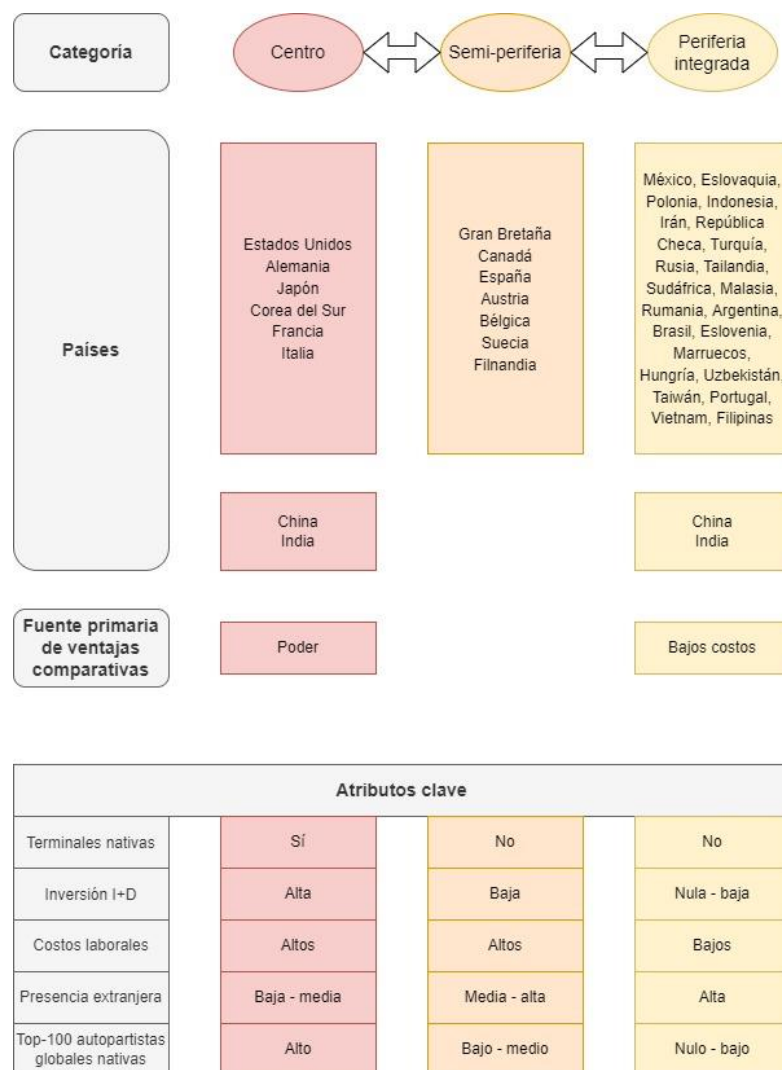
Luego, Pavlůnek (2018) introdujo la categoría de *semi-periferia* automotriz, que se aplica a los países productores de vehículos más ricos que, a diferencia de las naciones "centrales", carecen de un fabricante de automóviles con sede en el país.²⁹ A su vez, Mordue y Sweeney (2020) profundizaron el análisis de la *semi-periferia* a partir del caso de Canadá. De todos modos, estas categorías no son estáticas y el lugar de las naciones en la cadena puede cambiar a lo largo del tiempo. Ejemplos de estos movimientos son el caso de España y Canadá pasando a ser *periferia integrada* a *semi-periferia* y Gran Bretaña y Suecia desde el *centro* a la *semi-periferia*.

Además, se registran dos casos híbridos, China e India. Estos países demuestran atributos clave tanto del *centro* como de la *periferia integrada*, como resultado del hecho de que su ventaja competitiva se deriva de los bajos costos de producción (es decir, los bajos salarios), así como también pasaron a ser la casa matriz de distintas fabricantes de vehículos. El hecho de que China e India demuestren características tanto periféricas como centrales es

²⁹ Para ello se basa en los desarrollos teóricos de *desarrollo desigual* (Harvey, 2015) y de *redes globales de producción* (Coe et al., 2004; Henderson et al., 2002).

demostrativo de las capacidades que han acumulado en comparaci3n con otras naciones productoras de veh2culos (Mordue & Sweeney, 2020).

Figura I-1 – Diagrama de la cadena global de valor automotriz por pa2ses



Fuente: elaboraci3n propia en base a Mordue y Sweeney (2020) y Pavlínek (2018).

Por su parte, en las periferias integradas predominan las fábricas y tecnolog2as de frontera, pero la producci3n, la organizaci3n y las funciones estratégicas se controlan externamente a trav2s de la propiedad extranjera (Simonazzi et al., 2020). Adem2s, estas regiones pueden dividirse en dos modos diferentes de integraci3n en un sistema de producci3n automotriz regional con distintas implicaciones para las perspectivas de desarrollo: 1) la integraci3n como pa2s perif2rico en un gran sistema de producci3n regional, y 2) la integraci3n en pie de igualdad en un sistema de producci3n regional m2s equilibrado. Ejemplos de esto

Además incluyen a Brasil y Argentina en América del Sur, y Tailandia, Malasia, Indonesia, Filipinas y Vietnam en el sudeste asiático. Los ejemplos para la primera categoría son México en el caso de América del Norte, así como los países de Europa Central y Oriental en el sistema europeo de producción automotriz, que fueron precedidos por España y Portugal (Wuttke, 2021: 3).³⁰

De esta forma, el corpus teórico de las CGV ha resultado sumamente prolífico³¹ y otorga importantes herramientas para el análisis de la industria automotriz.³² Sin embargo, teniendo en cuenta el objetivo de esta tesis es pertinente destacar que este marco teórico fue utilizado mayormente a niveles de sectores económicos y no de firmas individuales. Por este motivo, algunos autores comenzaron a plantear la importancia de analizar las decisiones de actores específicos, remarcando la necesidad de llevar este análisis al nivel de la empresa (Oliveira et al., 2019; Ponte y Sturgeon, 2014; Sako y Zylberberg, 2019). En particular, Pavlínek (2018: 2) sostiene que “*existe una gran escasez de análisis en profundidad a nivel de empresa de los vínculos de IED en las periferias integradas*”.

A raíz de ello, Sako y Zylberberg (2015) recientemente incorporaron a dicho abordaje el concepto de *estrategia corporativa* desplegado por los estudios de la administración de empresas (*management studies*), dando lugar a un nuevo campo de estudios de CGV enfocados en casos individuales (Oliveira et al., 2019; Sako y Zylberberg, 2019). Esta incorporación implica que, si bien los conceptos de *gobernanza* y *upgrading* pueden servir para marcar la norma de un sector dado, es necesario concentrarse en la estrategia de cada comprador y vendedor de la cadena para especificar la forma de relación que estos mantienen. No obstante, estos estudios se basan en visiones *mainstream* sobre la acción económica de las EMs que implica pensarlas como agentes racionales y maximizadores, generadores de externalidades positivas, y desvinculados de sus lógicas internas, de la expansión de sus Estados-nación de origen y de su relación con los Estados de los países receptores. De este modo, la presente tesis reconoce los aportes realizados por el marco teórico de las CGV y los esfuerzos de los autores

³⁰ Algunos de los países que están integrados en los sistemas de producción regionales, también representan casos de países que han desarrollado industrias automotrices locales para sus mercados internos. Los límites no están claros. Tailandia y Turquía, por ejemplo, están fuertemente integradas en la producción regional y mundial, pero también tienen importantes mercados internos. Otro ejemplo, aunque más pequeño, es Sudáfrica, que tiene un importante mercado interno, exporta regionalmente al resto de África, pero también está integrada en el sistema de producción europeo a través del TLC UE-SADC. El caso específico de Argentina y el Mercosur y cómo estas tendencias han cambiado a lo largo del siglo pasado se analizarán en detalle en el próximo capítulo.

³¹ Para una reconstrucción de los diferentes grupos de autores y organismos internacionales que han adoptado (y transformado) este instrumental teórico consultar Dalle et al. (2013), Fernández (2015) o Pérez Ibáñez (2019).

³² A su vez, dicha conceptualización ha recibido fuertes críticas de diversos autores que pueden consultarse en Porta et al. (2015: 25-28).

mencionados para analizar estos procesos a nivel de empresa. Sin embargo, en esta investigación se complejizará la concepción de EMs, sus estrategias empresariales y sus impactos en el desarrollo económico en países periféricos.

1.3 – La estrategia empresarial de subsidiarias de Empresas Multinacionales

La acción empresarial fue analizada por distintas perspectivas y escuelas de pensamiento a lo largo de la historia. Sin embargo, la teoría económica neoclásica prestó poca atención a las cuestiones de gobernanza y estrategia corporativa y empresarial. Esta escuela conceptualizó a la empresa como una función de producción que posee información perfecta y opera en mercados de productos competitivos, por lo cual, los empresarios se verían obligados a desplegar su capital de manera eficiente o a cerrar sus negocios (Fligstein y Freeland, 1995). En estas teorías priman supuestos que determinan acciones unívocas y directas en los empresarios. Asimismo, estos estudios consideraron a las organizaciones empresariales como entes universales y homogéneas (Hamilton y Biggart, 1988). A raíz de estas conceptualizaciones, estos teóricos fueron criticados desde distintos ángulos. Por ejemplo, uno de ellos remarca que prima un enfoque etnocéntrico ya que está basado en suposiciones sobre condiciones institucionales y sociales propias de las sociedades avanzadas de Occidente (Biggart, 1997: 18).

Por su parte, los estudios de la administración se basaron en estos supuestos neoclásicos para modelar el accionar de las empresas, aunque luego fueron sumando contribuciones desde otros campos de estudios, tales como la psicología, la sociología y las ciencias políticas (Dobbin y Baum, 2014). Uno de los primeros aportes a la definición de *estrategia empresarial* de los estudios de la administración fue esbozado por Andrews (1987) al definirla como:

El patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr esos objetivos o metas, y define la gama de negocios que la empresa va a perseguir, el tipo de organización humana y económica que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica o no económica que intenta brindar a sus propietarios, empleados, clientes y comunidades (Andrews, 1987: 52).

De este modo, estos enfoques tienden a dar un gran poder a los factores del mercado, y relativamente poco poder a los factores históricos, políticos y sociales (Dobbin y Baum, 2014). Asimismo, los aportes de los negocios internacionales (*International Business*, IB) se basaron en estos supuestos para analizar la estrategia de las EMs como actores económicos racionales

que pueden calcular los costos y beneficios de la internacionalización de sus actividades y hasta construir modelos que predicen los cambios en base a los costos y las condiciones de mercado³³ (Morgan, 2001: 5).

Sin embargo, desde otras ciencias sociales se han criticado estos enfoques por distintas razones. En primer lugar, se sostiene que en esta lectura se encuentran ausentes cuestiones vinculadas al poder, la relación con el Estado y otros actores económicos, ya que está centrada en una mirada interna de la lógica organizacional (Gaggero, 2012). Además, si bien se considera que las presiones competitivas y la búsqueda de eficiencia son importantes, dicha competencia ocurre dentro de un contexto histórico y regulatorio altamente estructurado. Las presiones competitivas pueden llevar a las empresas a alterar sus estrategias pero las nuevas estrategias que eligen están moldeadas por la política pública, la imitación, la posición en la red, el poder y la casualidad histórica (Dobbin y Baum, 2014). Otra crítica importante a los estudios de la administración y de los negocios internacionales es que examinan los cambios organizativos de las empresas sin tener en cuenta las transformaciones del capitalismo y del Estado a lo largo del tiempo (Guillén, 2003: 514).

En particular, la sociología económica se aleja del abordaje economicista de las empresas, en el cual se las entiende como agentes unitarios maximizadores de información completa y racionalidad perfecta y propone nuevas variables para el análisis de las firmas. Para Fligstein y Freeland (1995: 40) el mejor enfoque para este objeto de estudio se realiza desde el énfasis en cómo la historia y las relaciones sociales inciden en las relaciones económicas e institucionales. Las firmas, como otras organizaciones sociales, son expresiones de un orden social e implican un abanico de posibles acciones legítimas (Fligstein y Freeland, 1995). Si bien existen racionalidades económicas, estas no son idénticas, y menos una fuerza natural indiferenciada, sino que varían sustantivamente con la historia, cultura e instituciones de cada sociedad (Biggart, 1997: 20). Las organizaciones económicas están insertas en los patrones de entendimiento de sociedades más amplias en donde se encuentran y desarrollan (Fligstein,

³³ Las teorías de IB proponen una superación de los estudios neoclásicos por sus problemas para explicar el crecimiento de las EMs en la segunda mitad del siglo XIX (Casson, 2018: 366). El estudio neoclásico microeconómico entendía a las firmas de forma homogénea como una función de producción (Kemp, 1971), y ello fue intentado de explicar por las teorías de los *costos de transacción* que, cambiando algunos supuestos proponía que la internalización de las transacciones dentro de las jerarquías de las empresas surgió como una respuesta económica racional al fracaso de otras formas de organizar las transacciones a través de las fronteras nacionales (Coase, 1960; Williamson, 1979). El trabajo de Buckley y Casson (1976) es considerado como el texto clave que vincula el enfoque del costo de transacción y la teoría de la internalización con el estudio de los negocios internacionales. De estas discusiones deviene la influyente teoría del *paradigma ecléctico* de Dunning (1977), la cual sostiene que las firmas poseen ciertas capacidades y atributos (*ownership assets*) que son reflejados en sus bienes y servicios y determinan el potencial en sus inversiones en el exterior.

1990; Guillón, 1994). Por lo tanto, diferentes tipos de mercado y diferentes tipos de firmas emergen como resultado de las trayectorias históricas de distintas sociedades y al interior de ellas (Morgan, 2001: 8).

A su vez, Fligstein (1990) sostiene que los actores que controlan organizaciones deben interpretar sus campos organizacionales y luego llevar a cabo las políticas de la organización, basadas en sus lecturas del campo. Esta política estará delimitada por la lógica interna de la organización, lo que estos actores conocen, cómo estos actores perciben el mundo y lo que definen como una actitud organizacional apropiada (Fligstein, 1990, 2001). Así, las prácticas organizacionales representan estrategias de control que sirven para legitimar las estructuras de mando y, a menudo, emplean entendimientos culturales al hacerlo. Tales prácticas no se desarrollan al azar, sino que se forman a partir de patrones de interacción preexistentes. Por lo tanto, la empresa industrial es una adaptación moderna compleja de patrones preexistentes de dominación a situaciones económicas en las que la ganancia, la eficiencia y el control generalmente forman las condiciones mismas de existencia (Hamilton y Biggart, 1988: 54).

Asimismo, Fligstein (1996) propone indagar en esta relación a partir de entender que hay dos tipos de estrategias elaboradas por las empresas: por un lado, aquellas económicas, destinadas a cooperar con sus competidores estableciendo controles de precios, creando barreras para la entrada de otras firmas, limitando la producción, o llevando adelante procesos de integración o diversificación; por otro lado, las estrategias políticas, que conllevan la intervención estatal y el establecimiento de determinadas regulaciones que reflejan a menudo los intereses organizados de un conjunto de empresas. Es por esto que, para analizar las estrategias empresariales, debemos considerar tanto el tipo de inserción sectorial desplegado por las empresas como la relación establecida entre las estrategias de inversión, de carácter microeconómico, y la intervención en el sistema político, o estrategias políticas. Esto supone considerar que la implementación de una estrategia empresarial es un proceso complejo que conlleva una particular lectura de la situación de la empresa y una proyección a mediano plazo de la misma, identificando oportunidades y peligros de acuerdo a los recursos con los que cuenta (Navarro, 2020).

Ahora bien, las EMs son un tipo de organización particular que, por definición, tienen la característica de operar en distintos países y eso genera un nivel más de análisis que las empresas nacionales.³⁴ Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y

³⁴ Los estudios sobre las EMs modernas tienen distintos orígenes dependiendo de su escuela de pensamiento. Desde la tradición marxista, distintos autores continuaron la tesis de Marx (1968: 525-535) sobre la *concentración* y *centralización* del capital (Bujarin, 1927; Hilferding, 1909) que luego derivaron en los debates en torno al

Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) las EMs son: “*empresas que comprenden al menos una firma matriz y una filial extranjera. Una empresa matriz se define como una empresa que controla los activos de otras entidades en países distintos de su país de origen, generalmente mediante la posesión de una determinada participación en el capital social*” (UNCTAD, 2007: 245).³⁵ Una filial extranjera es una empresa en la que un inversor, que es residente en otra economía posee una participación que permite un interés duradero en la gestión de esa empresa.

La expansión de las EMs está ligada a las características de la Inversión Extranjera Directa (IED). La IED es un proceso financiero asociado a la operación de compañías en al menos un país por fuera de su país de origen. Este tipo de inversión se distingue de la inversión de portafolio, en la cual individuos o instituciones financieras compran un porcentaje menor de las acciones de la empresa en otro país. Esto se hace con la expectativa de que el precio de dichas acciones aumente en el futuro para poder generar una ganancia, pero estos nuevos accionistas no tienen incidencia en la administración de la empresa ni compromiso a largo plazo con la empresa del país receptor (Cohen, 2007: 37). La tenencia de más de un 10% del capital votante es considerada el umbral mínimo que diferencia a la IED de la inversión de cartera, ya que permite tener un grado significativo de influencia en la gestión de la empresa³⁶ (García y López, 2020: 6).

La IED puede agruparse en dos grandes clasificaciones: *greenfield/brownfield* y vertical/horizontal. La inversión *greenfield* es aquella en la cual se ha utilizado nuevo capital

imperialismo y la creación de monopolios (Lenin, 1917; Luxemburgo, 1998) y más tarde en las teorías sobre el capitalismo monopolista (Baran y Sweezy, 1966). En el campo de los estudios de la administración, los primeros antecedentes de estudios sistemáticos sobre estrategias de EMs pueden encontrarse en Chandler (1962) y el pionero grupo de estudios *Harvard Multinational Enterprise Project*, que era dirigido por Ray Vernon y realizaba estudios empíricos a gran escala de las EMs. Otro origen de trabajos pioneros sobre EMs proviene del estudio de IB, en el cual se destaca el aporte fundador de Stephen Hymer (1960) que luego inspiró a una serie de trabajos influyentes en este campo, tales como Dunning y Aliber (1971), Dunning y Lundan (2008) o Cantwell y Narula (2001).

³⁵ El mayor margen de acción de las EMs como su centralidad en la organización económica internacional generó debates en torno a su independencia o no de sus Estados nacionales de origen (*home country*). En dicho debate existen tres grandes respuestas. La primera sostiene que estas firmas son actores globales y están conformando una nueva clase capitalista mundial (Hardt y Negri, 2000; Robinson, 2013, 2014; Sassen, 1996, 2007; Strange, 1996). La segunda comparte con la primera la idea de que el capital transnacional se ubica en la cúspide del poder mundial, por encima de los Estados y la geopolítica, sin embargo, no lo caracteriza como un capital global, sino que da cuenta de un anclaje territorial (Amin et al., 1982; Dos Santos, 2011; Hopkins y Wallerstein, 1977, 1986). Por último, un tercer grupo establece que estos grandes capitales no se han conformado como una clase capitalista global, como tampoco controlan a los Estados en sus países de origen (Evans, 1997; Fligstein, 2001, 2010; Harvey, 2005; Krasner, 1976, 1999; Mann, 1997). Esta discusión está ausente en los debates de IB ya que estos estudios se han centrado en entender cómo las filiales de EMs se vinculan con los distintos entornos institucionales nacionales pero sin interpretar a estos como parte de un sistema jerárquico mundial en el campo de la geopolítica (Boussebaa y Morgan, 2014: 3). Para profundizar acerca del tema de la *nacionalidad* en EM consultar Reckendrees et al. (2022).

³⁶ Si la tenencia supera el 50% se habla de control.

para establecer una nueva filial. Por el contrario, la inversi3n *brownfield* se refiere a la inversi3n que es el resultado de una fusi3n o adquisici3n, por lo que no aporta nuevas inversiones a las instalaciones productivas. Por otro lado, la expansi3n vertical tiene lugar cuando una compa1a establece sus activos y sus empleados m1s all1 de sus fronteras con el prop3sito de asegurarse el suministro de materias primas o insumos (expansi3n vertical hacia atr1s), o la distribuci3n y venta de bienes y servicios (expansi3n vertical hacia delante). Las condiciones para que una multinacional se comprometa con la expansi3n vertical en el extranjero estar2an dadas por la existencia de ventajas comparativas en su destino³⁷ y la incertidumbre relativa al suministro y la especificidad de los activos (Guill3n, 2004).

Por el contrario, la expansi3n horizontal tiene lugar cuando una compa1a establece una planta o un servicio de distribuci3n lejos de su mercado nacional con el objetivo de vender en ese mercado, pero sin abandonar la producci3n de ese bien o servicio en su pa2s de origen. Este caso ser2a frecuente en presencia de barreras proteccionistas, costes de transporte elevados, oscilaciones desfavorables del tipo de cambio, o exigencias de adaptaci3n a las peculiaridades de la demanda local que desaconsejan la exportaci3n desde el pa2s de origen (Guill3n, 2004). Asimismo, Dunning y Lundan (2008) realizaron otra clasificaci3n sobre las estrategias de inversi3n: *resource-seeking*, *efficiency-seeking*, *strategic asset-seeking* y *market-seeking*. Seg1n esta tipolog2a, las terminales automotrices desarrollar2an estrategias del tipo *market-seeking* debido a que despliegan sus inversiones extranjeras en b1squeda de mantener o proteger los mercados existentes o para explotar o promover nuevos mercados (Dunning y Lundan, 2008).³⁸

De este modo, las filiales de las EMs se encuentran atravesadas no s3lo por las complejidades de una organizaci3n nacional, sino que, adem1s, por el rol que juegan al interior de una corporaci3n global (Ghoshal y Bartlett, 1990; Prahalad y Doz, 1987). Por lo tanto, se ven involucradas en un doble juego: local, en la interacci3n con otras empresas, gobiernos y clientes de un pa2s, y mundial, al cumplir un papel determinado en la estructura mundial de una corporaci3n y formando parte de una estrategia operativa global.

En base a esto, Morgan (2011, 2017), siguiendo el concepto de *incrustaci3n* (*embeddedness*) de Granovetter, sostiene que la tensi3n entre la *doble incrustaci3n* (*internacional* y *nacional*) es constitutiva para comprender a las estrategia de las filiales de EMs. As2, se divide esta noci3n en dos dimensiones para reflejar la simultaneidad de una

³⁷ Habitualmente, esta ventaja tiene que ver con los precios o las productividades de los factores de producci3n como el capital, el trabajo y la tierra.

³⁸ Para el desarrollo del resto de los tipos de estrategia consultar Dunning y Lundan (2008).

economía global, los órdenes políticos e institucionales fragmentados a nivel nacional y las relaciones sociales y productivas concentradas local y regionalmente (Heidenreich, 2012). Es por estas razones que estas organizaciones han sido definidas como *espacios sociales transnacionales* debido a la interdependencia entre el espacio internacional y los nacionales (Morgan, 2011: 417). Estos entrecruzamientos no solo están integrados por normas y procedimientos formales, sino también por redes interpersonales entre altos directivos que tienen que hacer frente a los desafíos de entornos nacionales heterogéneos, al tiempo que se reúnen y cooperan en numerosas reuniones, eventos sociales y proyectos transnacionales, desarrollando así relaciones internacionales y modelos a seguir.

El objetivo de esta propuesta es abrir la caja negra de la "multinacional" que se mantiene cerrada tanto por la economía neoclásica al percibir a la empresa como un actor racional unitario como por las interpretaciones de la empresa como únicamente un instrumento de globalización y explotación. En cambio, la multinacional aquí se presenta como un *espacio social transnacional* caracterizado por mecanismos de jerarquía y dominación pero también definido por los esfuerzos continuos de diferentes grupos sociales para disputar esa jerarquía y las estrategias a seguir (Morgan, 2017: 2).

La casa matriz de una EM es donde se encuentran sus oficinas centrales y donde se sitúan los ejecutivos más altos de la estructura de la compañía. Una compañía puede designar un país paraíso fiscal (*tax-haven*) como su oficina central, sin embargo, en la mayoría de los casos, esta casa matriz se ubica en el país donde esta corporación comenzó (país de origen) (Cohen, 2007). Como se verá más adelante, este es el caso de Toyota y de la mayoría de las empresas de la industria automotriz mundial.³⁹ La casa matriz mantiene el control estratégico sobre las filiales de tres maneras principales: acciones, organización y conocimiento. El control organizativo y el control del conocimiento generalmente se basan en el apalancamiento de valores y acciones. La forma en que la matriz ejerce el control patrimonial sobre la filial, como la estructura de propiedad total o parcial o la empresa conjunta, determina la cantidad de influencia que la empresa matriz puede ejercer. De este modo, una multinacional que posee una mayoría del 51% o más del capital de una subsidiaria puede adquirir el control absoluto (Zhao et al., 2012).

A su vez, las subsidiarias en el extranjero de las multinacionales están controladas por la empresa matriz, mientras que al mismo tiempo participan en una relación compleja con otras subsidiarias afiliadas. Su papel es una función del sistema de red global de multinacionales y

³⁹ Una excepción en este sentido es la firma Stellantis, creada en 2021 a partir de la fusión de las multinacionales automotrices Fiat-Chrysler (italiana y estadounidense) y PSA Peugeot (Peugeot-Citroen) (francesas), que establecieron su sede central en Holanda, justamente un país considerado como un paraíso fiscal.

es responsable de emparejar los recursos internos y externos dentro de este sistema y ejercer funciones específicas alineadas con estos recursos. El motivo estratégico de la multinacional matriz prescribe la misión estratégica para la filial y define ciertos roles para ellas, desde la etapa inicial y la configuración temprana. A partir del análisis interno de los sistemas de red, las filiales tienen diferentes posiciones estratégicas y roles en un sistema de red multinacional⁴⁰ (Zhao et al., 2012). De este modo, dichas distinciones también implican que no todas las filiales son iguales sino que es necesario considerar su carácter distintivo para comprender qué rol cumplen en la estructura multinacional y, por otro lado, hasta qué punto se integran en la comunidad local, difundiendo habilidades, tecnologías y aprendizaje fuera de los límites de la filial (Morgan, 2017: 4). A su vez, estas distintas filiales pueden competir entre ellas dentro de la misma estructura de la multinacional a partir de mejoras de productividad, desarrollo de tecnologías, obtención de inversiones, ventas, entre otros aspectos.

Además, los límites del espacio interno son permeables; las conexiones (o la falta de ellas) entre los actores internos y los actores e instituciones externos es crucial para comprender cómo este espacio transnacional jerárquico es subvertido, desafiado y reconstruido. Por lo tanto, según Morgan (2017), una teoría crítica de la corporación multinacional debe tener en cuenta este espacio social transnacional, su diversidad interna y su permeabilidad de los límites para comprender la dinámica de las multinacionales y sus efectos en las economías locales.

En este sentido, siguiendo a Morgan (2017: 16) la corporación multinacional es necesariamente un espacio jerárquico dominado por intereses financieros en la sede central, representado en la *incrustación internacional* de la filial, pero el espacio interno en sí es muy diverso y está sujeto a discusiones, conflictos y luchas. Así, en la *incrustación nacional* de la subsidiaria se encuentran las características propias de esta unidad en base a su gerencia, trabajadores, procesos productivos y sus vínculos con los actores y organismos de dicho espacio nacional, tales como competidores, gobiernos, sindicatos, cámaras empresarias, etc. Es decir, la sede central puede ser muy poderosa pero no lo sabe todo. No puede conocer los detalles de mercados particulares, en términos de gustos del consumidor, regulaciones, condiciones laborales, etc. Este conocimiento puede estar más claro en subsidiarias (Morgan, 2017: 3).

De esta forma, la presente tesis se aleja del entendimiento de la empresa como una caja negra de racionalidad perfecta e información completa cuyo único fin es el de la

⁴⁰ Varios estudios de los negocios internacionales han investigado la relación entre las filiales multinacionales en el extranjero y sus empresas matrices tratando de modelar la acción de estas empresas (Ghoshal y Bartlett, 1990; Martínez y Jarillo, 1991; Prahalad y Doz, 1987).

maximizaci3n de utilidades. Esto se determinar3 en mayor detalle en el pr3ximo cap2tulo, al introducir la trayectoria reciente de la industria automotriz argentina, marcando distintos desempe1os entre las terminales automotrices, destac3ndose el caso de Toyota entre ellas. De este modo, la investigaci3n analizar3 la estrategia empresarial de esta firma entendi3ndola como un proceso complejo que conlleva una particular lectura de la situaci3n de la empresa y una proyecci3n a mediano plazo de la misma, incrustada en una red corporativa transnacional y en el espacio social regional y nacional. Como se plantear3 m3s adelante, la especial incrustaci3n -tanto internacional como nacional- de Toyota Argentina es lo que permitir3 explicar su exitoso desempe1o.

1.4 – Inversi3n Extranjera Directa: los efectos de las Empresas Multinacionales en pa2ses perif3ricos

Tal como se desarroll3 en los apartados precedentes, la interpretaci3n de las EMs puede variar dependiendo del enfoque con el que se las analice, y, de forma similar, esto sucede con los impactos que estas tienen en sus pa2ses receptores (*host country*). Estas discusiones se enmarcan en el debate sobre los efectos econ3micos y sociales de la IED de dichas firmas en estas naciones. Estas visiones difieren dependiendo del enfoque te3rico desde el cual se examinen y pueden ser agrupadas en tres grandes grupos: una visi3n positiva, otra negativa y una tercera que sostiene que no puede establecerse una regla general para este impacto.

As2, para un primer grupo que mantiene una visi3n positiva podr3a situarse su origen en los autores cl3sicos de la Econom2a. Si bien estos trabajos no se enfocaban en EMs, s2 sostendr3an que la internacionalizaci3n de la actividad econ3mica tra3a progreso para todas las sociedades involucradas a partir de la especializaci3n de los pa2ses a partir de sus *ventajas absolutas* (Smith, 1776) o *relativas* (Ricardo, 1817), desafiando la idea del comercio internacional como *juego de suma cero* del mercantilismo. La teor2a econ3mica neocl3sica, si bien tampoco se ha detenido en el an3lisis de las EMs, compart3a la idea de que la apertura comercial y la internacionalizaci3n de la econom2a tendr3a efectos de complementariedad positivos para los pa2ses intervinientes (Heckscher, 1919; Ohlin, 1933).

En base a esto, los estudios de IB se basan en gran parte de los supuestos de la teor2a econ3mica neocl3sica para estudiar espec2ficamente a las EMs. Esta escuela entiende a las multinacionales como actores econ3micos racionales que toman decisiones sobre estrategias de localizaci3n sobre la base de cuestiones de eficiencia y rentabilidad (Rugman, 2009). En el proceso, difunden capital, tecnolog2a, conocimiento y habilidades en todo el mundo. Se percibe

que estas inversiones tienen efectos indirectos positivos y de aprendizaje que ayudan a atraer lugares a la economía mundial y a sacar gradualmente a las poblaciones de la pobreza (Collinson, 2009; Collinson et al., 2006; Dunning y Lundan, 2008).⁴¹ A partir de estos enfoques se han realizado una gran cantidad de investigaciones que destacan los efectos positivos de la IED en países receptores (Ghauri y Yamin, 2009; Meyer, 2004; Navaretti y Venables, 2013).⁴²

Por otro lado, una visión diametralmente opuesta puede hallarse en otro grupo que mantiene una perspectiva negativa sobre el accionar de las EMs en países periféricos. Su origen puede situarse en el mismo desarrollo teórico marxista y más específicamente en las teorías del imperialismo, el capital monopolista y la dependencia. En la raíz de este enfoque puede situarse a Lenin (1916), quien recoge los aportes teóricos de Hilferding, Bukharin y Hobson y sostiene que la exportación de capitales de las empresas monopolísticas internacionalizadas se realizaba para conseguir una ganancia más elevada en países atrasados debido a que los capitales en esos países son escasos, y el precio de las materias primas y los salarios son menores. Así, los capitales transnacionales formaban parte de una *cadena imperial* en la cual se determinaba un *desarrollo desigual* de los distintos países involucrados.

Luego, los teóricos neomarxistas del capital monopolista Baran y Sweezy (1966) remarcaron que las empresas transnacionales en la periferia dirigen sus excedentes a sus economías de origen centrales y obtienen ganancias mayores producto de las diferencias salariales en actividades con la misma productividad, el acceso privilegiado a los recursos naturales del planeta y el control del Sistema Financiero Internacional.⁴³ A su vez, para los teóricos de la dependencia, estas empresas transnacionales cumplen el rol de transferencia de excedente desde la periferia hacia el centro (Dos Santos, 1973). Para éstos, las multinacionales

⁴¹ Esta perspectiva apoya en general el principio del libre comercio, la eliminación de las barreras comerciales y el desarrollo de una estructura global que refuerce el libre comercio a través de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y los tratados intergubernamentales asociados. A su vez, apoya los derechos de la dirección de las EMs a decidir sobre la estrategia de la empresa y asume que estas decisiones conducirán al final a un efecto de goteo de beneficios económicos y sociales (Collinson y Morgan, 2009; Morgan, 2017).

⁴² En su dimensión microeconómica esta literatura ha diferenciado las externalidades positivas en *spillovers* horizontales y verticales. Los primeros implican que el ingreso de nuevas EMs o el aumento en la competitividad de las filiales ya instaladas puede elevar el nivel de competencia en el mercado doméstico e inducir a las firmas locales que compiten con las extranjeras a elevar su productividad y/o a mejorar la calidad de sus productos (vía imitación, innovación, nuevas inversiones, etc.). Los segundos devienen de que las firmas locales pueden beneficiarse de las tecnologías y prácticas organizacionales de las EMs, a través de los mayores requerimientos de calidad, costos y/o plazo de entrega que las filiales suelen exigir a sus proveedores y de la eventual asistencia técnica que les brinden para satisfacer esos requerimientos. También los clientes de las EMs podrán recibir impactos positivos vía disponibilidad de nuevas o mejores maquinarias, insumos o servicios (García y López, 2020).

⁴³ El tema del Capital Monopolístico y su rol en los países periféricos despertó un largo debate en la literatura marxista. Otros autores marxistas critican el enfoque de competencia monopolística sosteniendo que las leyes de competencia capitalista que escribió Marx siguen vigentes en la actualidad y que no es en la actividad del capital transnacional donde se encuentran las diferencias entre países (Kornblitt, 2013; Shaikh, 2016).

eran instrumentos importantes del imperialismo económico para asegurar el suministro de materias primas baratas y mercados para la producción de las naciones industriales (Cardoso y Faletto, 1969; Gunder Frank, 1974). De forma similar, la Teoría del Sistema-Mundo sostenía que los capitales transnacionales de los centros de acumulación determinan Estados fuertes en dichos centros para garantizar privilegios de capitales monopolísticos y limitar a la clase obrera, a la vez que piden por Estados débiles en los países periféricos para poder garantizar la libre circulación de sus bienes y ganancias y aumentar el flujo diferencial de excedente a la zona central (Amin et al., 1982; Arrighi y Drangel, 1986; Wallerstein, 2004).

Por fuera de estas miradas más polarizadas existe una gran cantidad de trabajos empíricos que a través de diversas metodologías sostienen que los efectos de la IED en los países menos desarrollados dependen de numerosas variables, tales como: la calidad y el nivel del capital humano del país receptor (Bengoa y Sanchez-Robles, 2003; Li y Liu, 2005; Solomon, 2011), el desarrollo del mercado financiero (Alfaro et al., 2004; Durham, 2004), la existencia de tratados de libre comercio (Zhang, 2001), el tamaño del mercado (Farrell et al., 2004; Kumari y Sharma, 2017), la complementariedad entre la inversión local y extranjera (Almfraji y Almsafir, 2014), la calidad de las instituciones del país receptor (Bevan et al., 2004; Erdogan y Unver, 2015), la calidad de la infraestructura (Biswas, 2002; Vijayakumar et al., 2010), el costo de la mano de obra (Bilgili et al., 2012), las leyes impositivas (Biswas, 2002), el sector económico de la empresa subsidiaria (Alfaro, 2003), entre otras.

En definitiva, la literatura empírica arroja que los impactos de la IED son variados, y su magnitud y signo depende de un amplio conjunto de circunstancias (Alfaro y Charlton, 2007; Blalock y Gertler, 2009; Blonigen y Wang, 2004; Cohen, 2007; Farole y Winkler, 2015; Havranek y Irsova, 2011; Lipsey y Sjöholm, 2005; Z. Liu, 2008). No sorprende entonces que los numerosos estudios empíricos que desde hace algunas décadas intentan abordar estos fenómenos muestren resultados heterogéneos. La metodología empleada para realizar dichos estudios, a su vez, ha ido variando a lo largo del tiempo. La variabilidad encontrada también puede reflejar reales divergencias en los impactos de la IED, condicionales a las características de los países receptores y las estrategias y actividades llevadas adelante por los inversores extranjeros (García y López, 2020).

En cuanto a los impactos de la IED en el marco de las CGV, se entiende que, en la medida en que las EMs implementan estrategias más complejas o de integración (por ejemplo, descentralizan funciones estratégicas y radican en sus filiales actividades de I+D, diseño, logística, etc.), los países receptores podrán beneficiarse de mayores derrames positivos que los que recibían bajo las anteriores modalidades de implantación de este tipo de firmas (García

y López, 2020). Es decir, atraer las actividades ubicadas en las puntas de la curva de la sonrisa de las cadenas de valor.

Los analistas más optimistas suelen destacar los impactos positivos como resultado de la fragmentación global de la producción en CGV. Por ejemplo, Baldwin (2016) sostiene perspectivas promisorias para los países en desarrollo y su inserción en cadenas, y ha proclamado el comienzo de una gran convergencia. Según esta visión, los países ya no tienen que desarrollar industrias enteras o una base industrial profunda antes de participar en el comercio mundial, porque las CGV les dan la oportunidad de vincularse a la producción mundial al especializarse en actividades de nicho. Así, se sostiene que los países ahora pueden participar en exportaciones avanzadas de manufacturas con un capital inicial limitado y obtener acceso a tecnología de punta y conocimientos de producción. En esta dirección, Lin y Monga (2017: 186-192) desarrollan este argumento en su libro sobre cómo los países en desarrollo pueden converger e industrializarse. Los autores ven un enorme potencial en el hecho de que los países en desarrollo puedan vincularse a las CGV especializándose en actividades de nicho que estén en línea con su ventaja comparativa relativa.

Algunas otras contribuciones son más cautelosas cuando se trata de evaluar las oportunidades de *catch-up* en un mundo de CGV. Kaplinsky (2005) y Lee (2019) reconocen que la cuestión no es si los países en desarrollo deben vincularse a la producción mundial, sino cómo lo hacen. Kaplinsky observa un exceso de capacidad global en capacidades productivas y mano de obra barata y, por lo tanto, advierte como una falacia si muchos países, al mismo tiempo, intentan desarrollarse a través de una estrategia de crecimiento orientada a la exportación (Kaplinsky, 2015: 229-231). Concluye que los países no solo deben insertarse en las CGV, sino que deben hacerlo de manera estratégica y selectiva para capturar las rentas de la exportación (Kaplinsky, 2015: 242-249). Lee (2019) posee un argumento similar y aconseja tanto a las empresas como a los países que se inserten y desinserten estratégicamente en las CGV para lograr *upgrading*.

Además, esta discusión puede variar significativamente dependiendo del tipo de cadena. Las CGV difieren con respecto a cómo las empresas líderes gobiernan la cadena de valor y cómo se distribuye el poder en ella, así también a cómo las actividades de producción se dispersan en todo el mundo, cómo se toman las decisiones de ubicación, y cómo esto afecta las perspectivas de intervención política local, las oportunidades para que las empresas locales participen, y la posibilidad de que los países capturen rentas de la exportación, así como la posibilidad de crear vínculos hacia atrás (*backward linkages*) y hacia adelante (*forward linkages*) en sus economías nacionales (Whitfield et al., 2021). Al respecto, Andreoni (2019:

272) enfatiza que la creaci3n y las oportunidades de captura de valor se distribuyen de manera diferente en las cadenas de valor sectoriales.⁴⁴

As², en el sector automotriz existe mayor consenso acerca de los impactos positivos de la IED en t3rminos de creaci3n de empleo y capacidad de producci3n, pero hay mayor discusi3n acerca de la transferencia de tecnolog²a y *know-how*, la localizaci3n de partes y piezas y los efectos en el comercio exterior de los pa²ses receptores (Pardi, 2019; Pavl²nek, 2004; Pavl²nek y Ćgalov², 2016; Wuttke, 2021). Como parte de los factores de localizaci3n y desempe²o de esta industria se encuentra en un lugar relevante la existencia de econom²as de escala. Esto se debe a que la rama automotriz es una industria intensiva en capital que est² impulsada predominantemente por econom²as de escala. Por ejemplo, estas son el factor clave que influye en las decisiones de las empresas l²deres en torno a la localizaci3n del dise²o y la localizaci3n del abastecimiento. Cuando hay un mercado local lo suficientemente grande para modelos de veh²culos dise²ados localmente o adaptados localmente, las terminales estar²n dispuestas a emprender las inversiones significativas y tomar los riesgos asociados con la localizaci3n del dise²o (Doma²ski y Gwosdz, 2009).

Las econom²as de escala tambi3n son el principal impulsor de la justificaci3n a favor o en contra de la producci3n local de componentes. Los fabricantes de componentes solo invertir²n en la maquinaria y herramientas requeridas si los vol²menes de producci3n son suficientes para pagarlo (Hassler, 2011: 432). Esto aplica tanto a los proveedores de empresas multinacionales como a las empresas locales. Los proveedores de multinacionales tienen muchas instalaciones en todo el mundo, por lo tanto, una nueva instalaci3n en otro pa²s siempre significa inversi3n en nuevas herramientas (Sugiyama y Fujimoto, 2000: 180). Si est²n dispuestos a emprender esta inversi3n depende principalmente de los vol²menes de producci3n local esperados. Los fabricantes de componentes de propiedad local suelen estar confinados nacionalmente, lo que significa que se dirigen ²nicamente a la industria nacional, al menos al principio. Tienen que competir contra las multinacionales que son competitivas a nivel mundial y pueden generar econom²as de escala a trav²s de la producci3n para diferentes mercados. La ²nica fuente de econom²as de escala de las empresas locales suele ser la producci3n nacional de veh²culos y componentes, y su capacidad para invertir en tecnolog²a y equipo depende de

⁴⁴ De todos modos, en la cadena automotriz, no importa tanto d²nde se produzcan los bienes o se presten los servicios de las EM, la manifestaci3n m²s importante de la nacionalidad empresarial sigue siendo la localizaci3n de su sede central. La multilocalizaci3n de las trasnacionales sigue impulsando su solidez y diversificaci3n, con menor exposici3n al riesgo, y creando empleo de calidad, fomentando la inversi3n en investigaci3n y generando el efecto *tr3ctor* que realizan sobre otras empresas de menor tama²o en sus econom²as de origen (ANFAC y SERNAUTO, 2017).

ello. Estas economías de escala pueden estar dadas por la demanda del mercado local y/o extranjero.⁴⁵

Además, otra razón de importancia que la literatura destaca para comprender el impacto que la inversión extranjera automotriz puede tener en los países periféricos es su política industrial. La industria automotriz es uno de los ejemplos más destacados de la necesidad de una política industrial ya que el gobierno local tiene que negociar con las terminales entrantes y los intereses no siempre están perfectamente alineados.⁴⁶ Como parte de las características más importantes de esta política industrial se encuentra el poder de negociación (*bergaining power*) del Estado para poder negociar/disciplinar a las empresas multinacionales (Barnes et al., 2021; Black et al., 2020; Natsuda, 2009; Natsuda y Thoburn, 2014). Algunos de los factores estáticos más importantes que son fuente del poder de negociación del Estado con las terminales automotrices son el tamaño del mercado interno del país y las economías de escala que puedan alcanzarse en el mismo (Liu y Dicken, 2006; Wuttke, 2021).⁴⁷

Dentro de las variadas opciones de política industrial se encuentran los límites de propiedad y los requisitos de las empresas asociativas (*joint-ventures*, JV), estas son una herramienta importante para obligar a los inversores multinacionales a comprometerse con proveedores de propiedad local (Kumaraswamy et al., 2012: 376).⁴⁸ Por otro lado, las políticas de protección de las importaciones y los requerimientos de contenido local (CL) han sido predominantes en todos los países en el pasado. Otra área clave para la intervención del gobierno es la cuestión de la racionalización del modelo. Las terminales tienen especificaciones distintas para sus componentes, lo que evita que los fabricantes de componentes generen

⁴⁵ Las economías de escala son tan importantes en este sector al punto que la ubicación de la producción más grande generalmente son en general también los países de diseño para un nuevo modelo de vehículo y, por lo tanto, el nivel de contenido local será más alto en esa ubicación. Las otras ubicaciones, y especialmente aquellas con los volúmenes de producción más bajos, generalmente solo obtendrán sus componentes de los proveedores multinacionales tier-1 que han sido elegidos por la ubicación de producción más grande (Wuttke, 2021: 32).

⁴⁶ En ausencia de política, las terminales preferirán las importaciones y *follow-sourcing* en lugar de la localización (Kumaraswamy et al., 2012: 376).

⁴⁷ Liu y Dicken (2006: 1231) enfatizan el poder de negociación que el gobierno chino posea al negociar con terminales automotrices, basado en el enorme mercado chino, que se vea cada vez más como un destino de inversión obligada para las terminales. El gobierno chino pudo hacer cumplir las restricciones de entrada, la racionalización del modelo, los requisitos de contenido local (CL) y la transferencia de tecnología debido a este poder de negociación. Liu y Dicken observan que, en general, el Estado tiene más poder de negociación cuando la IED tiene estrategias *market-seeking* en lugar de *efficient-seeking*.

⁴⁸ Existen diferentes modos de compromiso entre los proveedores multinacionales y las empresas locales. Las multinacionales pueden construir subsidiarias locales de propiedad total, pueden ingresar empresas conjuntas de capital con empresas locales, pueden vender su tecnología a proveedores locales y/o pueden participar en colaboraciones con empresas nacionales en equipos o diseño. Para los componentes críticos con tecnología patentada, las multinacionales serán extremadamente cautelosas, pero en otros componentes la política gubernamental fomenta en mayor medida la cooperación tecnológica entre las multinacionales y las empresas locales (Wuttke, 2021: 28).

economías de escala cuando tienen que suministrar a muchas terminales diferentes con especificaciones distintas. Esto se puede lograr a través de la emisión restringida de licencias de inversión y/o requisitos mínimos de inversión.⁴⁹ A su vez, existen otra gran cantidad de políticas industriales menos ñagresivasò como exenciones impositivas, estímulos a las exportaciones, líneas de crédito preferenciales, reducciones arancelarias para la importación de bienes de capital e insumos intermedios, incentivos fiscales, cooperación en I+D, entre otras.

A su vez, además de estas características de nivel meso-económico, otros factores dependen de la diferenciación estratégica entre empresas del mismo sector. Así, algunos trabajos distinguen empírica y analíticamente una variedad de modelos productivos, estrategias de ganancias, formas de valoración de productos, modos de organización de la producción y participación del trabajo (Boyer y Freyssenet, 2002; Salais y Storper, 1993). Distintos estudios inspirados en estos enfoques han permitido avanzar en la caracterización de las estrategias de las EMs al mostrar que varias arquitecturas de productos y organizaciones productivas podrían coexistir (Boyer et al., 1998; Pardi, 2019).

En este sentido, otro factor de importancia para entender el impacto de la inversión automotriz es la elección de las EMs de diseño local de modelos de vehículos. Esto es relevante ya que se ha documentado que los diseños locales poseen mayor contenido local (Ivarsson y Alvstam, 2005). Cuando las terminales construyen centros locales de diseño e ingeniería para diseñar sus vehículos localmente, los fabricantes de componentes también serán más propensos a realizar diseños locales, y surgirán grupos de diseño locales (Brandt y Van Biesebroeck, 2006).⁵⁰

En resumen, a partir de lo expuesto se puede sostener que más allá de las miradas más polarizadas sobre los impactos de la IED en países emergentes, tiende a haber un mayor

⁴⁹ Sin ese tipo de intervenciones, el resultado será un mercado fragmentado sin suficientes economías de escala para apoyar el aumento del contenido local (Barnes, 2017: 25).

⁵⁰ A su vez, en términos de localización de la producción de partes y piezas los factores anteriores se ven afectados por el tipo de parte o componente en discusión. Por ejemplo, un vehículo de motor consta de 10.000 piezas diferentes que pertenecen a áreas de vehículos muy diferentes (ver Tabla 0-1 del Anexo Estadístico). Un mazo de cables tiene poco en común con un filtro de motor. En general, la fabricación cercana a una planta de ensamblaje de automóviles es especialmente ventajosa para productos como interiores, partes estructurales y de carrocería, transmisiones, ejes de transmisión, sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado. La proximidad es menos importante para la electrónica, los sistemas de control del motor y los sistemas de audio y telemáticos, que son relativamente menos costosos de trasladar (Spindelndreier et al., 2015). De este modo, algunos componentes han demostrado ser más fáciles de sustituir para empresas de propiedad local. En general, estos componentes han sido chapa, fundiciones, forjas, así como componentes plásticos. Los ejemplos incluyen tanques de gasolina, luces traseras, aluminio y otros tipos de ruedas, tapas de radiadores, sujetadores, espejos, cinturones de seguridad delanteros y traseros, amortiguadores y vidrio. Por otro lado, los componentes críticos para la seguridad y tecnológicamente sofisticados que requieren propiedad intelectual generalmente permanecen en manos de los socios de la cadena de suministro global de las terminales, los mega proveedores de las economías avanzadas. Estos incluyen, por ejemplo, componentes de motores, transmisiones y sistemas de frenado (Humphrey y Salerno, 2000; Kumaraswamy et al., 2012).

consenso sobre sus impactos positivos en materia económica y social, aunque con resultados heterogéneos en la bibliografía empírica, lo que dificulta las generalizaciones de estos fenómenos. En ese sentido, se ha señalado la particularidad de la IED en el marco de las CGV y, aún más específicamente, las características que ésta tiene en la cadena automotriz. Así, se han remarcado los principales factores para analizar el impacto de la inversión extranjera en países periféricos que la literatura especializada halla en la rama automotriz. Estos se pueden agrupar en cuatro grandes conjuntos: existencia de economías de escala, características sociales y económicas del país, política industrial del país receptor y las propias estrategias de las terminales automotrices. En esta tesis se abonará que mientras para la explicación de la industria automotriz argentina en su generalidad estos factores tienen un peso importante, en el caso de Toyota Argentina los factores más relevantes fueron las estrategias adoptadas por la empresa, tanto a nivel global, como regional/local.

1.5 - Antecedentes de estudios de EMs japonesas automotrices

El estudio de las particularidades del capitalismo japonés se concentra principalmente luego de la II GM dado su espectacular desempeño en este período. Esta peculiar trayectoria dio lugar a explicaciones novedosas sobre el desarrollo económico capitalista, principalmente basadas en la existencia de un Estado desarrollista y su política industrial (Johnson, 1982; White y Wade, 1988) y de las asociaciones Estado-empresarios (Evans, 1996, 1997a). A su vez, dio sustento a la literatura sobre *variedades de capitalismo* que se enfrentaba a las concepciones de homogeneidad y convergencia de la literatura neoclásica (Berger y Dore, 1996; Dore, 1999; Hall y Soskice, 2001).

En cuanto a los estudios sobre las EMs japonesas, sus primeros registros fueron publicados en 1976 (Tsurumi, 1976; Yoshino, 1976). En estos trabajos, como las empresas japonesas recién comenzaban a internacionalizarse, sus tesis principales sostenían que estas firmas se parecerían a las occidentales luego de algunos años. Sin embargo, rápidamente esta visión fue desafiada sosteniendo que estas compañías tenían características distintas a las que existían en ese momento, las cuales eran de EEUU y Europa. Esto desafió el conocimiento disponible sobre los modelos de administración de grandes organizaciones (Ozawa, 1979; Westney, 1999; Westney, 2001).⁵¹

⁵¹ Para profundizar acerca de los cambios en la forma de organización de las EMs japonesas desde 1970 consultar Westney (1999; 2020).

En particular, una serie de características distintivas sobre las EMs japonesas llamaron la atención de los estudiosos de las firmas transnacionales. En primer lugar se puede mencionar el desarrollo de las firmas japonesas en colaboración con el gobierno japonés y el impulso que éste les dio (DiMaggio, 2001; Johnson, 1982; Westney, 2001). Además, se remarca el peculiar sistema de contratación de trabajadores en Japón, el cual suele ser para toda la vida, en contraste con lo que sucede en EEUU, con un mercado laboral más flexible y cambiante (Biggart, 2001; Dore, 2013; Westney, 2001). Otro tema que se destaca sobre la especificidad de estas firmas fue la formación de vínculos de calidad, en los cuales los empleados sugieren mejoras de calidad de los productos durante su trabajo en la planta (Westney, 2001). También se ha remarcado la dificultad de los ejecutivos de las EMs japonesas para operar en EEUU debido a las diferencias entre norteamericanos y japoneses en la concepción de la administración (Tolich et al., 1999).⁵²

A su vez, en cuanto a las firmas industriales se ha destacado su organización en agrupaciones de empresas horizontales y verticales (grupos empresariales *keiretsu*)⁵³ (Aoki y Dore, 1994). Otro tema de estudio fue la alta integración vertical de las filiales con la casa matriz. Más allá de la forma de expansión hacia el exterior las filiales de las EMs japonesas, se ha señalado que están fuertemente integradas a la estrategia central de la firma (Beechler y Bird, 1999; Campbell y Burton, 1994).

Un tema tratado extensamente sobre estas compañías es la relación entre empresas cliente-proveedor japonesas. En general, esta literatura ha resaltado esta característica distintiva de las EMs japonesas en contraposición a las occidentales debido a la integración vertical de las empresas niponas que desarrollan vínculos más fuertes en la cadena (Gerlach, 1992; Hackett y Srinivasan, 1998). Dore (1983) definió este vínculo como un contrato relacional en contraposición con la relación de plena competencia (*arm's length*) del sistema de EEUU. Según este autor, en Japón existe un sentido particular de obligación con el socio comercial y la competencia más plena se ve en el mercado de los bienes finales, mientras que al interior de las cadenas de producción los intercambios de bienes intermedios suelen realizarse en marcos de competencia limitada y relaciones duraderas. Así, las empresas japonesas prefieren comprar a firmas que conocen y con las que pueden anticipar una relación a largo plazo (Biggart, 2001; Hamilton y Biggart, 1988). En particular, estos vínculos fueron

⁵² En particular, se ha remarcado que las subsidiarias de las EMs suelen mantener japoneses en la administración de estas filiales y contratar profesionales locales para tareas de menor responsabilidad (Whitley et al., 2003).

⁵³ Como se verá en detalle en el Capítulo 3, Toyota es un claro ejemplo de esta organización vertical de las empresas japonesas (Gerlach, 1992).

descriptos como relaciones a largo plazo y estables con obligaciones recíprocas (Orru et al., 1989: 569).

Según Orru et al. (1989: 550) sobre la base de fundamentos socioculturales distintivos, las relaciones intercorporativas en diferentes sociedades se consideran el resultado de distintos principios institucionales y, por lo tanto, exhiben características diferentes. Así, estos autores destacan las características distintivas de las relaciones interempresariales en la economía japonesa, una economía con características estructurales diversas a las occidentales y especialmente a la de los Estados Unidos.

En cuanto a la industria automotriz, la mayoría de los fabricantes de automóviles japoneses también generaron procesos de externalización de actividades a proveedores diversos a los occidentales, pero también aplicando un fuerte control sobre ellos (Heim, 2016). Sturgeon y otros (2009: 21) sostienen que las empresas japonesas líderes en la industria automotriz generalmente persiguen un enfoque diferente a la agresividad y poco cooperativa relación comercial que establecen las firmas de EEUU. Los autores sostienen que, si bien el co-diseño con los proveedores ha sido limitado en su alcance, las empresas líderes japonesas han tendido a formar relaciones cautivas paternalistas a largo plazo con los proveedores. En muchas ocasiones esto ha involucrado lazos de equidad entre los fabricantes de automóviles y los proveedores, los cuales responden dedicándose a servir a su mayor cliente. Así, el cambio de proveedor sin previo aviso, exclusivamente para obtener una ganancia a corto plazo, es casi inexistente con terminales japonesas, y se permite que se desarrollen relaciones basadas en la confianza a largo plazo (Asanuma, 1989; Helper y Henderson, 2014; T. J. Sturgeon et al., 2009; T. J. Sturgeon y Biesebroeck, 2011).⁵⁴ A su vez, también se ha señalado que las terminales japonesas desarrollaron estrategias de deslocalización a países de menores costos menos agresivas que las de EEUU y Europa (Helper y Henderson, 2014; T. J. Sturgeon y Biesebroeck, 2011).⁵⁵

Asimismo, los proveedores de los fabricantes de automóviles japoneses eran significativamente más propensos a invertir en capacidades organizativas como la formación de calidad y el mantenimiento de un producto. Las empresas japonesas y sus proveedores

⁵⁴ Además, Sturgeon y otros (2009) analizan las mayores quiebras de las autopartistas más grandes del mundo en la primera década del siglo y destacan que todas ellas provienen de EEUU y Europa, mientras que ninguna de estas es japonesa.

⁵⁵ Otros estudios destacan cómo las relaciones terminal japonesa-proveedor extranjero son replicadas por estas multinacionales en EEUU (Florida y Kennedy, 1991). Los autores hallan que las terminales japonesas replicaron en gran medida sus relaciones con proveedores japoneses y estadounidenses radicados en EEUU con vínculos de largo plazo, altos niveles de interacción y resolución de problemas en conjunto de forma similar a como lo realizaban en Japón (Florida y Kennedy, 1991: 394).

también invirtieron en mecanismos organizativos diseñados para aumentar el flujo de información, lo que signific  que las partes llegaron a comprender profundamente los productos y procesos de la otra. Estas prácticas promovieron la mejora continua, permitiendo a los proveedores japoneses reducir los precios cada año durante décadas, sin dejar de ser competentes y permitiendo a las compañías automotrices japonesas confiar en producir  justo a tiempo  en lugar de mantener un inventario costoso (Helper y Henderson, 2014; Lieberman y Demeester, 1999).

Además, otro tema de importancia propio de la industria automotriz japonesa fue el *Lean Manufacturing System* (LMS). Este sistema está basado en el *Toyota Production System* (TPS) y se enfoca en minimizar el desperdicio dentro de los sistemas de fabricación y, al mismo tiempo, maximizar la productividad.⁵⁶ A medida que los productores de automóviles japoneses establecieron operaciones de manufactura en los Estados Unidos durante la década de 1980, otros fabricantes de automóviles emularon y adoptaron rápidamente las prácticas de las firmas niponas (Shimokawa, 2009). Luego, este sistema se expandió a otros sectores productivos y a lo largo del mundo (Jayaram et al., 2010). Actualmente, los principios rectores del LMS y los nuevos procesos de gestión derivados de   son parte integral de las operaciones de múltiples actividades de producción y servicios (Lee y Jo, 2007).

En resumen, existen abundantes antecedentes que señalan las particularidades de las EMs japonesas en la industria automotriz, lo cual da cuenta que no es posible homogeneizar a las empresas de un sector. En particular, Toyota Argentina fue la primera inversión japonesa en la industria automotriz del país, lo cual tendrá peso en la particular estrategia empresarial desplegada, principalmente con los proveedores autopartistas. En este sentido, en los próximos capítulos se verá cómo esa característica tiene importancia a la hora de entender su cadena de valor tanto a nivel internacional como local.

Conclusiones parciales

En este capítulo se ha desarrollado el campo de estudios, el marco teórico y los principales antecedentes que enmarcan la presente investigación. Así, se ha definido que el estudio adopta un marco analítico que combina dos abordajes teóricos: el enfoque de *cadena global de valor* (CGV) y la perspectiva de la *estrategia empresarial* de la sociología económica. Los aportes más relevantes del enfoque de CGV para la investigación propuesta se

⁵⁶ El tema del TPS será abordado en profundidad en el Capítulo 3.

basan en la descripción total de la cadena de valor automotriz, teniendo en cuenta desde el diseño hasta el uso final del producto, que en este caso son los vehículos producidos por Toyota Argentina. El segundo elemento de importancia es el rol de las firmas líderes que moldean estas cadenas, que en este caso lo ejerce Toyota Argentina con los proveedores locales y extranjeros, y con la red de concesionarios y clientes locales y extranjeros. Por último, este abordaje permite analizar cómo los proveedores pueden o no escalar en la cadena, lo cual también será retomado en el Capítulo 5 a partir de los casos de las principales autopartistas de Toyota Argentina.

Sin embargo, también se ha introducido que el marco teórico de las CGV fue utilizado mayormente a niveles de sectores económicos y no de firmas individuales. Por este motivo, algunos autores comenzaron a plantear la importancia de las decisiones de actores específicos, remarcando la necesidad de llevar este análisis al nivel de la empresa. La presente investigación propone continuar la dirección propuesta por Sako y Zylberberg (2015) al analizar una cadena de valor a partir de una firma individual, sin embargo, ello se llevará a cabo adoptando críticamente el examen de las *estrategias empresariales*. Así, la tesis abona la idea de que las firmas son actores sociales que están influidos por múltiples factores, alejándose de la interpretación de la economía neoclásica -retomada en los estudios del *management e international business*- que las entienden como agentes unitarios maximizadores de información completa y racionalidad perfecta. Por el contrario, en esta tesis se examinará a la filial de una EM interpretándola como una organización compleja que está *doblemente incrustada* a partir de su red internacional y local. De este modo, si bien se retomará la reciente propuesta realizada por autores de las CGV que sugiere el análisis de estas cadenas a nivel de empresa, esto se llevará a cabo con un enfoque distinto de la estrategia empresarial. Así, a través de este enfoque teórico se buscan nuevas variables de análisis que no están presentes en los estudios del *management* y serán de importancia para entender la excepcionalidad de Toyota y su cadena de valor en el mercado argentino.

Por último, la investigación aportará nueva evidencia en la discusión sobre los efectos de la IED de EMs en países en desarrollo, dando sustento a la visión que sostiene que no se puede establecer una regla general sobre dichos movimientos ya que estos impactos dependen de numerosas variables. En lo concerniente a la IED en CGV automotrices se sostendrá la importancia de los análisis a nivel de firma, entendiendo que las mismas no son homogéneas. Como se irá desarrollado a lo largo de la tesis, para el caso de Toyota Argentina, los factores determinantes para entender su trayectoria reciente son: su rol en la estructura multinacional, el tipo de vehículo producido, la estrategia corporativa de Toyota, fuertemente influenciada por la cultura japonesa y la historia de la empresa y los cambios en la gestión local a partir del

2010.

CAPÍTULO 2

La industria automotriz argentina luego de la crisis de la convertibilidad: la excepcionalidad de Toyota Argentina (2002-2019)

Introducción del capítulo

En el presente capítulo se realiza una breve reseña histórica sobre el desarrollo de la industria automotriz en Argentina identificando sus principales problemáticas. Se comienza esta reconstrucción desde los inicios de la fabricación de vehículos en el país en 1920, pasando por sus distintas etapas: su comienzo y expansión (1920-1975) (2.1.1), el fin de la etapa por sustitución de importaciones y el estancamiento del sector (1976-1989) (2.1.2) y la reconfiguración de la industria a partir de las reformas estructurales y la formación del mercado regional (1990-2001) (2.1.3). Se ahonda en la última de estas fases ya que allí se despliegan cambios estructurales en el sector que van a marcar su desarrollo en el período siguiente y es cuando se instala Toyota en Argentina, comenzando con su producción en 1997.

Luego, se analiza el recorrido del sector a la salida de la crisis de la convertibilidad a partir de su desempeño en términos de producción, ventas, empleo, exportaciones, importaciones y saldos comerciales, diferenciando la etapa de la posconvertibilidad (2.2.1) y el gobierno de Cambiemos (2.2.2). En base a estos resultados se resalta la persistencia de los problemas estructurales del sector en el siglo XXI.

Por último, en el siguiente apartado se analiza el desempeño de las distintas terminales automotrices durante el período bajo estudio a través de sus niveles de producción, facturación, posición en la cúpula empresarial argentina, empleo, volumen y diversificación de las exportaciones, saldos comerciales y contenido local de los vehículos (2.3). A partir de este examen se destaca el caso de Toyota por sus resultados superiores en la mayor parte de los aspectos analizados al compararse con el resto de las terminales automotrices. Ello marca la excepcionalidad del caso de estudio y la necesidad de entender los factores que explican este desarrollo.

2.1 - Breve reseña histórica de la trayectoria automotriz argentina desde sus inicios hasta la crisis de la convertibilidad

2.1.1 - Inicio y crecimiento de la producción automotriz argentina (1920-1975)

En el año 1922 Ford inauguró la primera planta de armado de vehículos en Argentina (Belini, 2006: 110), con el objetivo de satisfacer la demanda de un pequeño mercado interno que se empezaba a desarrollar en torno a las actividades primario-exportadoras (Schvarzer, 1996). Con la crisis mundial de 1930 se inicia un largo período caracterizado por controles de importación de vehículos y el intento de sustituir dichas importaciones de manufacturas por bienes producidos localmente (Sourrouille, 1980). Así, luego de la segunda guerra mundial, las infantiles empresas autopartistas, estimuladas por el peronismo, proveían con partes a las plantas ensambladoras de vehículos (Nofal, 1989).

A su vez, durante esta etapa comenzó la producción de automóviles y utilitarios por parte del conglomerado de empresas estatales Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IAME) que se enfocó en la producción de vehículos que imitaban y/o adaptaban diseños extranjeros, muchas veces mediante esfuerzos de ingeniería inversa⁵⁷ (Picabea y Thomas, 2011). El Rastrojero fue el vehículo utilitario liviano insignia de IAME, orientado a la demanda del sector primario. El prototipo se diseñó en base a las capacidades y materiales de la industria aeronáutica que poseía la empresa, e imitando y adaptando el diseño de otra camioneta pick up de una firma estadounidense (Picabea y Thomas, 2011). A partir de las dificultades técnicas de la empresa, a comienzos de 1955 se incorporó a la estadounidense Kaiser Motors Corporation, dando nacimiento a la empresa mixta Industrias Kaiser Argentina (IKA) (McCloud, 2015; Morero, 2013). Asimismo, en 1956 el complejo pasó a denominarse Dirección Nacional de Fabricación e Investigación Aeronáutica (DINFIA).

En el año 1958 se dictaron las leyes de inversiones extranjeras directas (Ley 14.780) y de promoción industrial (Ley 14.781) con el objetivo de coordinar la iniciativa público-privada y otorgar ventajas a las empresas radicadas en el territorio nacional (Kosacoff et al., 1991). Esto se llevó a cabo en plena coincidencia con lo que era un período de expansión transnacional de las grandes firmas que dominaban el mercado mundial de automóviles⁵⁸ (Sourrouille, 1980). Como resultado, se produjo un desembarco masivo de empresas transnacionales en el entramado productivo. Así, a las firmas ya instaladas (Ford, General Motors, Chrysler,

⁵⁷ IAME se estableció en Córdoba para utilizar las capacidades técnicas e industriales desplegadas por el Instituto de Investigaciones Aeronáuticas y Espaciales (IIAE), el cual fue un organismo de aeronáutica argentino, creado como Instituto Aerotécnico (IA) en 1943.

⁵⁸ De esta forma, la tasa media anual de inversiones en el sector fue, entre 1960 y 1964, casi diez veces superior a la del período 1956-1959 (Baranson, 1969: 57).

Mercedes Benz e IKA) se les sumaron Renault, Citroën, Peugeot y Fiat, las cuales recibieron directamente los beneficios de la nueva legislación (Panigo et al., 2017). En 1967, se estableció que DINFIA se dedicaría exclusivamente a las actividades del sector aeronáutico y aeroespacial, desvinculándose de la industria automotriz, actividad que sería absorbida por la empresa IME (Industrias Mecánicas del Estado), la cual siguió produciendo el modelo pick up Rastrojero durante esos años.

En 1971 se sancionó un nuevo régimen automotriz que reforzó el contenido nacional de los vehículos e introdujo la preocupación por la apertura exportadora, estableciendo un 50% de reintegro sobre las ventas externas. Con una intensa promoción gubernamental, este incentivo generó una importante expansión de las exportaciones, fundamentalmente orientadas al mercado latinoamericano⁵⁹ (Barbero y Motta, 2007). De este modo, el complejo automotor pasó a tener una posición de liderazgo dentro de la actividad industrial, manifestando, entre 1960 y 1974, alrededor de 9% del total del valor agregado por la producción manufacturera y una proporción aún mayor del empleo⁶⁰ (Barbero y Motta, 2007: 190). Así, durante las décadas de 1960 y 1970, los ensambladores extranjeros se convirtieron en una pieza crucial del esquema de industrialización, sirviendo como mercado final para una gran proporción de industrias aguas arriba (Pinazo, 2015).

No obstante, a pesar del fuerte crecimiento en la producción durante este proceso no se logró alterar sustantivamente algunos rasgos básicos de la industria, como la existencia de modelos de vehículos obsoletos en términos internacionales, baja competitividad de los productos, y escasa actualización tecnológica (Kosacoff et al., 1991: 5). Dicho atraso en el nivel tecnológico de la industria local durante la etapa del desarrollo del sector se debió, en gran medida, a una pequeña escala relativa de producción que dificultaba la incorporación de técnicas avanzadas, ya que hubiera demandado inversiones que sólo podrían ser absorbidas para niveles de producción superiores (Nofal, 1989: 89-94; Sourrouille, 1980:121).

De este modo, las estrategias aplicadas para dotar de mayor dinamismo a la actividad automotriz habían fracasado a mediados de la década del setenta (Schvarzer, 1995: 7). Esta rama había entrado en una especie de meseta productiva con un mercado que oscilaba en torno a magnitudes previas. Ello implicó un estancamiento y retracción del mercado interno, especialmente a partir del plan de ajuste del ministro de Economía, Celestino Rodrigo,

⁵⁹ Entre 1971 y 1976 se exportaron alrededor de 59.000 unidades, lo que junto a crecientes exportaciones de autopartes generaron, en esos años, un balance comercial predominantemente superavitario (Kosacoff et al., 1991: 5)

⁶⁰ El personal ocupado en el sector creció de 9.900 trabajadores en 1959 a 57.400 en 1974 (Barbero y Motta, 2007: 190).

conocido como "Rodrigazo", que incluyó una fuerte devaluación del peso argentino y agudas subas en los precios de los servicios públicos. Así, las nascentes exportaciones no lograron contener la caída de la producción que implicó la reducción del mercado interno, desencadenando una crisis sectorial (Dulcich et al., 2020).⁶¹

2.1.2 - Fin de la Industrialización por Sustitución de Importaciones y estancamiento productivo en el sector automotor argentino (1976-1990)

La irrupción de la última dictadura militar argentina modificó sustancialmente el sendero de esta rama industrial debido a las reformas estructurales instauradas en el conjunto de la economía (Schorr, 2012). La conjunción de la represión salarial de 1976 con la reforma financiera de 1977, la arancelaria y el endeudamiento externo, derivados de la apertura de 1979, interrumpió el modelo sustitutivo anterior. A nivel sectorial se produjo un importante giro en la orientación de las políticas públicas. En 1979, el gobierno militar sancionó la Ley 21.932,⁶² a partir de la cual se ampliaron los contenidos importados permitidos, se autorizó la importación de vehículos terminados, y se eliminó toda restricción a la integración vertical de las empresas terminales. El resultado más visible de dichas medidas, que estuvieron acompañadas por el establecimiento de un tipo de cambio fijo atrasado, fue un fuerte crecimiento de las importaciones (Barbero y Motta, 2007). Si bien la apertura se mantuvo sólo hasta 1981, la adaptación de las terminales a este nuevo esquema de reglas de juego implicó su virtual transformación en agentes importadores, favorecido por el alto nivel de precios internos, alejados de los niveles internacionales (Morero, 2013).

Otro de los aspectos salientes de la transformación de este período fue el fuerte aumento de la proporción de partes y componentes importados en los vehículos producidos nacionalmente. El nivel promedio de contenido importado se triplicó entre 1973 y 1990, desde alrededor de u\$s500 por unidad a más de u\$s1.500 por unidad (Morero, 2013: 20), teniendo severos efectos en el eslabón autopartista.

⁶¹ Si bien existe un consenso en este diagnóstico sobre las condiciones de la industria automotriz argentina a mediados de la década de 1970, también se elaboraron otros que matizan esta lectura. Por ejemplo, Katz (2009) a partir del estudio de caso de la producción del Ford Taunus, sostiene que éste fue el reflejo del proceso evolutivo de la industria de posguerra y fue el punto cúlmine de la etapa de industrialización endo-dirigida iniciada veinte años atrás, al haberse desarrollado un nivel tal de capacidades técnicas locales que no volvería a repetirse en el modelo productivo que le sucedería. El autor sostiene que éste no es un caso aislado, sino que reflejaba el ambiente industrial de la época y el proceso evolutivo de un gran número de empresas, por lo cual, relativiza los enfoques que señalan el atraso tecnológico en el sector durante dicho período.

⁶² Cuyo fin era el de "insertar al sector productor dentro del orden económico general, posibilitar su mejoramiento tecnológico, permitir la apertura de mercados de exportación, e inducir una creciente competitividad interna y externa" (Presidencia de la Nación, 1979).

Asimismo, la caída del salario real, que se agravó con el colapso del programa económico de Martínez de Hoz, donde perdió más de 40% de su valor entre el pico de 1974 y 1983 (Bil, 2017a: 99), también generó una fuerte caída en las ventas de automóviles, principalmente en los modelos más económicos. El segmento de autos pequeños, que había experimentado el crecimiento más acelerado en la década previa, se redujo de forma drástica. La venta se concentró en medianos y de gama alta, correspondientes a sectores de mejores ingresos (Bil, 2017b: 301). Desde 1976 a 1982, la producción de vehículos cayó 36%, lo que representó en 1982 (123.200 unidades) casi la mitad de la producción de 1975 (240.000 unidades) (Morero, 2013: 18).

Mientras la industria automotriz y autopartista de Argentina sufría estas regresiones productivas, la función de producción automotriz estaba mutando significativamente en los principales centros de producción global. En busca de nuevos soportes para el ahorro de tiempo y la ganancia de productividad se pasó de líneas unidimensionales de ritmo rígido a organizaciones multidimensionales, en red y a ritmos flexibles. Es decir, cambió la forma de producción en masa de bienes indiferenciados por una de crecimiento más lento y diferenciado, comenzando la era de la competencia por la calidad, de los productos especificados y de la fabricación por lotes. De ello resulta la necesidad de líneas flexibles de manufactura, logrando fabricar sin una mayor reorganización productos diferentes a partir de una misma organización básica de los equipos y con una reducida demora de ajuste (Coriat, 2000).

A estas modificaciones se sumaron las innovaciones tecnológicas a partir de la aparición del microchip en 1971 y luego de la computadora y las TICs. Estos avances científicos y técnicos potenciaron aún más los cambios descritos precedentemente, permitiendo altos niveles de control inmediato de la producción y mayores grados de automatización industrial. Esta serie de cambios marcaron el tránsito del *fordismo* al *toyotismo*, también denominado *producción flexible* y en lo referente a la industria automotriz mundial consolidó a Japón como uno de los grandes productores automotrices (Boyer y Freyssenet, 2002; Coriat, 2000; Heim, 2016; Bil, 2017a).⁶³ El rol que tuvo Toyota Motor Corporation en estos cambios del capitalismo mundial serán revisados en mayor profundidad en el próximo

⁶³ Estos cambios se dan en el marco de un proceso más profundo de transformación del modo de acumulación capitalista global. Es decir, de la disolución del modelo fordista-keynesiano que permitió la integración de la clase trabajadora y el modo de regulación política en torno al Estado de bienestar para llevar a cabo progresos en la producción, con altas tasas de ganancia y un crecimiento económico relativamente constante (Hirsch, 1997). Sin embargo, a fines de la década de 1960 este modo de acumulación comienza a entrar en crisis a partir de la caída en las tasas de ganancia y la reanimación del conflicto distributivo entre capital y trabajo, lo cual se expresó en la crisis del petróleo de 1973 (Harvey, 2007). Esto tuvo diversas consecuencias en los procesos productivos como el aumento de la productividad por trabajador o la internacionalización y financiarización del capital (Harvey, 2007).

capítulo.

En el plano local, ante las consecuencias negativas que tuvieron los cambios macroeconómicos e institucionales en el sector industrial y su rama automotriz, sumado a la reestructuración internacional del sector, las firmas del complejo automotor rediseñaron sus estrategias empresariales. Entre ellas, cabe mencionar el cambio de enfoque de la producción de automóviles chicos por grandes, el redimensionamiento y reorientación de la oferta, la racionalización de la mano de obra, la presentación de nuevos modelos o el retiro de la mayoría de los antiguos.⁶⁴

A su vez, en 1980 el gobierno militar cerró definitivamente IME. En el momento de su cierre, la empresa contaba con más de 70 proveedores, 100 concesionarios en todo el país y más de 3000 empleados. Su vehículo más popular, el Rastrojero Diesel, dominaba considerablemente el mercado de pick ups diesel con el 78% de participación (Picabea, 2017). Así, con el cierre de IME terminó la producción del Rastrojero. A partir de esto, Ford se vio fuertemente beneficiada ya que se retiraron sus dos competidoras nacionales y el cierre de IME le dejó prácticamente un monopolio del segmento utilitarios livianos y semi-livianos. A la vez que el Rastrojero dejaba de producirse, la empresa norteamericana realizaba una expansión significativa de las unidades producidas de los diferentes modelos de su pick up F-100 (Picabea, 2017).

En resumen, estos cambios dieron lugar a un proceso de concentración y racionalización productiva durante la década de 1980. En términos comerciales, mientras que para la industria terminal este período fue de una nula inserción externa, durante los últimos años del decenio la rama autopartista logró contener el avance de las importaciones de los años anteriores: se estabilizó e incluso disminuyó su déficit comercial, haciendo descender levemente el valor de las importaciones de autopartes promedio por vehículo producido (Dulcich et al., 2020: 107). Esto se debe a que la crisis de finales de la década de 1980 deprimió la producción local y afectó negativamente las importaciones, así como posicionó a la salida exportadora como una alternativa ante la fuerte retracción del mercado interno.

⁶⁴ Por otra parte, algunas empresas del sector tomaron caminos más radicales: 1) retirándose del país, como General Motors en 1978 o Citroën en 1979; 2) transfiriendo operaciones, como Chrysler a Volkswagen en 1980; 3) fusionando sus firmas, como Fiat y Peugeot que crearon Sevel y la vendieron al grupo local Macri en 1982, o 4) uniendo las filiales de Argentina y Brasil, como Ford y Volkswagen que formaron la firma Autolatina en 1986, la primera experiencia de coordinación regional de producción automotriz (Bil, 2017a; Gaggero y Perez Almansi, 2020).

2.1.3 - La reconfiguración de la industria automotriz en el marco de las reformas estructurales y la creación del mercado regional (1990-2001)

Como parte de los cambios en la reestructuración del capitalismo mundial de finales del siglo XX se produjeron otras modificaciones en la organización de la producción que también tuvieron como objetivo principal ganar competitividad reduciendo costos y aumentando la variedad (Gereffi et al., 2001, 2005). En el centro de estos cambios se encuentran las decisiones de ciertas empresas multinacionales de transferir algunas actividades -generalmente, las menos rentables y sofisticadas- del proceso productivo hacia otras empresas (*out-source*) y otros países (*offshore*) y mayormente de la periferia. De este modo, las empresas tercerizaron los procesos productivos genéricos o de bajo valor, centrados en el volumen y en la competitividad-precio, pero retuvieron para sí los segmentos que más valor agregan, formando las CGVs (Porta et al., 2017).

Como resultado de dichos cambios, en la cadena de valor automotriz mundial se dieron otras tendencias complementarias que afectaron las relaciones entre los distintos eslabones de la cadena, estas se llamaron *commonolisation*, *modularisation* y *global sourcing* (Arza y Lopez, 2008). La *commonolisation* implica extender y compartir la plataforma⁶⁵ a escala global para la fabricación de diferentes modelos, es decir, la parte inferior de los vehículos (chasis, transmisión, suspensión), incluida a veces la motorización, así como los componentes mecánicos más importantes, y concentrar todas las actividades de diseño de producto en unas pocas localizaciones (Bastos Tigre et al., 1999).

La segunda tendencia, *modularisation*, significa pensar al automóvil como un sistema que puede ser reconfigurado a partir de modificar los subsistemas que lo componen. Esto implica, en los hechos, asignar mayores responsabilidades a los proveedores de subsistemas (*mega-suppliers* o *sistemistas*), con quienes las terminales tienen una relación cada vez más simbiótica, al punto que realizan actividades de ingeniería simultánea. Por este motivo, en lugar de alentar la competencia entre un número elevado de proveedores para reducir los costos, las terminales han buscado establecer relaciones de más largo plazo con un menor número de proveedores que en el pasado (Arza y Lopez, 2008; Barletta et al., 2013).

Así, las terminales empezaron a abastecerse de los mismos proveedores en cualquiera de las localizaciones en donde decidan producir, implicando una transnacionalización de las

⁶⁵ Se entiende por plataforma a un ensamble primario estructural portador de carga de un vehículo automotor, que determina el tamaño básico de ese vehículo y conforma la base estructural que soporta el tren motriz, y sirve de unión del vehículo automotor en diversos tipos de bastidores, tales como para montaje de carrocería, bastidor dimensional o carrocería unitaria.

empresas autopartistas. En algunos casos las autopartistas pasaron a ser empresas ligadas a la participaci3n accionaria a las propias terminales, mientras en otras continuaron como firmas independientes, pero de gran tama1o y con capacidad de internacionalizarse. Este fen3meno es denominado *global sourcing* y ser2a la tercera de las tendencias globales. En Argentina, la preferencia que tienen las terminales por el *global sourcing* afecta en gran medida al autopartismo local en cuanto estos *mega-suppliers* o *sistemistas* no se radiquen en el pa2s (Arza y Lopez, 2008).⁶⁶

Por otro lado, este sector se integr3 globalmente en la d3cada de 1980 aunque lo hizo con fuertes rasgos de escala regional (Rugman y Collinson, 2004; Sturgeon et al., 2009).⁶⁷ Esto se debe a un conjunto de factores, tales como: 1) las terminales interact1an con otros agentes en las regiones en donde producen y venden, tanto 1aguas abajo (proveedores) como 1aguas arriba (distribuidores claves, servicios de financiamiento, mantenimiento y reparaci3n, etc.), lo cual lleva a que haya una regionalizaci3n de las operaciones, tanto por cuestiones de cercan2a f2sica -que pesan fundamentalmente en el caso de los proveedores-, como de captura de mercados -contar con redes de distribuci3n, financiamiento y postventa bien establecidas es fundamental en ese sentido-; 2) por barreras culturales; 3) porque las econom2as de escala de producci3n usualmente se logran satisfacer regionalmente; 4) por regulaciones concernientes al medio ambiente, seguridad, etc.; 5) por el uso de combustibles espec2ficos; y tambi3n, 6) porque el nivel de las protecciones arancelarias se define en muchos casos a nivel regional (Rugman y Collinson, 2004).⁶⁸

En Am3rica del Sur esta forma de integraci3n regional del sector se vio expresada en la Pol2tica Automotriz Com1n (PAC) entre Argentina y Brasil. Los primeros antecedentes de la PAC datan del a1o 1988 cuando, dentro del Programa de Integraci3n y Cooperaci3n Econ3mica (PICE) sancionado en diciembre de 1986, ambas naciones celebraron el Protocolo 211 referido a la regulaci3n de los flujos de comercio del complejo automotor (Vispo, 1999). No obstante, no fue hasta el a1o 1991 que dicha normativa entr3 en vigor, luego de sufrir varias

⁶⁶ Lo novedoso de esta nueva configuraci3n es que, del mismo modo que los sistemistas detentan un menor tama1o relativo que el de sus demandantes (las terminales), las autopartistas de segundo y tercer nivel -mucho m2s atomizadas y con menores niveles de concentraci3n de capital y desarrollo tecnol3gico- deben enfrentar tambi3n un oligopsonio con capacidad de imponer condiciones, pero ya no conformado por los fabricantes de veh2culos, sino por los sistemistas (Inchauspe y Garc2a, 2017).

⁶⁷ De todas formas, el mayor volumen y los proyectos m2s importantes de I+D de la industria se mantienen en los pa2ses de origen de dichas firmas (Sturgeon et al., 2008).

⁶⁸ As2, se conformaron distintos mercados regionales entre los que se pueden diferenciar entre la integraci3n entre pa2ses desarrollados (NAFTA, por ejemplo) o entre pa2ses en desarrollo (Mercosur o ASEAN). Por su parte, China e India se ven exceptuados de esta conformaci3n y siguen produciendo a nivel nacional (Baruj et al., 2017).

modificaciones y ser incluida en el Acuerdo de Complementación Económica (ACE) NÚ14⁶⁹ celebrado en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).⁷⁰ Las disposiciones más relevantes para la cadena automotriz eran el tratamiento de producto nacional para los vehículos y autopartes de ambos países en el mercado del socio comercial, la remoción de barreras paraarancelarias en el comercio bilateral, el intercambio bilateral libre de aranceles para un cupo determinado de vehículos⁷¹ y el intercambio bilateral libre de aranceles para las autopartes, por un cupo que no debía superar el 15% de las exportaciones FOB de vehículos de cada país, y bajo la condición de que se cumpla con los requisitos de contenido local exigidos en cada país, entre otras (Dulcich et al., 2020). Este acuerdo aún no regulaba el comercio extrazona de manera conjunta; y mantuvo la relevancia de los regímenes nacionales vigentes en cada país (Górriz y Panigo, 2016).

Concomitantemente, durante la década de 1990 en Argentina se desplegó un proceso de profundización de las políticas implementadas a mediados de la década de 1970,⁷² las cuales se vieron complementadas y reforzadas con la conversión fija entre el peso y el dólar estadounidense por medio del plan de la convertibilidad (Basualdo, 2006; Nochteff, 1999). Durante este período el sector industrial resultó sumamente afectado, consolidándose una tendencia a la *desindustrialización* que se había iniciado a mediados de los años setenta (Azpiazu et al., 2001; Schvarzer, 1998).

No obstante, el eslabón terminal del sector automotor no se vio perjudicado por las reformas estructurales de dicha década, ya que se benefició con un nuevo régimen Automotriz⁷³ que comprendió una serie de decretos dictados entre 1990 y 1992. La estructura

⁶⁹ Según consta en el Protocolo que le da origen, mediante su instauración los países pretendían: *ña) expandir y diversificar, de forma dinámicamente equilibrada, el intercambio bilateral en el sector de la industria automotriz; (...) e) aumentar la participación [regional] de partes, piezas y componentes, en especial de los componentes de elevado valor agregado o de elevado contenido tecnológico; (...) g) mejorar el balance de divisas, tendiendo a generar saldos positivos en el intercambio con terceros países...* (ACE NÚ14, Anexo VIII, Art. 1.º 1990).

⁷⁰ ALADI es un organismo intergubernamental que, continuando el proceso iniciado por la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) en el año 1960, promueve la expansión de la integración de la región, a fin de asegurar su desarrollo económico y social. Su objetivo final es el establecimiento de un mercado común latinoamericano. Sus antecedentes datan de 1960 cuando se logró un acuerdo inicial entre siete países: Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Perú y Uruguay, que perseguía alcanzar una mayor integración económica, a través de la ampliación del tamaño de sus mercados y la expansión de su comercio recíproco. Con posterioridad se unieron las naciones de Colombia, Ecuador, Bolivia y Venezuela. En 1980, los Gobiernos de estos once países modifican el viejo tratado y deciden reafirmar la voluntad política de fortalecer el proceso de integración, hacerlo más flexible en su aplicación, y suscriben el nuevo Tratado de Montevideo (TM-80). Posteriormente, se adhirieron al mismo Cuba y Panamá. Su función básica es la promoción y regulación del comercio recíproco de los países de la región.

⁷¹ Este debía crecer en el tiempo, comenzando en 1991 por una cuota de 10.000 vehículos para cada país.

⁷² Entre las mismas se pueden mencionar la liberalización comercial y financiera, desneregulación de una amplia gama de mercados, privatización de empresas públicas, regímenes especiales de privilegio para ciertos sectores del poder económico, etc. (Basualdo, 2006; Nochteff, 1999).

de dicho régimen fue negociada dentro de la Comisión de la Concertación para la Reversión de la Industria Automotriz, creada por el gobierno de Menem en 1990 (Etchemendy, 2001). Las principales características del Régimen eran: 1) un acuerdo salarial entre empresarios y sindicatos orientado a moderar los salarios y bajar el precio de los vehículos; 2) un compromiso por parte de las empresas de invertir para cubrir la brecha tecnológica con los mercados internacionales; 3) una barrera tarifaria del 30% -cuando la tarifa promedio de toda la economía luego de la reforma comercial era de alrededor del 10%- combinada con la posibilidad para la industria terminal de importar unidades con una tarifa de sólo 2%; y 4) cupos de importación con una tasa del 10% de la producción local anual en vehículos comerciales (Etchemendy, 2001; Villalón, 1999). A su vez, las terminales automotrices extranjeras se vieron favorecidas por la Ley de Inversiones Extranjeras de 1993 (Ley 21.382), la cual no establecía condicionamientos a la remisión de utilidades, tributación específica ni repatriación de capitales (Kosacoff y Porta, 1997).

En este nuevo entorno regulatorio retornaron diversas empresas terminales que se habían retirado de la Argentina, e instalaron plantas distintas compañías que no habían tenido presencia productiva en el país con anterioridad. En 1995 Ford y Volkswagen retomaron el control de sus filiales en Argentina, al disolverse Autolatina. Un año después finalizó la experiencia de Sevel Argentina, y Citroën regresó al país para producir junto con Peugeot, en una fusión de alcance global (PSA Peugeot-Citroën). Chrysler retomó la producción en Argentina en 1996, para dos años después fusionarse con Mercedes Benz en otra integración de carácter global (Daimler Chrysler). Por su parte, GM volvió a instalar una planta propia también en 1996, y un año después Renault recuperó el control de su producción en el país.

De forma similar, en este contexto Toyota Motor Corporation inauguró el 21 de marzo de 1997 su planta de producción número 29 en el mundo, la cual se convirtió en la primera inversión de origen japonés en la industria automotriz de Argentina. De este modo, la empresa inició la producción en la planta de Zárate, provincia de Buenos Aires, con un plantel de más de 400 trabajadores (ADEFA, 2017). En su primer año activa la firma fabricó 10.000 unidades de su producto líder, la pick up Toyota Hilux.

Por otro lado, a mediados de los noventa, el marco regulatorio local sufrió dos modificaciones significativas. Mediante el Decreto 2278/94 se otorgó la posibilidad de multiplicar por 1,2 a las exportaciones de autopartes para calcular las compensaciones, y se determinó que las importaciones de autopartes originarias del Mercosur serían consideradas nacionales en el cálculo del contenido importado de los vehículos. Por otra parte, el Decreto 33/96 determinó, entre otros, un esquema levemente decreciente del máximo contenido

importado de los vehículos producidos bajo los beneficios del régimen automotriz, y un esquema análogo para el caso de las autopartes para que fueran consideradas nacionales (Dulcich et al., 2020). A nivel bilateral con Brasil, con la implementación del Protocolo 28 del ACE 14 en el año 1996, se incluyeron muchos de estos principios en la regulación regional y se ahondó en la liberalización del comercio bilateral, ampliando el acceso argentino en el mercado de Brasil para intentar enmendar su creciente déficit bilateral automotriz (Górriz y Panigo, 2015).⁷³

De este modo, el segmento autopartista sufrió una enorme competencia importadora, producto de la apertura comercial de la rama, sus niveles de protección efectiva negativa⁷⁴ y la apreciación cambiaria. Así, pese a las caídas por las crisis del tequila y la devaluación de Brasil, las importaciones de autopartes y accesorios se multiplicaron prácticamente por siete entre 1991 y el 2000, medidas en volumen, y por seis, medidas en valor. En tanto que la producción de vehículos poco más que se duplicó para este período, el volumen de importaciones de partes y accesorios por vehículo casi se duplica, pasando de u\$s1.870 en 1991 a u\$s3.400 en 2001 (Morero, 2013).⁷⁵

Asimismo, otra de las particularidades del período fue la fuerte regionalización del comercio del sector, con énfasis en la relación comercial de Argentina con Brasil, que creció como origen de importaciones y especialmente como destino de las exportaciones de vehículos (Dulcich et al., 2020). De este modo, el aumento de las exportaciones de vehículos argentinos

⁷³ Los aspectos más relevantes del acuerdo fueron condicionar la preferencia arancelaria del 100% en las importaciones de vehículos y autopartes a que ellas fueran compensadas con exportaciones a cualquier destino, aspecto regulado por los regímenes automotrices de cada país; considerar las autopartes de origen de la contraparte como nacionales para el cálculo del contenido mínimo local exigido por las regulaciones de cada país; determinar una cuota de importación libre de arancel suplementaria y sin compensación para la Argentina en el mercado de Brasil de 85.000 vehículos, para subsanar el déficit bilateral automotriz argentino; y establecer cuotas libres de arancel adicionales en ambos mercados de importación, destinadas a las empresas terminales radicadas en uno solo de los socios (Górriz y Panigo, 2015).

⁷⁴ Cantarella et al. (2008) estiman que oscilaba entre un 2% para conjuntos y sistemas, hasta un nivel de -23,50% para cojinetes, -21,30% para juntas y -17,50% para anillos sincronizados, manteniendo niveles en torno al -9% para discos de freno, sistemas de escape, campanas de freno y elásticos y niveles en torno al -4% para neumáticos y paragolpes.

⁷⁵ Es importante destacar que durante toda la década, y especialmente a partir de 1996, disminuyó la producción nacional de motores, hasta su virtual desaparición (Schvarzer et al., 2003). A su vez, las autopartistas sobrevivientes a esta invasión importadora debieron atravesar un fuerte proceso de reconversión productiva y *cacthing up* tecnológico que implicó un dispar proceso de desarrollo de competencias, fundamentalmente impulsado por las exigencias de las terminales. Así, se extendió el producir con estándares certificados de calidad, y la introducción de cambios en materia organizacional y de gestión, la profesionalización de los niveles superiores, la reingeniería de procesos administrativos, y la difusión de la planificación estratégica. Se abandonaron progresivamente los esfuerzos de desarrollo de productos, predominando la especificación de características y planos directamente desde las terminales. Así es que, en materia de diseño de productos, las autopartistas transitaban un sendero de pérdida de las capacidades tecnológicas que habían desarrollado décadas atrás. Sin embargo, en materia de procesos, organización y gestión de la producción, la importancia de las capacidades tecnológicas mantuvo su importancia, sobre todo por la necesidad de reducir costos para afrontar la competencia externa (Morero, 2013).

permitir una salida exportadora frente al estancamiento productivo de la década del 80, a la vez que dio una respuesta a un problema sectorial que los distintos gobiernos desde fines de 1960 habían intentado abordar. Sin embargo, la regionalización del comercio y las modificaciones de esta etapa dieron como resultado final un creciente déficit comercial de la industria automotriz, motorizado tanto por el comercio con Brasil como con el resto del mundo, en el cual tuvo un importante papel la creciente importación de autopartes (Perez Almansi, 2021).

A su vez, durante la década de 1990 la industria automotriz atravesó un proceso de fuerte reconversión productiva y tecnológica. A partir de la importante ola de inversiones extranjeras que implicaron el retorno y la llegada de terminales automotrices, se llevó a cabo una modernización tecnológica del sector, lo cual había representado un problema estructural de la rama en las etapas previas. Al respecto, se modernizaron los diseños de producto, se implementó parcialmente la organización *flexible* de la producción, y se ahondaron los controles de calidad, entre otros cambios (Dulcich et al., 2020). Estos procesos se basaron esencialmente en la adopción de tecnología desarrollada en las casas matrices (Morero, 2013).

A partir de la crisis del sudeste asiático de 1998 y la devaluación de 1999 de Brasil, Argentina empezó a encontrar dificultades en la obtención de financiación externa y, con el recurso de las privatizaciones agotado, el rígido régimen de la convertibilidad se topó con sus limitaciones hasta desembocar en una aguda crisis económica a fines de 2001, la cual implicó una caída del PIB del orden del 25% en tres años y niveles de desempleo y pobreza que rondaban el 25% y 50%, respectivamente, finalizando con la caída del gobierno de La Alianza⁷⁶ y dando comienzo a una nueva etapa en la historia económica argentina.

2.2 - La industria automotriz luego de la crisis de la convertibilidad

2.2.1 – La etapa de la posconvertibilidad (2002-2015)

A pesar del efecto expansivo que tuvieron los acuerdos regionales sobre la industria automotriz, durante los últimos años del período anterior se registraron importantes caídas en la producción, exportación y ventas internas de vehículos en el marco de la recesión económica. Así, a raíz de esta situación, en la Cumbre de Florianópolis de diciembre del 2000, los países miembros del Mercosur suscribieron la Decisión N° 70/00, aprobando el Acuerdo sobre

⁷⁶ El frente político-partidario "La Alianza para el Trabajo, la Justicia y la Educación", conocida simplemente como "La Alianza", fue una coalición política entre la Unión Cívica Radical (UCR) y la alianza Frente País Solidario (Frepa), conformada en 1997 en la Argentina, que ganó las elecciones de 1999.

Política Automotriz del Mercosur (PAM), resultado de intensas negociaciones entre el gobierno y las cámaras empresariales. Sus objetivos eran establecer las bases para la instauración de un libre comercio para los bienes automotrices en el bloque, así como también crear condiciones favorables para el desarrollo de una plataforma regional integrada y competitiva, con capacidad de exportación a terceros mercados.

A partir del acuerdo se fijó en 35% el arancel a los vehículos producidos fuera del Mercosur. Además, para ser considerados como vehículos regionales se estableció que el 60% de éstos sean de contenido regional, contemplando un 30% en Argentina y el otro 30% en Brasil (Decreto 660/2000). A su vez, para las autopartes no producidas en la región se fijaba un arancel del 2% mientras que para las fabricadas dentro del bloque variaban entre 14 y 18%, de modo que estas últimas poseían mayor protección comercial (Decreto 660/2000). Por último, se fijaba un límite compensado de intercambio sectorial con Brasil, denominado "flex", que implicaba que por cada dólar de bienes automotrices que exportara Argentina a Brasil en 2001 podría importar desde éste un máximo de u\$s1,105 libre de aranceles. Estas disposiciones fueron de gran importancia para la industria y marcaron la dinámica del comercio exterior del sector automotor con Brasil durante los años siguientes.

De este modo, luego de varios años de recesión económica y empeoramiento de los indicadores sociales, se produjo la crisis de finales de 2001, eyectando al gobierno de La Alianza. A partir de dicho vacío de poder, se sucedieron distintos presidentes⁷⁷ hasta consolidarse Eduardo Duhalde, del Partido Justicialista, al frente del Poder Ejecutivo Nacional (PEN). Este último llevó a cabo una serie de políticas que se estaban articulando entre distintos actores sindicales, empresariales y políticos y que se centraban en las críticas al modelo de la convertibilidad y las formas de reactivar la economía⁷⁸ (Ortiz y Schorr, 2007).

En este marco se estableció el 31.º Protocolo Adicional del ACE entre Argentina y Brasil. En él se conformó un nuevo valor protocolar del flex, en el cual se extendió agresivamente el margen de importaciones permitidas, pasando en 2002 al 2; 2003 al 2,2; 2004 al 2,4; 2005 al 2,6, con la supuesta llegada en 2006 del libre comercio. Esto quiere decir que

⁷⁷ El 20 de diciembre de 2001 el presidente Fernando de la Rúa renuncia a su cargo y asume se el presidente de la Cámara de Senadores, Ramón Puerta. El día 23 asume la presidencia Adolfo Rodríguez Saá, del Partido Justicialista. El 30 de este mes se hizo cargo del Poder Ejecutivo el presidente de la Cámara de Diputados Eduardo Duhalde. Finalmente, el 1 de enero de 2002 asume la presidencia interina el exgobernador y senador bonaerense Eduardo Duhalde del Partido Justicialista.

⁷⁸ En este agrupamiento se destacaba la participación de la Unión Industrial Argentina (UIA), la cual enarbolaba la propuesta de un "modelo del dólar alto" con la vigencia de un "tipo de cambio real competitivo y estable" y un orden macroeconómico estable. Dicho proyecto se oponía a otro de profundización del "régimen convertible hacia la dolarización de la economía" impulsado por el sector financiero local e internacional y por las empresas privatizadas extranjeras (Dossi, 2019; Ortiz y Schorr, 2007).

en 2002 por cada dólar de exportación que realizaba uno de estos dos países a su vecino, se permitió el doble de importación desde el otro.⁷⁹ A su vez, se impuso que el contenido local de autopartes fuera medido como máximo importado⁸⁰ pasando el mismo de 50% en 2002 a 65% en 2005. Si bien este régimen implicaba un 35% de contenido local argentino, Cantarella y otros (2017) sostienen que la reglamentación fue sumamente complicada por lo cual nunca se realizó efectivamente su control, además de haber enfrentado una fuerte oposición de la industria terminal a su aplicación, implicando un desuso de los requisitos de contenido local mínimo de los vehículos. A su vez, en 2002 se modificó el acuerdo comercial para el sector automotor del Mercosur con Chile (ACE 35) y se firmó uno nuevo con México (ACE 55).

Además, durante esta gestión se llevó a cabo otra reforma central enmarcada en la política de comercio exterior, la modificación del Régimen de Admisión Temporal establecida en 1998, que habilitaba la importación temporal de mercaderías destinadas al perfeccionamiento industrial, eximiendo a éstas del pago de aranceles con la contrapartida de la exportación del producto final. El cambio consistió en el establecimiento del Régimen de Aduana en Factoría (RAF) (Decreto 688/2002), que implicó una simplificación y ampliación al sistema de Admisión Temporal para el sector automotor, permitiendo que los insumos importados ingresen en el país sin aranceles y que ese costo se pague sólo cuando las unidades sean vendidas al concesionario local. De este modo, se abarataba la importación de partes y piezas utilizadas para la exportación de vehículos terminados.

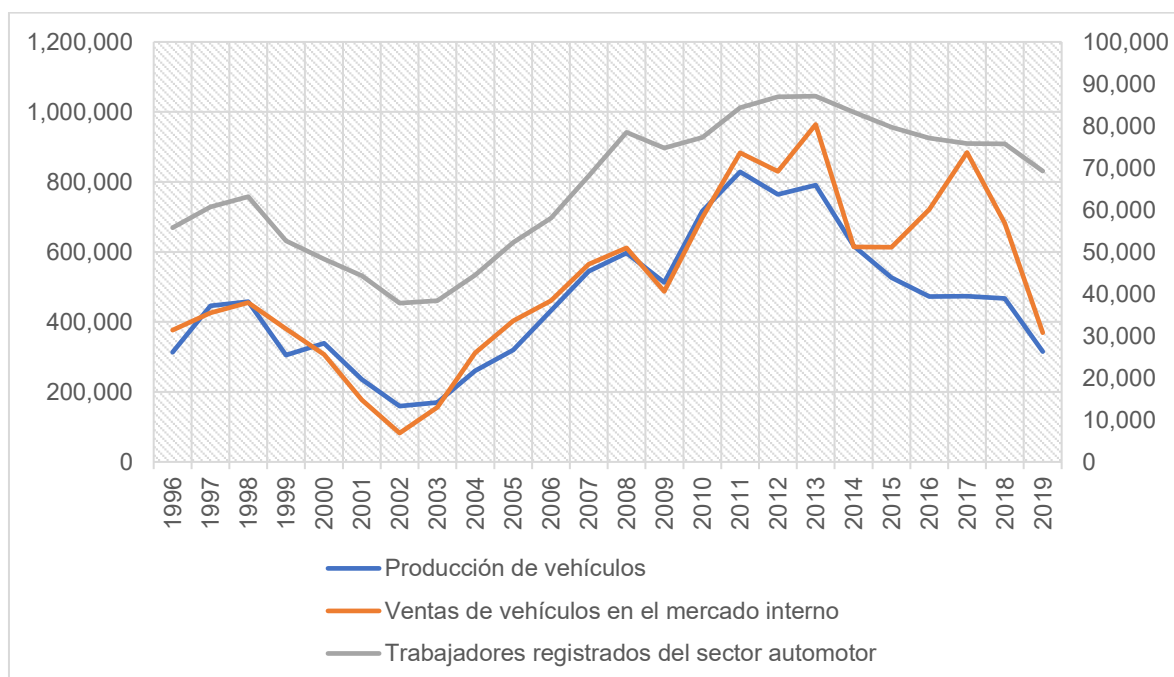
En 2003, Néstor Kirchner, también del Partido Justicialista, asumió como presidente de la nación, y éste, a grandes rasgos, continuó el esquema económico previo, centrado en el mantenimiento del dólar alto, a la vez que conservó a Roberto Lavagna en la cartera económica, quien ya había cosechado distintos logros a partir del manejo de la crisis (Kulfas, 2016). Tras la recesión económica y productiva, en 2003 esta tendencia comenzó a cambiar y el ciclo económico rebotó. En el sector automotor la producción y las ventas en el mercado interno y externo se fueron recomponiendo rápidamente⁸¹ (ver Gráfico II-1).

⁷⁹ Asimismo, se determinó un valor protocolar del flex retrospectivo a 2001 pasándolo de 1,105 a 1,6, evitando que las empresas que aumentaban importaciones en Brasil desde Argentina fueran sancionadas.

⁸⁰ A partir de la Decisión 70/2000 de la Política Automotriz del Mercosur el contenido local de autopartes se comenzó a contabilizar como 1) sobre el precio de las piezas importadas o 2) sobre el valor del bien final y no sobre las piezas. A su vez, se establece que todo conjunto o subconjunto que incorpore como mínimo un 67,5% de autopartes nacionales es nacional y por tanto se considera el 100% de su valor a efectos de la medición.

⁸¹ Según el expresidente de una terminal: *“después de la crisis del 2002, con la fuerte devaluación y con los precios de las tarifas congelados, Argentina fue tremendamente competitiva. No tanto por productividad, sino por el bajo costo laboral, de la energía y de los servicios, que era un capital que Argentina tenía acumulado desde el ciclo anterior. Y ese período generó un auge por los buenos costos y una capacidad de exportar”* (expresidente de terminal automotriz, entrevista telefónica, 24/05/2019).

Gráfico II-1 - Producción y ventas en el mercado interno de vehículos (unidades) (eje izquierdo) y empleo registrado en el sector automotor (promedios anuales) (eje derecho) (1996-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA, ACARA y OEDE.

En 2005 se realizaron acuerdos de complementación del Mercosur con Perú (AAP.CE 58) y con la Comunidad Andina (CAN) que comprendía a Ecuador, Colombia y Venezuela (AAP.CE 59). En 2006 se llevó a cabo un nuevo acuerdo bilateral entre Argentina y Brasil en el cual se redujo el máximo del flex de 2,60 a 1,95, valor que se mantuvo hasta el 2014.⁸² Además, durante dichos años se llevaron a cabo otras políticas importantes para el sector. Así, el secretario de Industria diseñó un plan de inversiones,⁸³ impulsando la sustitución de autopartes importadas por otras de producción nacional, otorgando a las terminales un reintegro de 8%⁸⁴ sobre los componentes importados que cambien por nacionales⁸⁵ (Decreto 774/2005).

Asimismo, se dispuso que el fisco reintegre en cuotas a las automotrices las deudas acumuladas por el Plan Canje lanzado durante el gobierno de La Alianza. A su vez, el Banco Nación y ADEFA sellaron un convenio de cooperación empresarial mediante el cual la entidad financiera oficial ponía a disposición de las diez terminales automotrices todas las líneas de

⁸² En este nuevo acuerdo no hubo intento alguno por tratar de recuperar el requisito de contenido local, por lo cual, este tema no volvió a tratarse en el sector automotor y quedó vigente el máximo importado del 65%, aunque su control era nulo y el tema quedó prácticamente extinto (Cantarella et al., 2017).

⁸³ Denominado Régimen de Incentivo a la Competitividad de las Autopartes Locales (Decreto 774/2005).

⁸⁴ Luego descendente en el tiempo.

⁸⁵ Según Cantarella y otros (2017: 214), “se tardó unos dos años en reglamentar esta norma y todavía no se ha desembolsado el reintegro a ninguno de los beneficiarios, con lo cual su efectividad ha sido escasa hasta el presente (2017)”.

crédito destinadas al desarrollo de la producción. Por otro lado, la reactivación de la producción generó la puesta en marcha de una ola de inversiones de parte de las terminales, que ascendían a u\$s1.200 millones, a ejecutar hasta 2009 (03/05/2006, El Cronista). En 2008 fue aprobada una nueva ley de incentivo al sector autopartista nacional (Ley 26.393) que, mediante estímulos impositivos, impulsaba a las terminales a utilizar partes y componentes producidos en el país.⁸⁶ Sin embargo, los efectos de dicha legislación no tuvieron un impacto relevante en la reducción del déficit sectorial (Pérez Artica, 2019).

En 2009, a raíz de la crisis económica internacional, de la creciente fuga de capitales y del comienzo del deterioro de los resultados de la cuenta corriente de la balanza de pagos, se generaron distintas rupturas en el plano económico y político argentino (Basualdo, 2011; Basualdo y Manzanelli, 2016; Gaggero et al., 2015; Kulfas, 2016). En el sector automotor, esto implicó caídas en la producción y ventas internas y externas (ver Gráficos II-1 y II-2), sin embargo, a fines de ese año los efectos de la crisis comenzaron a dejarse atrás. A partir de ese momento, en base a las políticas de estímulo de la demanda interna y del crecimiento de Brasil y la valorización de su moneda, comenzó un segundo ciclo de auge de la industria que duró unos pocos años.

Luego de la reelección de Cristina Fernández de Kirchner en 2011, los problemas derivados de la escasez de divisas, enmarcados en el histórico problema de la *restricción externa* argentina, se agudizaron a raíz del aumento de la fuga de capitales de 2011, el déficit energético y la caída de los precios internacionales de los commodities (Gaggero et al., 2015; Schorr y Wainer, 2014). Esta limitación económica data desde la etapa de sustitución por importaciones y fue largamente estudiada por la literatura local (Braun y Joy, 1968; Diamand, 1973). Específicamente, este fenómeno refiere a la presión en la demanda de divisas que se genera en una economía con una *estructura productiva desequilibrada* en períodos de crecimiento económico e industrial debido al aumento de la importación de bienes de capital e insumos intermedios requeridos para alimentar el proceso de crecimiento.⁸⁷

⁸⁶ Según la ley, los fabricantes de automóviles y utilitarios, camiones, chasis con y sin cabina, ómnibus y ejes con diferencial, gozarán de un reintegro sobre el valor total de las compras de autopartes, matrices y moldes locales. El reintegro será equivalente al 8% del valor ex-fábrica antes de impuesto en el primer año de producción de dicho vehículo, el 7% en el segundo año y el 6% en el tercer año de la producción de dicho vehículo. Para ser beneficiarios de la Ley, las autopartes adquiridas en el ámbito local deberán destinarse a la fabricación de vehículos o de ejes con diferencial en una plataforma nueva y exclusiva en el ámbito del Mercosur. Asimismo, el vehículo o el eje con diferencial deberá tener un contenido máximo importado del 30%, calculado sobre el valor ex fábrica de aquel.

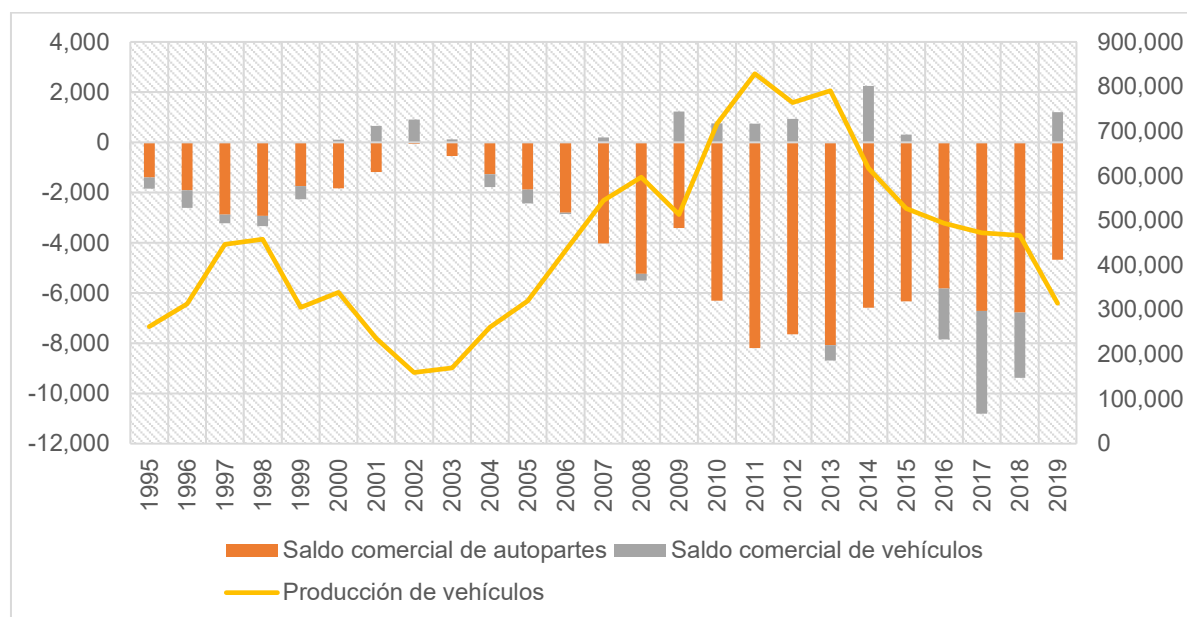
⁸⁷ En Argentina esta ha sido una limitación histórica al desarrollo en tanto el nivel de actividad y las tasas de crecimiento económico se han visto restringidas por la disponibilidad de divisas (Schorr y Wainer, 2014). Es decir, que en etapas de crecimiento industrial se generan ñcuellos de botella en la disponibilidad de divisas que dificultan avanzar hacia procesos de transformación y complejización productiva del sector. Los primeros ñcuellos

A nivel sectorial, el creciente déficit automotor, que aumentaba *vis a vis* la producción de vehículos agravaba el problema general externo (ver Gráfico II-2). El mismo era explicado, principalmente, por el aumento de la importación de autopartes requeridas para la producción local de vehículos (Perez Almansi, 2020b).⁸⁸ Por lo tanto, el gobierno argentino aumentó los controles a las importaciones en aras de reducir el creciente déficit de la industria automotriz. Entre 2008 y 2011 lo hizo aumentando las posiciones arancelarias del sector alcanzadas por los permisos de importación llamados Licencias No Automáticas (LNA) y luego del 2012 con permisos más restrictivos denominados Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI) (Perez Almansi, 2020b).

de botella en el sector externo que vivió el país remiten a la década de 1930 y se hicieron manifiestos en diferentes momentos del modelo de sustitución de importaciones. El crecimiento extensivo y, sobre todo, intensivo de la industria dependía de la importación de bienes de capital e insumos intermedios, pero las divisas necesarias para financiar dichos requerimientos provenían fundamentalmente de las exportaciones del sector agropecuario, cuya oferta, especialmente la agrícola, se encontraba virtualmente estancada. A nivel teórico, los problemas de restricción externa fueron abordados en América Latina por las corrientes estructuralistas y dependentistas hacia mediados del siglo pasado, entre los primeros estudios que relacionaron esta problemática con el comportamiento errático de la economía argentina se encuentran los trabajos fundacionales Braun y Joy (1968) y Diamand (1973). Luego, Thirlwall (1979) formalizó este proceso planteando que la tasa de crecimiento requerida para alcanzar el pleno empleo se encuentra por encima de aquella compatible con el equilibrio externo. Este problema ha sido central a lo largo de la historia económica argentina, representando una de las principales trabas para la concreción de procesos de desarrollo económico.

⁸⁸ En particular, las problemáticas en torno al déficit comercial que genera la industria automotriz fueron estudiadas ampliamente a nivel global y local. Al respecto, a nivel internacional, se destacan sus causas a partir de los procesos de deslocalización y fragmentación global de la producción, la tendencia hacia la desintegración vertical de las grandes firmas industriales, la nueva división internacional del trabajo establecida por las grandes firmas, la introducción de nuevas zonas al comercio mundial, la conformación en mercados regionales de la industria automotriz, la centralidad de las empresas terminales en su cadena de valor, la gobernanza al interior de la trama o la concentración e internacionalización de la rama autopartista (Arza y Lopez, 2008; Frigant y Zumppe, 2017; Gereffi et al., 2001; T. Sturgeon et al., 2008; Sturgeon et al., 2009; Sturgeon y Biesebroeck, 2011). A nivel local, la literatura ha abordado las especificidades históricas de la industria automotriz, la segmentación al interior del eslabón autopartista, el atraso tecnológico de la rama autopartista, la inserción asimétrica en el mercado regional y la herencia de la etapa de la convertibilidad (Arza y Lopez, 2008; Barletta et al., 2013; Bil, 2015; Cantarella et al., 2017; Panigo, Górriz, et al., 2017; Pinazo, 2015).

Gráfico II-2 - Producción de vehículos (unidades) (eje derecho) y saldo comercial de vehículos y autopartes (millones de dólares) (1995-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA, AFAC y COMTRADE.

A fines de 2013 a partir de la retracción económica de Brasil y la caída de su demanda de vehículos el ciclo ascendente comenzaba a agotarse. A su vez, el país vecino implementaba el Plan Inovar Auto, con el cual se buscó cubrir el avance de los vehículos asiáticos, mexicanos y europeos tratando de incentivar las inversiones en el mercado interno, de manera tal que Argentina perdió inversiones atraídas por Brasil (Horacio Cepeda, entrevista telefónica, 08/02/2019). A ello se sumó la contracción del mercado local a raíz de aumentos de los precios internos, la devaluación de inicios de 2014 y la elevación de las tasas de interés.

Frente a este contexto, en 2014 el gobierno argentino renovó su acuerdo bilateral con Brasil y se redujo el valor protocolar del flex de 1,95 -que se había mantenido desde el 2006 hasta dicha fecha- a 1,50, bajando la cantidad de vehículos y autopartes que podían importarse desde el país vecino. Asimismo, se estableció el plan ProCreAuto, el cual consistía en otorgar créditos de 60 cuotas a tasas subsidiadas⁸⁹ para la compra de aquellos modelos de baja o media gama fabricados en el país que las terminales hayan revisado sus precios.

En resumen, durante esta etapa se llevó a cabo una fuerte expansión de la industria automotriz argentina impulsada por la demanda de Brasil y un mercado interno en ascenso luego de la crisis de la convertibilidad. Esto se vio evidenciado en el aumento de la producción, ventas, exportaciones y empleos en el sector. Sin embargo, el saldo comercial del complejo fue

⁸⁹ Estas iban del 17 al 19,2% en un año en el que se registró un 39 % de inflación anual (23/06/2014, La Nación).

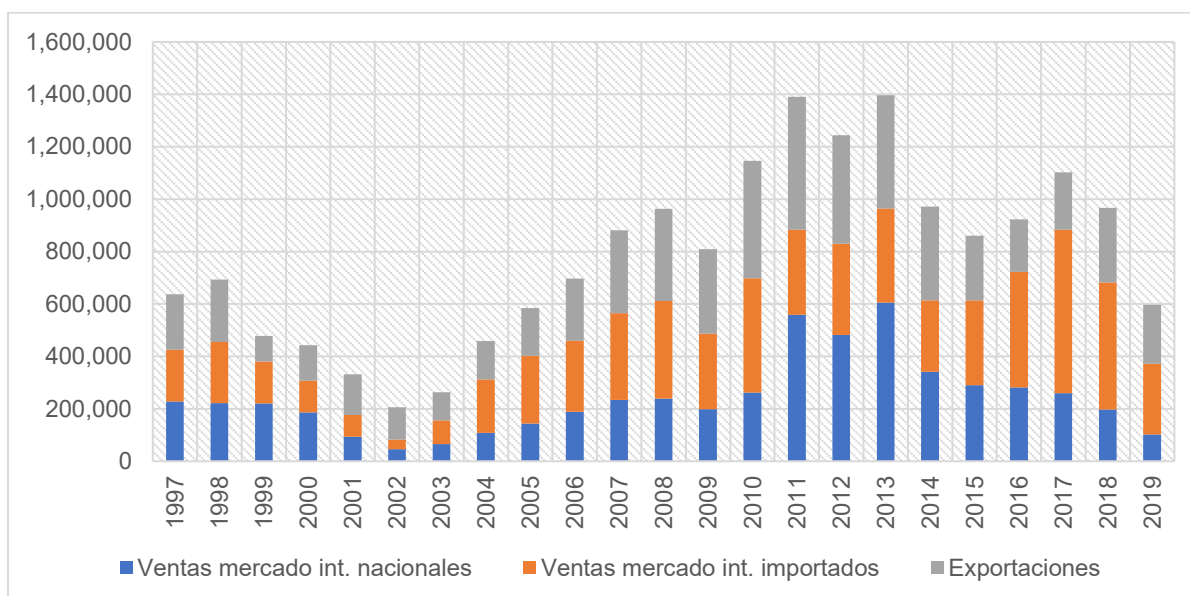
persistentemente deficitario, agravándose frente a los niveles registrados en la década de 1990. Esto es explicado principalmente por el aumento de las importaciones de autopartes, las cuales crecieron al ritmo del mayor número de vehículos producidos en el país. Ello se fue profundizando continuamente luego de la crisis de 2008-9 y contribuyendo al creciente problema de falta de divisas en la economía argentina.

2.2.2 - La etapa del gobierno de Cambiemos (2015-2019)

La asunción de Mauricio Macri como presidente de la Argentina significó un punto de quiebre en la orientación de la política macroeconómica y productiva. A partir de diciembre de 2015 la nueva administración implementó una política cuyos rasgos salientes fueron el avance en la apertura comercial y la desregulación financiera y cambiaria, marcando un notable giro con respecto a la etapa anterior (Burgos, 2017; Wainer y Belloni, 2017). A nivel macroeconómico, durante 2016 la devaluación generada por la unificación del mercado de cambios, sumada al ajuste de tarifas, incrementó el proceso inflacionario, que no fue acompañado por los salarios, retrayendo el salario real y el consumo interno (Neffa, 2017). Complementariamente, las elevadas tasas de interés reales se demostraron inefectivas para desacelerar la inflación y afectaron negativamente el volumen de inversión. A su vez, las nuevas políticas tuvieron un fuerte impacto en el retroceso del sector industrial general (Perez Almansi y Grasso, 2017; Santarcangelo et al., 2019).

En lo que respecta a la industria automotriz, se ejecutaron una serie de políticas públicas que afectaron al sector. Entre estas, se encuentran las referidas a la apertura comercial, como el reemplazo de las restrictivas DJAIs, que habían recibido un fallo adverso a la Argentina en la Organización Mundial del Comercio (OMC), por el Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI), el cual rigió para un número menor de las posiciones arancelarias. A su vez, los mencionados cambios macroeconómicos y de regulación sectorial, en el contexto de recesión del mercado brasileño, dieron como resultado un fuerte aumento de la penetración importadora en el mercado interno de vehículos (ver Gráficos II-2 y II-3), así como un aumento de las importaciones de autopartes por vehículo producido a nivel nacional; todo ello en un contexto de fuerte caída de los niveles de producción de vehículos (ver Gráficos II-1 y II-2).

Gráfico II-3 - Ventas en el mercado interno (importados y nacionales) y exportaciones de vehículos (unidades) (1997-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA.

Por otro lado, en 2016 se dictó la Ley 27.263 de Régimen de Desarrollo y Fortalecimiento del Autopartismo Argentino a partir de la cual se otorgó un bono electrónico de crédito fiscal a las automotrices que compraran partes y piezas nacionales.⁹⁰ A su vez, en 2017, único año de crecimiento económico de la gestión de Macri, se presentó el Plan Automotriz 11 Millón que apuntaba a la fabricación de un millón de vehículos a partir de un acuerdo entre el Estado, empresas y sindicatos en el que se prometía mayor inversión, nuevas tecnologías, nuevos convenios laborales y mejoras en el acceso a la compra de unidades. Además, a fines de 2017 se firmó un acuerdo de comercio exterior del Mercosur con Colombia para intercambiar vehículos con arancel cero hasta 42.000 unidades (ACE 72).

En 2018, luego de la suba de las tasas de interés internacionales y la profundización de las inconsistencias internas, Argentina comenzó a quedarse sin fuentes de financiamiento externo, por lo cual, recurrió al Fondo Monetario Internacional (FMI) el cual le otorgó uno de los préstamos más altos de la historia del organismo. Esta crisis económico-financiera llevó a la devaluación del tipo de cambio local,⁹¹ y al aumento de la recaudación impositiva del Estado. Así, se reestablecieron impuestos de \$3 por u\$s1 a las exportaciones de productos industriales, los cuales afectaron tanto a las terminales automotrices como a las autopartistas exportadoras.

⁹⁰ Dicho bono variaba del 4 al 15% del valor de las partes y piezas adquiridas en el país.

⁹¹ El cual pasó de \$20 por u\$s1 en 2017 a \$60 por u\$s1 en 2019, incluyendo restrictivos controles cambiarios.

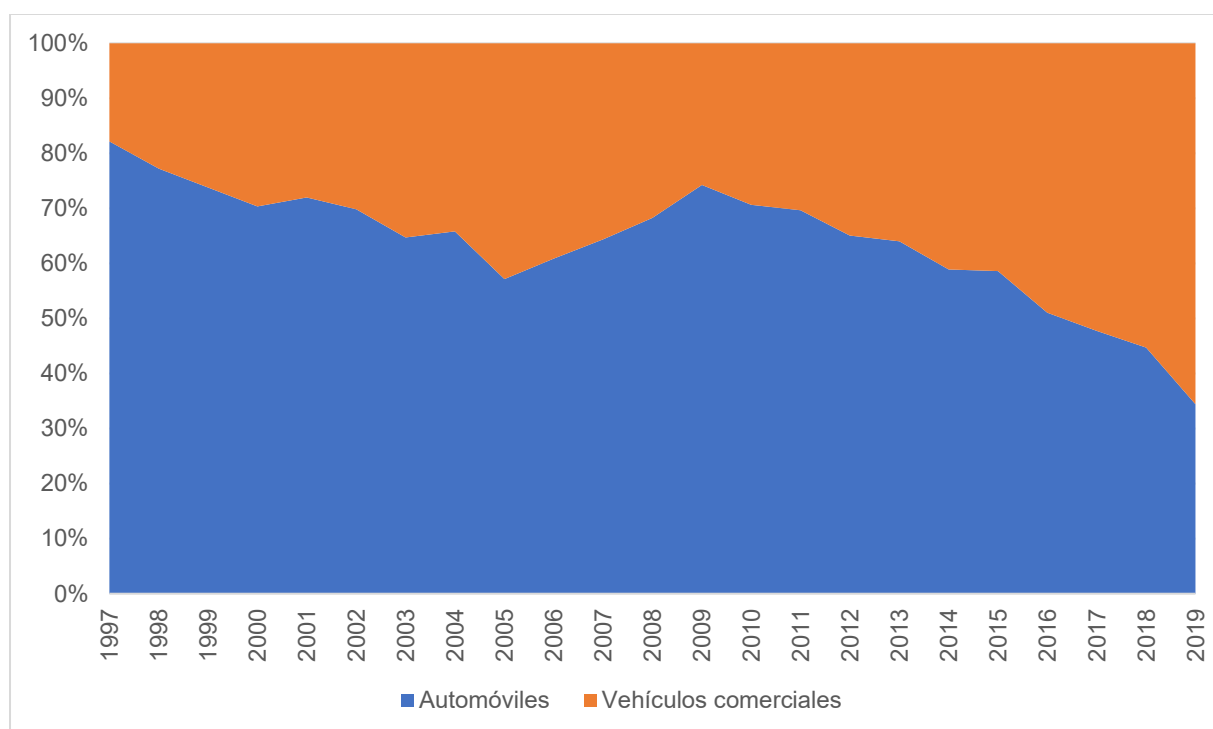
Además, se redujeron los reintegros a las exportaciones de bienes automotores de 6,5% a 3,2%. En 2019 la crisis económica se profundizó, agravándose la recesión a partir de las caídas en el consumo, la producción y el empleo, entre otros indicadores. Así, la producción automotriz se desplomó llegando a casi 300.000 vehículos producidos, el valor más bajo de la década (ver Gráfico II-1).

Ante el creciente déficit comercial del sector registrado en los últimos años de la gestión (ver Gráfico II-2), el gobierno de Macri estableció un nuevo acuerdo automotor con el entrante gobierno de Bolsonaro en Brasil. En el nuevo tratado se modificó el coeficiente flex de comercio sectorial entre los países, que se mantenía en 1,50. A partir del nuevo acuerdo, el valor protocolar se aumentó a 1,70, subiendo las cantidades de importación permitidas desde el país vecino hacia Argentina. Sin embargo, lo novedoso de este tratado, a diferencia de los anteriores, es que dicho flex se estableció con carácter retroactivo, con vigencia desde 2015. De este modo, se les perdonó a las empresas inscriptas en el régimen automotriz las multas por pérdida de preferencia arancelaria que les correspondía por haberse excedido en las importaciones a Argentina del valor protocolar fijado en 2016 con vigencia hasta 2020 (Perez Almansi, 2022).⁹²

Asimismo, en este contexto de depresión del mercado interno y regional, la industria automotriz argentina ha ido cambiando su especialización productiva (ver Gráfico II-4). La caída de la producción recayó principalmente en los automóviles, pero prácticamente no impactó en los vehículos comerciales -camiones, camionetas, etc.; segmento dominado principalmente por las pick ups-, que ganaron participación en el total producido de la industria automotriz (ver Gráfico II-5 y Gráficos 0-1 del Anexo Estadístico). Este cambio fue aún más importante en la exportación de vehículos, donde a fines de la década de 1990 el 20% correspondía a vehículos comerciales y el restante 80% a automóviles, mientras que para la segunda década del 2000 dicha ecuación se invirtió (ver Gráfico 0-2 del Anexo Estadístico).

⁹² Además, en 2019 Argentina firmó el 2º Protocolo del ACE 13 con Paraguay, a través del cual prácticamente todos los automóviles podrán ingresar de manera inmediata y libre de aranceles a Paraguay.

Gráfico II-4 – Producción de vehículos en Argentina por tipo (porcentajes) (1997-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA.

De esta forma, durante dicha etapa se llevó a cabo una fuerte retracción de la industria automotriz local que agravó los problemas presentes en la fase previa. Así, además de las agudas caídas en la producción de vehículos y la pérdida de puestos de trabajo en el sector, se profundizó el déficit comercial del complejo automotor. Por un lado, se mantuvo un alto nivel de importaciones de autopartes, al mismo tiempo que caía la producción de vehículos, pero, además, se sumaron crecientes déficits en las importaciones de vehículos terminados, agravando el cuadro de la industria. Sin embargo, este recorrido general del sector no fue homogéneo entre las 12 terminales del complejo automotor,⁹³ entre las cuales resalta en particular la trayectoria desarrollada por Toyota Argentina.

2.3 - Desempeño económico de cada terminal automotriz (2002-2019)

A pesar de este recorrido general de la industria automotriz en Argentina, no todas las terminales se desempeñaron de la misma forma luego de la crisis de la convertibilidad. Dentro

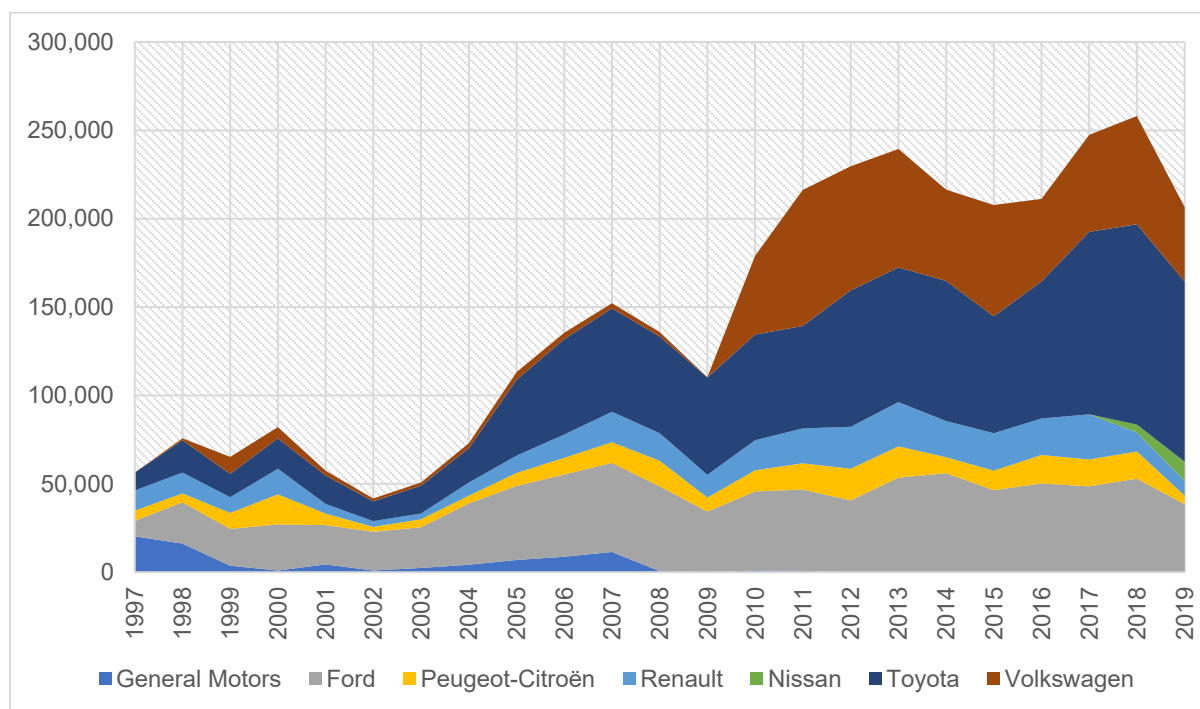
⁹³ A las terminales automotrices ya instaladas antes de la crisis de la convertibilidad (Iveco, Fiat, Ford, General Motors, Peugeot-Citroen, Renault, Mercedes-Benz, Volkswagen y Toyota) se suman dos firmas japonesas: Honda en 2011 y Nissan en 2018. También se encuentra la sueca Scania con una planta en Tucumán, pero se la excluye de los análisis ya que en Argentina la firma se dedica a la producción de sistemas de transmisión y no a la fabricación de vehículos.

de este comportamiento heterogéneo, se destaca la auspiciosa *performance* de Toyota Argentina. Por un lado, en términos de producción de vehículos, mientras las terminales automotrices crecieron a un ritmo del 6%, la firma japonesa lo hizo al 19% entre 2002 y 2019. Desde su instalación en 1997, cuando se ubicaba en el séptimo lugar según la producción de cada terminal, escaló al cuarto en 2005, pasando al segundo en 2014 y llegando a ser el principal productor de vehículos entre 2016 y 2019.

Este desempeño resalta aún más al diferenciar la producción por tipo de vehículo ya que desde sus inicios Toyota concentró sus operaciones en la producción de la pick up Hilux. De este modo, mientras la producción de vehículos de pasajeros en Argentina cayó constantemente luego de la contracción económica de Brasil en 2013 (ver Gráfico 0-1 del Anexo Estadístico), la de vehículos comerciales livianos se mantuvo (ver Gráfico II-5). En particular, la producción de vehículos utilitarios creció en gran medida luego de 2010 a partir de la fabricación de la Volkswagen Amarok, que se sumó a los otros modelos de pick ups de mayor éxito, la mencionada Hilux y la Ford Ranger.⁹⁴ De este modo, entre 2017 y 2019 los vehículos comerciales explicaron la mayor parte de la producción en el país. En este marco, el desempeño de Toyota se destaca todavía más, ya que pasó de explicar el 23% de la fabricación de vehículos comerciales en 2002 hasta el 49% en 2019 (ver Gráfico II-5).

⁹⁴ A mediados de 2018 Nissan comenzó a fabricar su pick up Frontier en Córdoba, luego de invertir en ampliar la capacidad instalada de la planta de Renault, socio global de Nissan. A su vez, Renault sumó la otra pick up mediana denominada Alaskan en 2020 (ver Tabla IV-3).

Gráfico II-5 - Producción por empresas de vehículos utilitarios livianos en Argentina (unidades)
(1997-2019)⁹⁵

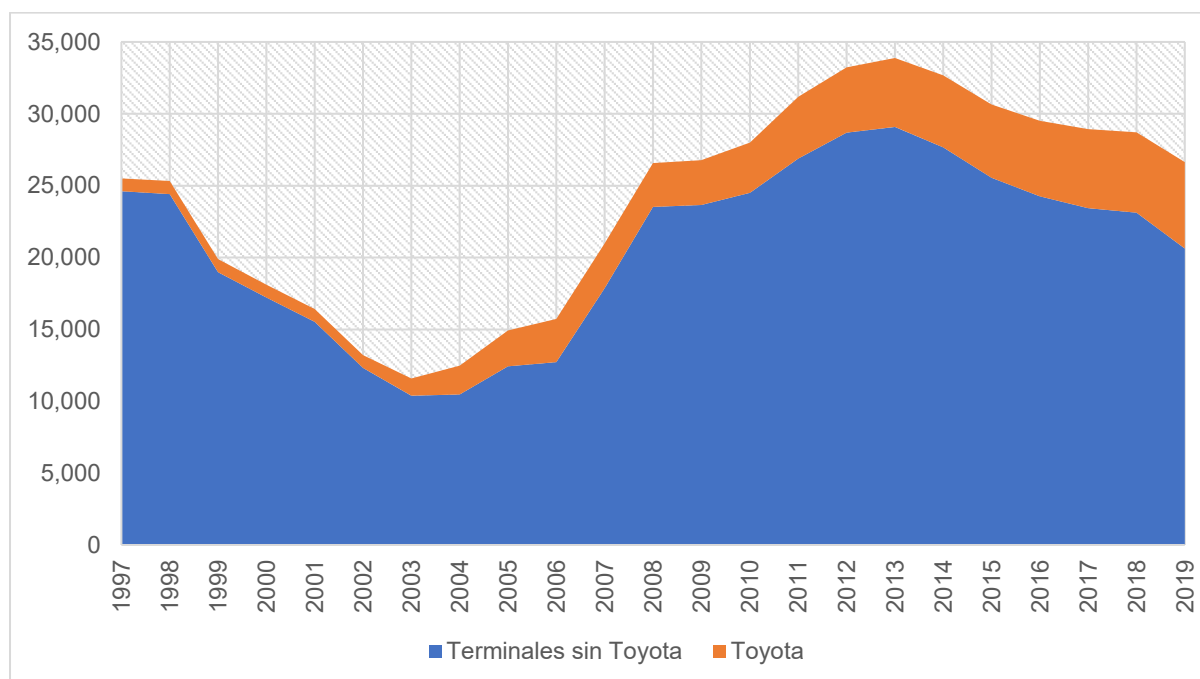


Fuente: elaboración propia en base a ADEFA.

Acompañando el nivel de producción, el empleo en Toyota también creció sostenidamente desde el inicio de sus operaciones (ver Gráfico II-6). La empresa comenzó explicando el 4% del empleo total en la rama, pasando al 10% en 2003, 14% en 2013, 17% en 2015 y finalizando en 2019 con el 23% del trabajo en el sector terminal. Particularmente, el crecimiento del empleo en Toyota se dio de forma contracíclica con el movimiento del sector en su totalidad, ya que este cayó sostenidamente a partir de 2013, con la recesión de Brasil, mientras que Toyota aumentó su número de trabajadores durante dicho período (ver Gráfico 0-3 del Anexo Estadístico).

⁹⁵ Hasta 2018 ADEFA consideraba a la Toyota SW4 como un vehículo utilitario. En términos de homologación e impositivos la SW4 siempre fue un vehículo de pasajeros y ADEFA corrigió este error en 2018. En los Gráficos II-5 y 0-1 del Anexo, el autor corrigió este dato para todos los años.

Gráfico II-6 – Empleo en el sector terminal de la industria automotriz de Argentina (promedios anuales) (1997-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ODE, Revista Mercado y documentación interna de Toyota.

De forma similar se puede subrayar la trayectoria de la firma japonesa observando el valor de lo producido en el período, es decir, teniendo en cuenta el número de vehículos producidos y los precios de éstos. Entre 2002 y 2019 Toyota acumuló una producción de u\$s55.263 millones, un valor considerablemente superior al alcanzado por la firma ubicada en el segundo lugar, Volkswagen,⁹⁶ que lo hizo por u\$s40.401 millones⁹⁷ (ver Gráfico II-7).

A su vez, este recorrido se denota en el pronunciado ascenso en la cúpula económica argentina a partir de un aumento creciente de la proporción de las ventas de Toyota sobre las ventas de las 200 empresas más grandes de Argentina (ver Gráfico II-8). En este aspecto, Toyota lidera a las terminales automotrices a partir de 2017. A su vez, ello se refleja en el vertiginoso ascenso de la firma en dicho ranking,⁹⁸ en el cual comenzó en el puesto 104 con el

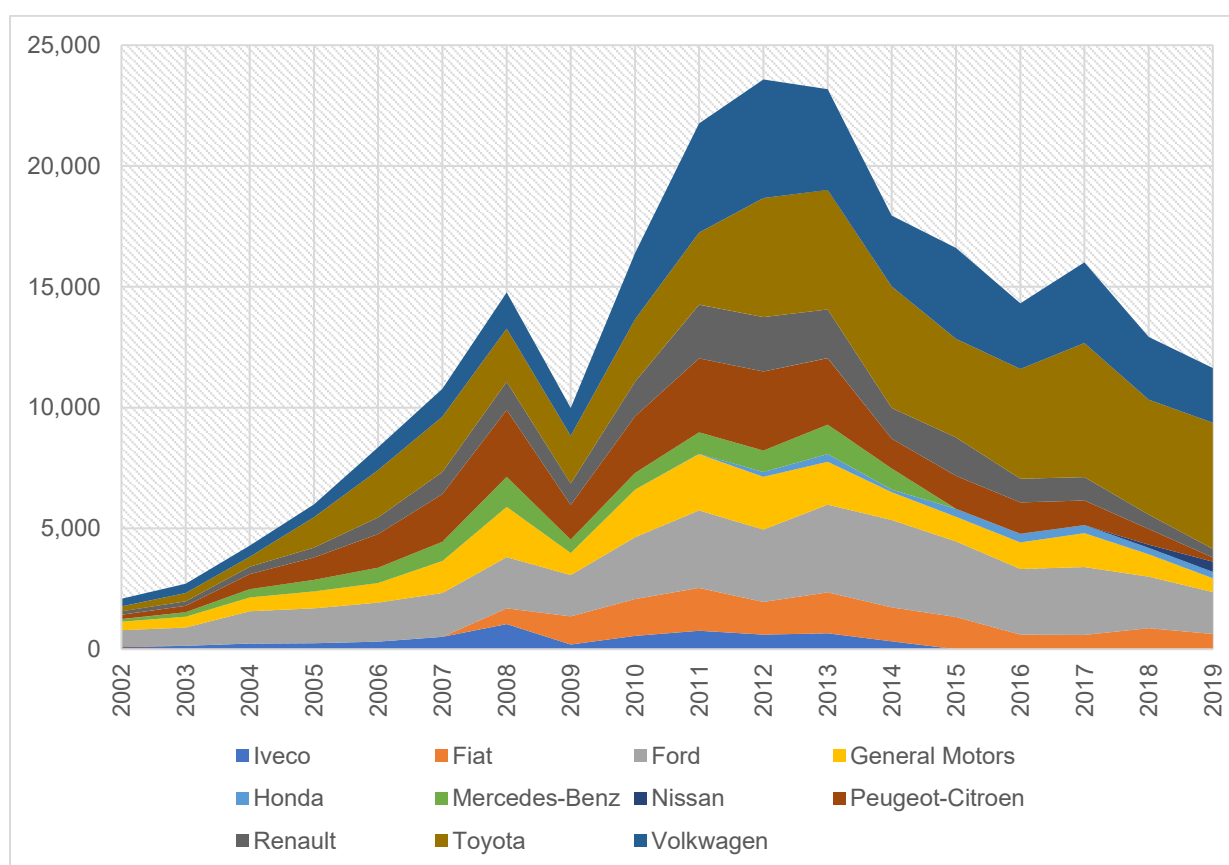
⁹⁶ Se tiene en cuenta la producción de cajas de cambio de Volkswagen en base a la suma de las exportaciones de éstas a lo producido en vehículos.

⁹⁷ El valor de vehículos producidos se estima a partir de calcular el precio en pesos de cada modelo producido por cada terminal en julio de cada año según la guía oficial de precios de ACARA (consultada a partir de web.archive.org) ajustado por el promedio anual del tipo de cambio del dólar estadounidense del BCRA sumado a las exportaciones de autopartes de cada terminal automotriz argentina. Para ampliar consultar Nota Metodológica 2 del Anexo.

⁹⁸ Se trata del ranking de la Revista Mercado que conforma una base de las 200 empresas más grandes del país de acuerdo con sus respectivas ventas anuales (no se incluyen firmas del sector agropecuario, salvo las abocadas a la comercialización de granos).

inicio de sus operaciones en 1997 y llegó a ser la tercera empresa más grande de la Argentina en 2019, ubicándose debajo de las estatales Yacimientos Petrolíferos Argentina (YPF) y Banco Nación Argentina (BNA) (ver Tabla II-1). De forma similar, en 2019 llegó a explicar el 31% de las ventas de todas las terminales automotrices y el 2,4% del total de las 200 empresas más grandes de Argentina (ver Gráfico II-8).

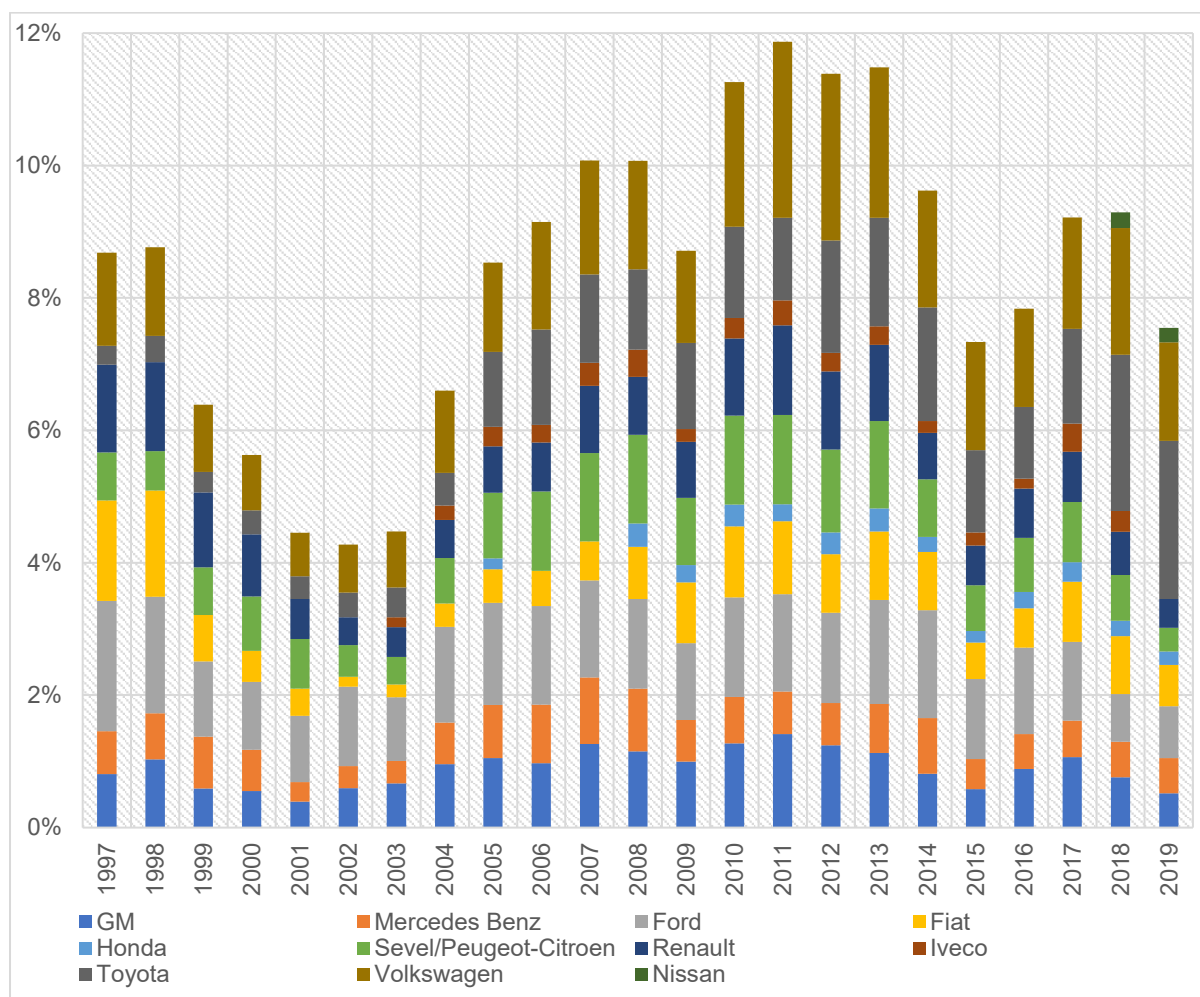
Gráfico II-7 - Valor de vehículos producidos por terminal automotriz⁹⁹ (millones de dólares corrientes) (2002-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA, ACARA y BCRA.

⁹⁹ Para ampliar consultar Nota Metodológica 2 del Anexo.

Gráfico II-8 - Porcentaje de ventas de las terminales automotrices sobre las ventas de las 200 empresas más grandes de Argentina (porcentajes) (1997-2019)



Fuente: elaboración propia en base a Revista Mercado.

Tabla II-1 - Posición de Toyota en el ranking de las 200 empresas más grandes de Argentina (años seleccionados)¹⁰⁰

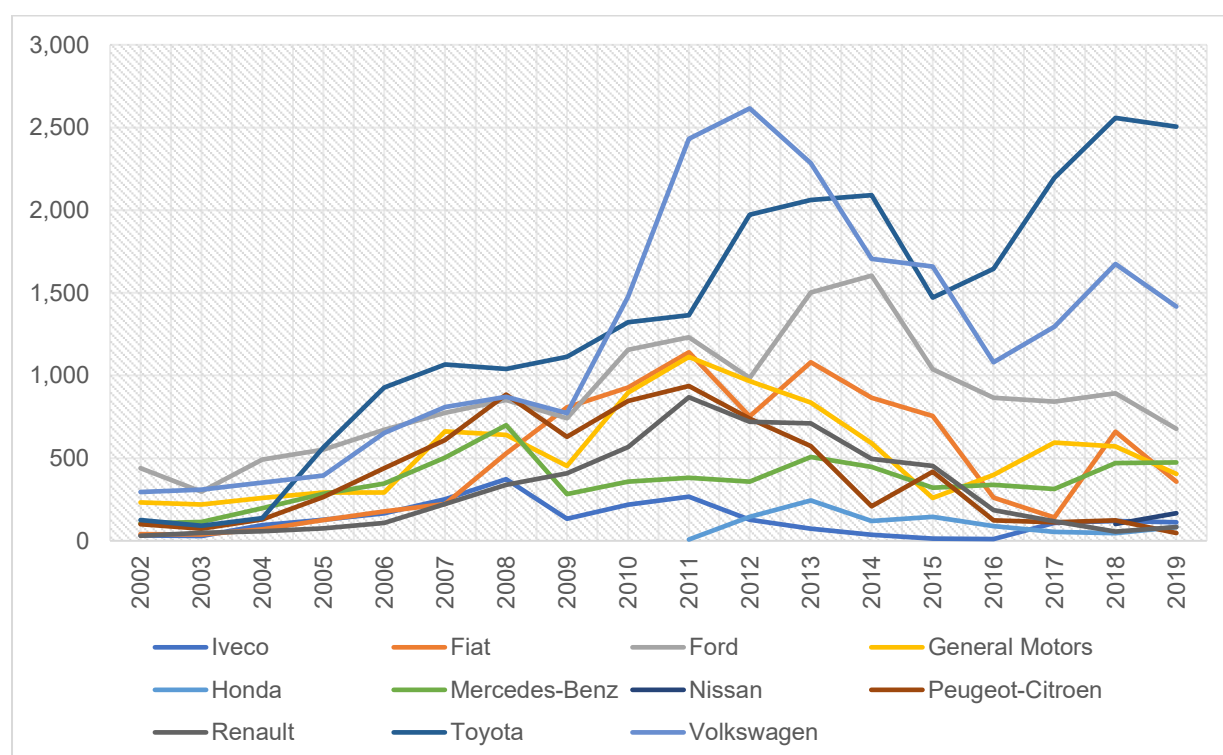
Año	Posición en el ranking
1997	104
2000	81
2005	16
2010	17
2015	17
2019	3

Fuente: Revista Mercado.

¹⁰⁰ Para ver la trayectoria completa de Toyota en el ranking ver la Tabla 0-2 del Anexo Estadístico.

Otro de los aspectos salientes de la trayectoria de Toyota es el referido al comercio exterior. Al respecto, la empresa fue la que más exportaciones produjo entre 2002 y 2019 llegando a colocar productos en el extranjero por u\$s24.252 millones (ver Gráfico II-9). En segundo lugar, se encuentra Volkswagen que alcanzó u\$s22.094 millones y en tercer lugar Ford con u\$s15.680 millones. El resto de las terminales automotrices explican montos significativamente menores en exportaciones. En cuanto a la diversificación de sus mercados exportables a partir del Índice de Herfindahl e Hirschman (IHH) en el cuadro II-1,¹⁰¹ Toyota no aparece como la empresa con mayor diversificación de destinos ya que entre los años 2009 y 2015 sus exportaciones estuvieron fuertemente concentradas en Brasil. Sin embargo, en los últimos años generó nuevos destinos de exportación fuera del Mercosur tales como Perú, Colombia y Chile, respectivamente, diversificando en gran medida sus mercados.

Gráfico II-9 - Exportaciones de terminales automotrices (millones de dólares FOB) (2002-2019)



Fuente: elaboración propia en base a Aduana y Softrade.

¹⁰¹ El IHH es una medida que tiene la propiedad de ponderar el peso de cada producto y país en el total del comercio, de modo que informa sobre la concentración económica de un mercado (Hirschman, 1964). Esto se identifica al tomar el cuadrado de las participaciones de cada país. Un índice elevado expresa un mercado muy concentrado y uno bajo uno diversificado. Para ampliar dicha metodología ver la Nota Metodológica 1 del Anexo.

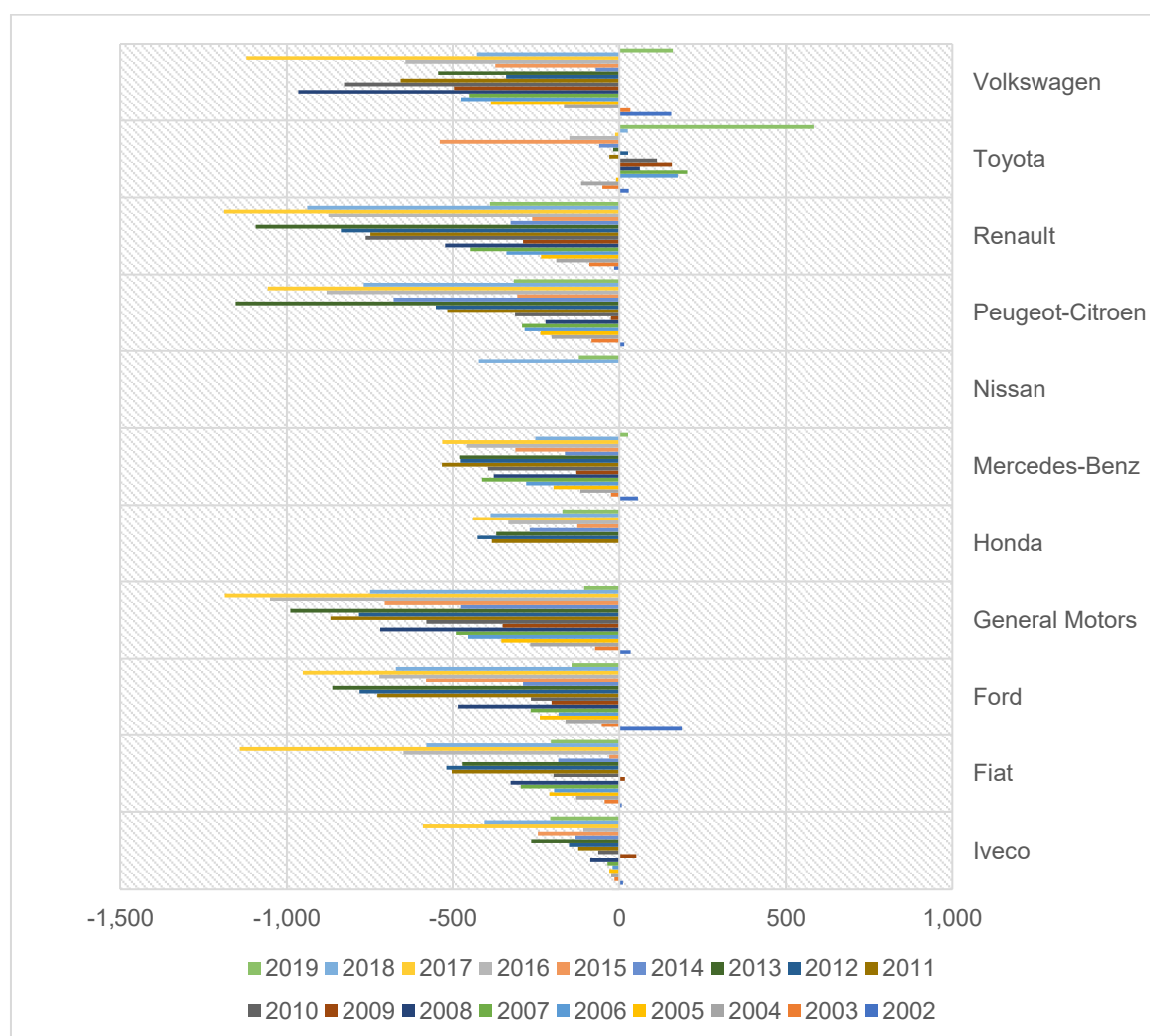
Cuadro II-1 - Índice IHH de concentración de destinos de exportación por terminal automotriz (2002-2019)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
IVECO	8.153	6.159	3.957	3.930	5.509	3.882	4.688	3.547	4.891	4.756	4.678	4.367	4.120	3.455	4.992	7.092	7.639	8.451
FIAT	6.986	6.950	6.414	4.347	5.100	6.565	7.360	9.472	9.292	9.612	9.093	9.637	8.842	3.484	8.730	9.701	9.765	9.569
FORD	5.867	4.966	4.531	3.619	3.584	3.907	5.014	6.038	6.243	6.778	6.805	6.243	6.377	5.400	4.739	4.881	5.394	4.864
GENERAL MOTORS	3.485	3.844	4.331	3.064	3.854	6.794	8.752	9.128	9.006	8.803	9.579	9.621	9.908	9.773	9.837	9.715	9.772	9.670
HONDA										9.787	9.913	9.701	9.550	9.129	9.216	8.607	8.179	9.508
MERCEDES-BENZ	2.879	2.025	1.501	1.388	1.417	1.059	1.102	3.101	2.717	3.984	6.187	6.559	7.527	5.049	4.340	5.178	5.186	7.702
NISSAN																	8.402	9.176
PEUGEOT CITROEN	4.760	2.647	2.760	2.737	3.879	4.495	4.799	7.939	8.423	8.243	8.498	9.382	9.355	3.255	8.325	7.852	7.861	6.085
RENAULT	5.406	3.338	2.201	2.540	2.203	3.751	5.304	6.454	6.472	6.721	7.564	7.430	6.776	5.230	5.180	4.014	3.660	2.833
SCANIA	4.869	5.257	9.367	9.715	9.050	8.827	9.165	9.426	9.630	9.491	9.165	9.686	9.261	6.308	6.738	7.548	8.428	7.653
TOYOTA	8.360	5.356	3.730	3.384	3.625	3.809	5.891	7.736	7.653	8.448	6.260	7.361	7.541	7.517	6.593	3.653	3.494	3.610
VOLKSWAGEN	3.587	3.569	2.724	2.592	3.128	3.532	4.292	6.672	3.682	6.580	3.441	3.357	3.086	1.982	1.702	2.529	3.040	3.751

Fuente: elaboración propia en base a datos de Aduana y Softrade.

Sin embargo, el rasgo más importante en el cual se destaca Toyota es su saldo comercial en comparación con el resto de las terminales automotrices (ver Gráfico II-10). En efecto, la firma es la única que obtuvo un resultado superavitario en la diferencia entre sus exportaciones e importaciones entre 2002 y 2019 el cual alcanzó u\$s390 millones para todo el período. El resto de las terminales obtuvieron resultados deficitarios que en su conjunto significaron u\$s59.690 millones, alrededor del 70% del total del déficit del sector durante la etapa bajo estudio. Este aspecto saliente se destaca aún más debido a la importancia macroeconómica que tiene para Argentina la disponibilidad de divisas dados los ya mencionados problemas de *restricción externa* (Braun y Joy, 1968; Schorr y Wainer, 2014; Thirlwall, 1979).

Gráfico II-10 - Saldo comercial externo por terminal automotriz (millones de dólares)* (2002-2019)



Fuente: elaboración propia en base a Aduana y Softrade.

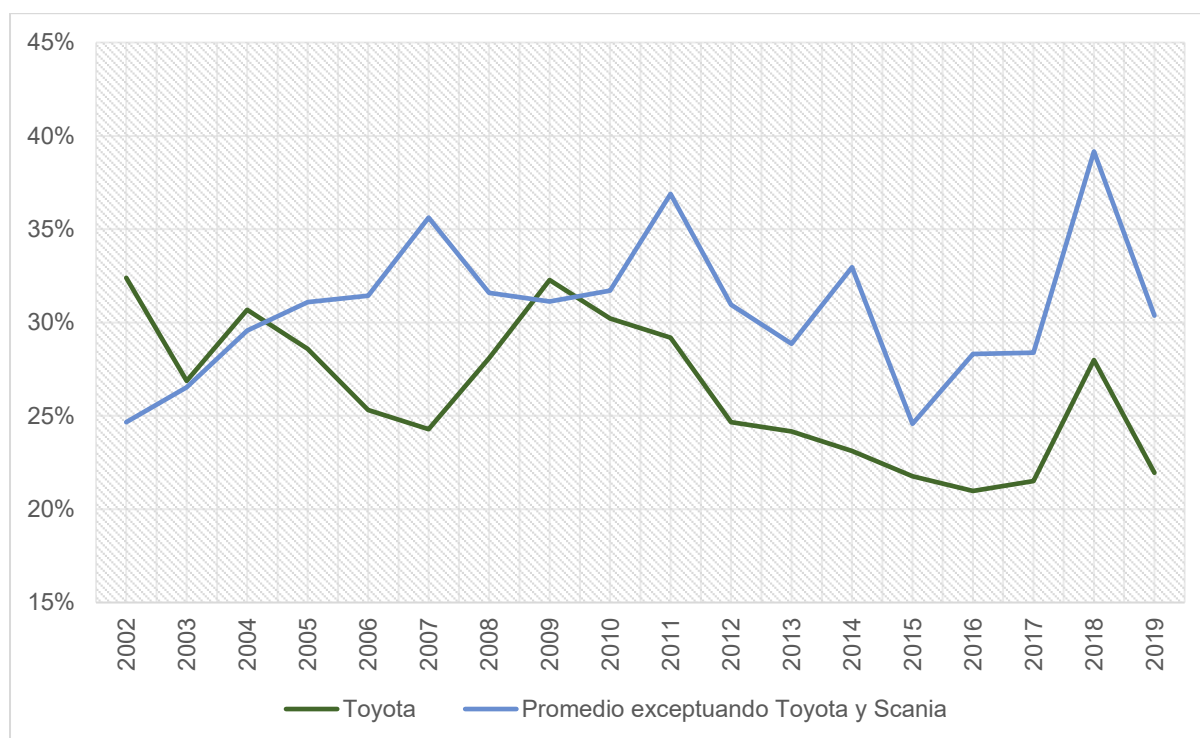
*Dólares FOB para exportaciones y dólares CIF para importaciones.

Estos resultados se explican, en parte, por el alto contenido local de los vehículos de Toyota. A partir de la medición de las importaciones de autopartes en dólares sobre el valor de los vehículos producidos se denota que Toyota utilizó en promedio un 26% de importaciones de autopartes en sus vehículos mientras que el resto de las terminales lo hicieron en 31% (ver Gráfico II-11).¹⁰² Las dos terminales que se colocaron por debajo de Toyota fueron Ford con un promedio de 23% de importaciones sobre el valor de la producción y Volkswagen con 25% (ver Gráfico 0-4 del Anexo Estadístico).¹⁰³ Por otro lado, este sobresaliente resultado comercial de Toyota se explica también por menores importaciones de vehículos de pasajeros al mercado argentino en comparación con la mayoría del resto de las terminales como Volkswagen, Ford, General Motors, Renault, Fiat y Peugeot-Citroen, respectivamente (ver Gráfico 0-5 del Anexo Estadístico).

¹⁰² Cabe remarcar que este método es distinto al que utilizan las terminales, midiendo pieza por pieza. Según este método, Toyota tenía en 2020 un 40% de contenido local en sus vehículos (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022).

¹⁰³ A partir de los cruces de las variables importaciones/valor de la producción y exportaciones/valor de la producción entre 2002 y 2019 se pueden ver más claramente las diferencias entre las terminales (ver Gráfico 0-4 del Anexo Estadístico). En particular, Toyota, Ford y Volkswagen, las principales productoras de pick ups en el país son exportadoras con alto contenido local, sin embargo, los resultados de saldo comercial entre ellas (u\$s390 millones Toyota, -u\$s7.408 millones Ford y u\$s7.605 millones Volkswagen) remarca la singularidad del caso de Toyota, incluso frente a estas terminales en Argentina.

Gráfico II-11 - Contenido importado de los vehículos¹⁰⁴ en Toyota y promedio del resto de las terminales de Argentina (porcentajes) (2002-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ACARA, ADEFA, BCRA y ADUANA.

De este modo, a partir de la comparación del desempeño de cada una de las terminales automotrices se destaca el caso de Toyota Argentina en base a sus positivos logros. Este éxito sobresale, a su vez, teniendo en cuenta los problemas estructurales del complejo automotor vinculados a su déficit comercial y el alto uso de autopartes importadas y la retracción de la industria entre 2018 y 2019. Este recorrido pudo evidenciarse en los niveles productivos de la firma, sus ventas, su posición en la cúpula económica argentina y, sobre todo, sus resultados comerciales a partir de sus exportaciones, alto contenido local de sus vehículos y sus superavitarios saldos comerciales. En la única dimensión que no se halla un resultado superior al resto es en la diversificación de sus mercados de exportación, aunque se observa una ampliación de estos destinos en los últimos años del período bajo estudio.

Conclusiones parciales

A lo largo de este capítulo se reconstruye la trayectoria histórica de la industria

¹⁰⁴ Para ampliar consultar Nota Metodológica 2 y 3 del Anexo.

automotriz argentina haciendo énfasis en sus características generales y sus problemas estructurales para destacar la excepcionalidad de Toyota Argentina. Así, se desarrollaron las distintas etapas de la industria desde sus inicios en 1920 hasta la crisis de la convertibilidad señalando que las problemáticas del alcance de sus exportaciones y sus saldos comerciales ya se encontraban presentes en este recorrido, además de otras, como la modernización del sector. En particular, en la década de 1990 se llevó a cabo una profunda reconversión del complejo que permitió una mejora productiva y tecnológica y generar una salida exportadora para la rama terminal a partir de la creación del mercado regional. Sin embargo, durante esta etapa también se agudizó el déficit comercial del complejo vinculado en gran medida al aumento de las importaciones de autopartes para la producción de vehículos.

Luego de la crisis del fin de la convertibilidad la industria automotriz experimentó una fase de expansión en términos de producción, ventas, exportaciones y empleo. Sin embargo, los problemas derivados de su balanza comercial y del alto uso de insumos importados se sostuvieron. A partir de la asunción del gobierno de Cambiemos a fines de 2015, el complejo automotor sufrió un fuerte retroceso dado por la retracción de su producción, la continuidad de los altos niveles de importaciones de autopartes y la aparición de elevados déficits en las partidas de vehículos terminados, lo cual agravó los negativos saldos comerciales de la industria.

En base a dicho marco se analizaron los desempeños de las distintas terminales automotrices denotando un comportamiento diferenciado entre ellas, en el cual se destaca la trayectoria de Toyota Argentina. Los resultados de este último análisis arrojaron un liderazgo de la firma japonesa en los niveles productivos, las ventas, la posición en la cúpula económica argentina y, sobre todo, los resultados comerciales a partir de sus exportaciones, alto contenido local de sus vehículos y sus superavitarios saldos comerciales. Estos logros se destacan debido a los problemas estructurales del complejo automotor vinculados a su déficit comercial y al alto uso de autopartes importadas, como también, por el contexto de retracción de la industria entre 2018 y 2019. De este modo, el caso de Toyota comprende uno de especial interés en el desarrollo de la industria automotriz argentina estableciendo la necesidad de examinar los factores que explican esta trayectoria. Esta tarea se emprende en profundidad en los próximos capítulos.

CAPÍTULO 3

La incrustación internacional de Toyota Argentina: la formación y el desarrollo de la multinacional Toyota Motor Corporation

Introducción del capítulo

El presente capítulo tiene por objetivo reconstruir la *incrustación internacional* de la filial argentina de TMC. Para eso, se revisa cómo esta empresa se inició y desarrolló tanto en su país de origen, Japón, como en el resto del mundo, prestando especial atención a las características de su estrategia empresarial global y al lugar que ocupa la filial argentina en su estructura multinacional. De este modo, se comienza la sección analizando el origen de la empresa en Japón en el marco del crecimiento económico e industrial del país (3.1). Luego, se detallan dos componentes esenciales de la estrategia empresarial de Toyota (3.2), los cuales son su sistema de producción (*Toyota Production System*) (3.2.1) y el método Toyota (*The Toyota Way*) (3.2.2). Estos elementos son centrales para entender las características de la firma desde su origen que dieron lugar a la propagación de su sistema a partir del llamado *toyotismo*, el cual condensó gran parte de los cambios que se estaban llevando a cabo en el capitalismo mundial en la década de 1970. Asimismo, estos aspectos son cruciales para comprender la estrategia de Toyota Argentina durante las últimas décadas, principalmente su planificación a largo plazo y su relación con proveedores locales.

En el siguiente apartado se reconstruye la etapa de crecimiento al interior de Japón luego de la II Guerra Mundial, la expansión del Grupo Toyota y el incremento de sus exportaciones a distintos mercados del mundo (3.3). Luego, se sigue con la fase de internacionalización de la firma a partir de la instalación de filiales en diferentes países (3.4). En esta etapa de expansión en mercados emergentes es cuando Toyota se instala en Argentina. A raíz de ello, se realiza una caracterización del rol de cada subsidiaria a partir del año de radicación, el carácter jurídico, el tipo de bien producido, las razones de la instalación y el nivel de producción entre 2009 y 2019. Seguido a esto, se describe la etapa de consolidación de Toyota como una firma multinacional (3.5) en base al análisis de la producción en las distintas regiones del mundo y la reconstrucción de la red de accionistas principales de la firma luego de su inclusión en las bolsas de Nueva York y Londres.

Posteriormente, se analiza el proyecto Innovación Internacional de Vehículos Multipropósito (IMV) lanzado por la empresa a nivel global en 2002 (3.6), en el cual la filial

Argentina tiene un rol preponderante. La ejecución de este plan es un factor determinante del papel de la Argentina en la estructura multinacional de Toyota en cuanto a su especialización productiva, peso del mercado interno, establecimiento de mercados de exportación, como también, por la fijación de las plantas productivas que compiten con Argentina al interior de la multinacional. Por último, se analiza el desempeño de la empresa luego de la crisis de 2008-2009 (3.7) comparándola con el resto de las firmas automotrices según sus ingresos y producción globales. Además, se examina qué rol tuvieron las distintas regiones del mundo al interior de la organización en cuanto a ventas y producción luego de la crisis global.

3.1. - Los inicios de Toyota en Japón (1890-1939)

La historia de Toyota Motor Corporation comienza con el establecimiento de una pequeña empresa familiar textil por parte de su fundador, Sakichi Toyoda.¹⁰⁵¹⁰⁶ El éxito del emprendimiento comenzó en 1891 a partir de la creación del telar de mano de madera Toyoda (*Toyoda wooden hand loom*), un innovador telar que permitía confeccionar productos textiles con una sola mano. Luego, en 1896 mejoró dicha invención al desarrollar el telar mecánico Toyoda (*Toyoda power loom*), el primer telar mecánico de Japón. A partir de ello, la empresa fue creciendo a un ritmo acelerado, asociándose con otras firmas japonesas y ampliando sus plantas manufactureras. Posteriormente, junto a su hijo, Kiichiro Toyoda,¹⁰⁷ desarrollaron conjuntamente el telar automático Toyoda (*Toyoda automatic loom*), logrando automatizar la producción del telar. En base a estos avances, la empresa fue consiguiendo mayores éxitos y en 1926 establecieron la firma Toyoda Automatic Loom Works, Ltd.¹⁰⁸ (Toyota, 2012).

Paralelamente a estos primeros pasos de Toyota, en 1920 Japón comenzaba a implementar su política industrial moderna (Johnson, 1982).¹⁰⁹ Sin embargo, las empresas más

¹⁰⁵ Sakichi Toyoda, el fundador de Toyota Industries Corporation, nació en 1867 en el pueblo rural de Yamaguchi (ahora parte de la ciudad de Kosai) en la prefectura de Shizuoka y era hijo de un carpintero (Magee, 2007; Toyota, 2012).

¹⁰⁶ Esto se contrapone al inicio de la primera empresa automotriz japonesa, Mitsubishi, la cual provenía de los grandes grupos empresariales japoneses conocidos como *zaibatsu*, los cuales eran controlados por poderosas familias que dominaban la economía japonesa y fueron centrales en su proceso de industrialización (Correa Restrepo, 2016; Perez Almansi, 2020a). Los denominados "cuatro grandes grupos" eran Mitsubishi, Mitsu, Sumitomo y Yasuda (Jensana, 2004).

¹⁰⁷ Para ampliar sobre las principales autoridades de TMC consultar el listado cronológico en la Tabla 0-3 del Anexo Estadístico.

¹⁰⁸ Que luego se convirtió en Toyota Industries Corporation.

¹⁰⁹ Chalmers Johnson (1982), estudioso del *milagro económico* japonés como el primer caso de industrialización tardía y pionero de la literatura sobre el *Estado desarrollista*, sostiene que la implementación de la política industrial japonesa moderna comenzó en la década de 1920 con la introducción en Japón del concepto de *racionalización industrial*, el cual se basó en la racionalización industrial alemana. Esta política se centraba en la innovación tecnológica, la instalación de máquinas y equipos más modernos y medidas generales para aumentar

beneficiadas por estas medidas eran las pertenecientes a los conglomerados empresarios japoneses, conocidos como *zaibatsu*, por lo tanto, Toyota no fue objeto directo de dichas políticas de industrialización. A su vez, durante esta década el terremoto de Great Kanto destruyó los ferrocarriles en gran parte de Japón dando lugar al crecimiento del uso de automóviles y camiones. Este aumento de la demanda de vehículos era cubierto en su totalidad por importaciones desde Estados Unidos cuyo sistema de producción en masa las hacía mucho más competitivas que las europeas, por lo tanto, a mediados de la década de 1920 Ford y General Motors instalaron sus plantas de ensamblado en Japón (Holweg, 2007).

Por su parte, el éxito de los telares automáticos Toyoda siguió aumentando de forma tal que excedieron a Japón y en 1929 capitales de Gran Bretaña cerraron un acuerdo para la transferencia de patentes con la empresa japonesa. En el marco de esta negociación Kiichiro Toyoda comenzó a viajar a Gran Bretaña y Estados Unidos, adentrándose en el desarrollo de la industria automotriz en estos países y convenciéndose de la necesidad de su impulso en Japón (Toyota, 2012). Así, en 1933 se abrió un departamento de automóviles dentro de Toyoda Automatic Loom Works, el cual se dedicó a estudiar e imitar los diseños de los vehículos estadounidenses y a reclutar trabajadores con experiencia en la industria automotriz (J. Liker, 2003).

En 1930 el destacado Ministerio de Comercio Internacional e Industria (*Ministry of International Trade and Industry*, MITI) del gobierno japonés presentó un plan para desarrollar la industria automotriz local que se dirigía a limitar el control extranjero en el sector y reducir el déficit comercial y consistía en el otorgamiento de licencias específicas para la fabricación de vehículos y camiones.¹¹⁰ Así, el Estado le concedió dichos permisos únicamente a dos firmas de capitales japoneses, Nissan¹¹¹ y Toyota¹¹², y a partir de allí una serie de beneficios en materia de impuestos y restricciones a las importaciones.¹¹³ Estas fueron las primeras políticas del

la eficiencia económica. A su vez, ello se combinó con el fomento estatal a cárteles, entendiendo que entre las grandes empresas debían constituir *oligopolios cordiales* (*cordial oligopolies*) (Johnson, 1982).

¹¹⁰ En 1934 el Comité de Promoción a la Producción Doméstica, un órgano del MITI, lanzó la Conferencia Ministerial para el Establecimiento de la Industria Automotriz en la cual participaron 9 ministerios nacionales y de donde surgió la ley de Manufactura Industrial de Automóviles que se terminó dictando en 1936.

¹¹¹ El grupo Nissan era parte del segundo grupo de *zaibatsu*, posterior al crecimiento de las cuatro principales familias. Sus negocios iniciales giraron en torno a la comercialización inmobiliaria, de seguros, la pesca y la minería (Jensana, 2004).

¹¹² Aunque el apellido de la familia fundadora es Toyoda (豊田) se decidió modificar el nombre de la empresa a Toyota ya que su pronunciación es más sencilla y su escritura simboliza un comienzo feliz: Toyota (トヨタ) en Japón está considerado más afortunado que Toyoda (豊田) ya que se considera al ocho como un número de la suerte y ocho es el número de trazos necesarios para escribir Toyota en Katakana.

¹¹³ A su vez, se les obligó a estas empresas a utilizar autopartes nacionales.

gobierno japonés dirigidas a empresas industriales en particular, las cuales se fundamentaban como necesidades de defensa nacional¹¹⁴ (Johnson, 1982).

De este modo, en 1936 Toyota comenzó la producción de sus camiones modelos G1 a un nivel de 150 unidades por mes, lo que fue el primer paso de la producción en masa. Luego, la firma presentó su primer vehículo de pasajeros, el modelo AA. En 1937 Toyota Motor se estableció como una compañía independiente del resto de las empresas del grupo y en 1938 construyó la planta de Koromo, al centro sur de Japón. Esta fábrica era una planta de producción integrada que incluía todos los procesos necesarios para la producción de automóviles, incluidos los procesos de fundición y forja, mecanizado, ensamblaje mecánico, estampado, ensamblaje de carrocerías, pintura y ensamblaje general.¹¹⁵ Cada uno de estos procesos se diseñó para que estuvieran conectados, y la planta de Koromo formó la base de las futuras fábricas en Japón.

3.2 – El sistema de producción y el método de Toyota

3.2.1 - El sistema de producción de Toyota (*Toyota Production System, TPS*)

Desde sus inicios, la empresa implementó formas de trabajo enmarcadas en un sistema integral de producción propio, cuyo objetivo era reducir costos a través de la eliminación de las inconsistencias, el gasto y la sobrecarga en los procesos.¹¹⁶ Este sistema fue un hito en la historia del capitalismo de modo tal que así como los principios del fordismo jugaron un rol relevante en el desarrollo económico de EEUU a principios del siglo XX, el TPS fue determinante en el desarrollo de posguerra de la economía japonesa (von Tunzelmann, 1997).

Este sistema tiene sus inicios a partir la producción textil con el uso del telar mecánico, cuando Toyota implementó uno de los componentes de su TPS, denominado *jidoka*, orientado a la *automatización con estilo humano*. Con éste, se apuntaba a que las máquinas puedan estar en funcionamiento sin que los trabajadores las estén constantemente observando, organizando el circuito de trabajo de forma tal que la maquinaria se detenga solo cuando alguna

¹¹⁴ Como consecuencia de esto y del inicio de la II GM, Ford y GM suspendieron su producción en Japón en 1939.

¹¹⁵ Debido a la baja demanda de partes y piezas para la producción de vehículos en 1930 existían pocas empresas proveedoras en Japón, especialmente de las partes de acero. Por ese motivo, en 1934 Toyota creó un departamento de producción de acero que se encargaba de la producción y refinamiento del acero para la fabricación de partes y piezas de los primeros prototipos de automóviles que se estaban desarrollando. De este modo, se comenzaron a fabricar *in-house* piezas fundidas como cabezas de cilindro, bloques de cilindro y pistones, mientras se importaban partes de Chevrolet como cigüeñales, árboles de levas, válvulas, enchufes y componentes eléctricos.

¹¹⁶ Así lo reafirma el creador del TPS, el ingeniero Taiichi Ohno (1988: 8) “*en Toyota, como en todo el resto de las industrias, las ganancias sólo pueden ser obtenidas reduciendo costos*”. Según Shimizu (1999) el TPS configura un conjunto de métodos para reducir los costos por vehículo producido.

irregularidad sucedía, lo cual permitía a un trabajador operar con varias máquinas simultáneamente (Ohno, 1988).

La otra parte del TPS es el sistema *justo a tiempo* (*just in time*), el cual fue propuesto por Kiichiro Toyoda con el comienzo de las operaciones en la planta Koromo a finales de la década de 1930. El mismo refiere a que en el proceso de producción sólo las partes y piezas específicamente indicadas lleguen a la línea de ensamblado en el momento exacto de forma tal que no haya producción en exceso, es decir, *stock* (Ohno, 1988). Desde el principio, el líder de Toyota ya planteaba las bases de dicho sistema de producción sosteniendo que “*lo más importante es asegurar que no haya escasez ni exceso, es decir, que no haya exceso de mano de obra ni tiempo para la producción designada. No hay desperdicio ni exceso. Significa no tener que esperar a que las piezas circulen (...) Este es el primer principio para aumentar la eficiencia*” (Toyota, 2012). La implementación de dicho sistema coincidió con la entrada de Japón a la II GM del lado del Eje, en alianza con Alemania e Italia. El contexto de escasez de materiales en el marco de la guerra potenció el *just in time* ya que implicó que para la producción de vehículos se adquirieran únicamente los materiales necesarios sólo en el momento y en los volúmenes específicamente requeridos.¹¹⁷

Luego de la guerra y en el marco de los años dorados del capitalismo se hizo necesario implementar la producción en masa.¹¹⁸ Bajo esta modalidad, el concepto de *just in time* se hizo posible a partir del sistema de *kanban*,¹¹⁹ el cual era un instrumento que indicaba cuáles y cómo las partes eran utilizadas en el momento y permitía un control minucioso del proceso productivo. Con ello, las piezas se entregaban entre las diferentes plantas solo en los volúmenes necesarios y se podían eliminar los inventarios dentro de cada proceso. Además, estas técnicas no fueron solo implementadas al interior de las plantas de Toyota, sino que también eran

¹¹⁷ A su vez, en el marco de la guerra el gobierno japonés prohibió la producción de vehículos de pasajeros para abastecer la demanda privada. En este marco se produjeron mayormente camiones que eran vendidos a las fuerzas militares bajo un estricto control del gobierno japonés. Además, durante estos años el MITI implementó un plan para aumentar la calidad de las autopartes japonesas como parte de su estrategia para aumentar la calidad de los vehículos. Así, estableció el Reglamento de certificación de piezas de automóviles y materiales de automóviles de alta calidad, que consistía en el otorgamiento de certificaciones de calidad a aquellas firmas japonesas de autopartes que cumplieran los requisitos. A partir de la obtención de dichos certificados las autopartistas gozaban de una serie de tratamientos especiales y beneficios por parte del gobierno. A raíz de dicho plan, el contenido local de los vehículos de Toyota creció considerablemente (Johnson, 1982).

¹¹⁸ Los bombardeos atómicos a Hiroshima y Nagasaki no afectaron directamente la planta de Toyota en Koromo, ubicada a aproximadamente 600 km de distancia de Hiroshima.

¹¹⁹ En la planta de Toyota existe el *kanban* es una tarjeta que contiene información sobre datos del proveedor, la pieza que éste provee y el lugar donde se encuentra dentro de la planta. Sirve para abastecer en el momento justo la cantidad necesaria de piezas para las unidades que están en producción, a la vez que sirve para comunicarle al proveedor la cantidad de piezas a entregar diariamente (Cálvarez Newman, 2017).

propuestas a sus proveedores mejorando los procesos productivos de toda la cadena de valor (Toyota, 2012).

A su vez, el TPS incorporó una planificación suavizada de la producción final (*production smoothing*). El objetivo del suavizado de la producción, que es una decisión de planificación de nivel tático también conocida como *Heijunka*, es reducir la variabilidad de la tasa de producción en la etapa final de las operaciones de fabricación para crear un flujo de demanda estable para las otras operaciones de fabricación en las etapas anteriores, así como reducir el stock de productos terminados (N. W. Biggart, 1997; Coleman & Vaghefi, 1994; Yavuz & Ak-ali, 2007).

A partir de las crisis del petróleo en la década de 1970, del agotamiento del modelo fordista-keynesiano y de las más reducidas tasas de crecimiento económico mundiales posteriores, en Toyota se terminaron de convencer que no era posible seguir con el sistema de producción en masa (Ohno, 1988). De esta forma, se profundizó el TPS, estableciendo un modo de fabricación que funcionaba exclusivamente en base a las demandas del mercado y eliminaba la sobreproducción. Esta completa implementación en el marco de los cambios que se estaban llevando a cabo en el capitalismo mundial le permitió a la empresa obtener resultados sumamente favorables, aumentando la productividad y las ganancias.

De este modo, Toyota concentró parte de las grandes transformaciones que se estaban produciendo en el capitalismo mundial en la década de 1970, siendo la vanguardia de las prácticas de *producción flexible (lean production)* (Coriat, 2000; Covarrubias V. & Ramírez Pérez, 2020; Dohse et al., 1985). Este nuevo sistema implicó el cambio de la forma de producción en masa de bienes indiferenciados por una de crecimiento más lento y diferenciado. Así, comenzó una era de competencia por la calidad, la era de los productos especificados y de la fabricación por lotes. De ello resultó la necesidad de líneas flexibles de producción, logrando fabricar sin una mayor reorganización productos diferentes, a partir de una misma configuración básica de los equipos y con una reducida demora de ajuste (Coriat, 2000).

Desde el punto de vista estrictamente laboral de Toyota, uno de los más estudiados en la literatura, se ha señalado que Toyota no concibió a los trabajadores como engranajes reemplazables en una gran máquina de producción, sino que cada trabajador fue formado para una variedad de trabajos y habilidades, no solo en la línea de producción, sino también en el mantenimiento, realización de registros, control de calidad, etc. En lugar de delegar la tarea de estandarizar el trabajo a un ingeniero industrial con cronómetro, la gerencia capacitó a los propios trabajadores del taller en esa tarea y les dio la responsabilidad de mejorar

continuamente el desempeño, proceso distintivo del toyotismo denominado *kaizen* (Battistini, 2001).

Sin embargo, otra parte de la literatura ha aseverado que, en realidad, el sistema de producción se ha mantenido mediante tareas excesivamente intensivas y largas horas de trabajo que llevan a sus empleados hasta sus límites físicos (Fumio, 2006: 182). A su vez, Boyer y Freyssenet (2002) destacan que Toyota pudo establecer acuerdos con sus empleados garantizando estabilidad y carreras de largo plazo en la empresa, pero haciendo partícipes a los trabajadores de las reducciones constantes de costos totales que debía hacer la empresa. Además, según estos autores, la firma mantuvo constantemente la cantidad de trabajadores por debajo de los niveles necesarios y terciarizó muchas de las necesidades de la compañía.¹²⁰ Según Álvarez Newman (2017), el punto central en la relación de la empresa con sus trabajadores es la aceptación de los límites a implicarse con la política de reducción de costos ya que así se conectan los intereses de la empresa con los de los trabajadores. Siguiendo al autor, se constituye así un compromiso toyotista donde los trabajadores a través de la representación sindical resignan su voluntad de resistir o combatir a las políticas de reducción de costos a cambio de la estabilidad laboral.

Por último, el sistema de producción de Toyota se desplegó en combinación con un desarrollo original en el sistema de proveedores a partir de relaciones comerciales de largo plazo, fluidos canales de información, reducción conjunta de costos de transacción y producción y transferencia de tecnología (Helper y Henderson, 2014; Toyota, 2012). En este intercambio, Toyota garantizaba a sus proveedores volúmenes de compra altos por largos períodos de tiempo y la posibilidad de compartir los beneficios de la reducción de costos otorgadas por el TPS (Boyer y Freyssenet, 2002). En base a esta articulación se apuntaba a generar relaciones de socios entre el cliente y el proveedor, de forma tal que ambas partes se beneficien en los momentos de éxito y también ambas se perjudiquen en las situaciones inversas.

El objetivo de Toyota era minimizar el número de proveedores y crear asociaciones a largo plazo al fomentar que los existentes se expandan y crezcan con la firma en lugar de aumentar su número para inducir ofertas de precios competitivos (McMillan, 2019). De este modo, Toyota no rige sus elecciones de proveedores por los menores precios ofrecidos, sino que ve la creación de valor como un esfuerzo conjunto de aumentar las capacidades de estos a

¹²⁰ A su vez, estudios de caso de la actividad de Toyota en países en desarrollo como Filipinas (Haruchi, 2006) e India (Shekhar Lal Das y Sobin, 2006) revelan las malas condiciones de los trabajadores de la empresa.

la vez que se reducen sus costos (Helper y Henderson, 2014). Esta política de proveedores de Toyota puede verse reflejada en las reglas publicadas en 1939 en las que se sostiene que *“una vez que se los designe como proveedores de Toyota, deben ser tratados como parte de Toyota (como plantas sucursales); Toyota realizará negocios con estos sin cambiar a otros, y hará todo lo posible para mejorar su desempeño”* (TMC, 1988: 76). Estas relaciones a largo plazo resultaron individual y colectivamente beneficiosas tanto para el cliente como para el autopartista, y fortalecieron aún más el sistema automotor japonés (Iyer et al., 2011).¹²¹ Luego, esta forma de vinculación se implementó en las filiales de la firma en distintos países del mundo generando resultados similares (Dyer y Nobeoka, 2000; Itoh et al., 2018a; Langfield Smith y Greenwood, 1998).

Según Heim (2013), en esta relación de cooperación entre Toyota y sus proveedores, la primera también se encarga de mantener un alto control sobre los segundos. Con el objetivo de mantener una fuerte división del trabajo entre sus autopartistas, un estrecho seguimiento de sus actividades, y haciendo cumplir sus políticas de reducción de costos, Toyota atribuye sistemáticamente la producción de un mismo producto a tres o más proveedores, generando situaciones de competencia limitada en cuanto al número de jugadores pero agudas en términos de su capacidad para mantener altos estándares de calidad y reducción de costos (Heim, 2013, 2016). Asimismo, el autor sostiene que, en ocasiones, los vínculos estables y de largo plazo con un grupo central de pequeños y medianos autopartistas de Toyota es contrarrestado con mayor competencia y flexibilidad con otros proveedores periféricos de la firma (Heim, 2013).

Para Novick et al. (2002) los principios rectores del funcionamiento del TPS tienden a crear un nuevo tipo de relación social entre los empleados y la empresa, y entre ésta y sus autopartistas. En este punto, más que una relación basada en principios económico-productivos se trata de la construcción de un vínculo social diferente que implica la elaboración de consensos sobre una serie de principios que, en la medida en que sean genuinamente aplicados, generan una nueva cultura en materia de relaciones laborales, industriales y comerciales. Intenta la construcción de consensos basados en la integridad y veracidad del proceder de la otra parte, a pesar de la existencia de intereses divergentes, complementarios o recíprocos. En esta construcción de consensos se basa el compromiso con las empresas proveedoras, el compromiso de productividad como principio de distribución de incrementos de los salarios y

¹²¹ En Toyota, elegir un proveedor es un proceso largo y prolongado que implica verificar si el proveedor se adaptará a la red de suministro. En algunos casos, los proveedores se seleccionan porque tienen innovaciones que mejoran los procesos o disminuyen los costos. Se espera que tanto los proveedores nuevos como los existentes compartan sus innovaciones con otros proveedores que suministran productos similares. Por lo tanto, ser proveedor trae consigo la oportunidad de recibir ideas generadas a través de la red de suministro.

de las ganancias, y de reducci3n del trabajo necesario, y de anomal2as de producto y de proceso. Este particular sistema de proveedores se aplicars tambi3n en Argentina y ser3 una de las claves del alto contenido local de sus veh2culos, como se ver3 en los pr3ximos cap2tulos.

En resumen, el sistema de producci3n de Toyota se basa en la b2squeda de la reducci3n de costos a partir de la producci3n ajustada en vol2menes y tiempos determinados por la demanda del mercado, evitando la sobreproducci3n. Por un lado, esto implic3 procesos de trabajo sumamente intensivos para sus empleados. Por otro, el sistema se combin3 con una articulaci3n con sus proveedores estableciendo relaciones de cooperaci3n a largo plazo en las cuales se comparten los beneficios, pero tambi3n las p3rdidas, y se realizan fuertes controles de calidad y reducci3n de costos. Este conjunto de implementaciones constituy3 un m3todo manufacturero revolucionario en la industria automotriz que se complement3 perfectamente con la reestructuraci3n del capitalismo mundial a partir de las crisis del petr3leo de 1970, permitiendo a la firma japonesa crecer aceleradamente durante la segunda mitad del siglo XX.

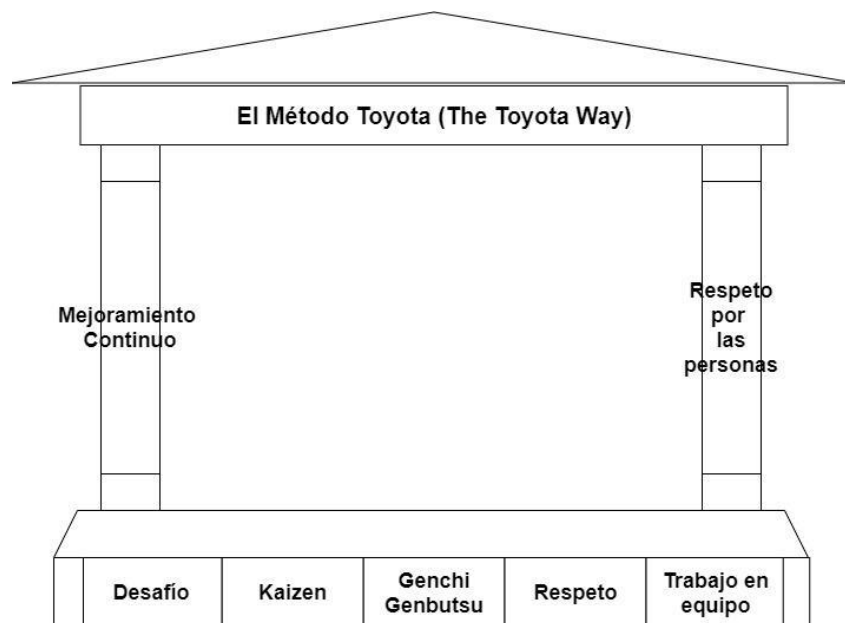
3.2.2 - El m3todo de Toyota (*The Toyota Way*)

Las caracter2sticas del TPS est3n fuertemente relacionadas con una particular visi3n empresarial que a partir del 2002 la compa2a denomin3 *el m3todo Toyota (The Toyota Way)*.¹²² Estas ideas fueron resumidas en un documento interno de la compa2a en 2001 que se formul3 con objetivo de mantener la esencia de la compa2a durante su proceso de globalizaci3n (Iyer et al., 2011; J. Liker, 2003). Para ello, se desarroll3 el programa *Toyota Way* que recog3a los principios rectores hist3ricos de Toyota y los transmit3a a los empleados de todo el mundo. Este documento explicaba esta filosof2a a partir del diagrama de una casa a partir de dos pilares: *mejora continua y respeto por las personas* (ver Figura III-1). El primero de los pilares descansa sobre tres bases: a) *desaf2o*, que refiere al pensamiento a largo plazo; b) *kaizen*, que

¹²² Los primeros registros escritos de 3sta datan de 1935 cuando se establecieron los Cinco Principios Fundamentales de Toyoda, los cuales eran: a) siempre ser fiel a los deberes, contribuyendo as2 a la compa2a y al bien general; b) siempre ser estudioso y creativo, esforz3ndose por adelantarse a los tiempos; c) siempre ser pr3ctico y evitar la frivolidad; d) siempre esforzarse por crear un ambiente familiar en el trabajo que sea c3lido y amigable; y e) siempre respetar los asuntos espirituales y recordar estar agradecido en todo momento (Toyota, 2012). Estos principios fueron modific3ndose a medida que se presentaban nuevos desaf2os en la historia de la firma pero siempre manteniendo la misma esencia. Dicho esp3ritu fue resumido por Liker (2003) en una de las obras m3s consultadas sobre la el m3todo de Toyota y fue expuesto en su modelo piramidal de 4P por sus siglas en ingl3s: filosof2a (*philosophy*), proceso (*process*), personas y compa2eros (*people and partners*) y resoluci3n de problemas (*problem solving*) (ver figura 0-1 del Anexo Estad2stico). En la base del modelo se encuentra: a) su filosof2a de largo plazo, que se concentra en exceder las necesidades y expectativas de los compradores; b) procesos, que consiste en lograr constantemente procesos m3s eficientes; c) personas y compa2eros, que establece la importancia del trabajo en equipo dentro de la compa2a; y d) soluci3n de problemas, que apunta a que los empleados est3n constantemente intentando resolver los problemas de la empresa.

remite a la mejora continua¹²³ y c) *genchi genbutsu*, que significa ir a la fuente para encontrar los hechos. Y el segundo de los pilares, de *respeto por las personas*, se posa sobre dos conceptos: d) *respeto*; y e) *trabajo en equipo*.

Figura III-1 - Diagrama sobre el método Toyota (*The Toyota Way*)



Fuente: elaboración propia en base a (Liker y Hoseus, 2008).

Este documento se distribuyó a todas las filiales de la empresa en el mundo para intentar replicar estas ideas de Toyota Japón en los distintos países donde desembarcaba la firma (de Diego et al., 2009; Sosnovskikh, 2016).¹²⁴ Según Fumio (2006: 181), Toyota no es el tipo de EM que moviliza su sitio de producción de un lugar a otro para asegurar el acceso a mano de obra barata, en cambio, es el tipo de corporación que obtiene ganancias al inducir a sus trabajadores a trabajar de manera eficiente al establecer su sistema en los sitios de producción establecidos.¹²⁵

¹²³ En particular, la práctica de *kaizen* ha sido muy importante en el éxito de los procesos productivos de Toyota (Takeuchi, 2009). Su implementación implicaba que todos los empleados de la firma, desde el más bajo en la escala jerárquica, hasta el más alto nivel podían sugerir pequeños cambios que mejoren el proceso productivo. Esto también se lleva a cabo en las filiales alrededor del mundo. En la filial argentina se han implementado distintos pequeños cambios bajo el método *kaizen* que fueron señalados por los ejecutivos como factores que mejoraron notablemente el sistema de producción.

¹²⁴ Cuando la compañía establece una subsidiaria en un nuevo país realiza una investigación sobre necesidades nacionales y los requisitos ambientales de éste y se busca las mejores formas de implementar la cultura Toyota en la realidad nacional determinada (Liker y Hoseus, 2008). Para lograrlo, Toyota envía instructores japoneses llamados *kaizen* a las empresas subsidiarias para enseñar a los gerentes locales y los empleados la cultura Toyota, transferir tecnologías, habilidades e intercambiar experiencias (Else y Fujiwara, 2000).

¹²⁵ De este modo, ante los desafíos de la internacionalización, los principios rectores de la empresa fueron modificados planteándose: a) ser una compañía del mundo; b) servir a un mayor bienestar de las personas en todas

La gesti3n estrat3gica de la producci3n est3 definida por el delineamiento de objetivos de productividad y calidad de largo, mediano y corto plazo con la posibilidad de establecer resultados medibles en todas las etapas de gesti3n (3lvarez Newman, 2017). Para la definici3n de estos objetivos se utiliza una herramienta de gesti3n llamada *Hoshin* anual, donde se postulan las actividades concretas a desarrollar durante el a1o, convirti3ndose 3stas en el *Hoshin* de la compa1a.¹²⁶ A su vez, el *Hoshin Kanri* sustenta la visi3n de la compa1a, y hace referencia a un objetivo ideal de producir autos al m3s bajo costo, en el momento justo y con la mejor calidad. Sobre esta visi3n se establecen los objetivos concretos. El *Kanri* es el establecimiento de ciclos para alcanzar los objetivos deseados. Implica los siguientes pasos: a) la elaboraci3n de estrategias y planes de acci3n; b) la implementaci3n de los planes; c) la evaluaci3n de resultados; y d) la toma de medidas apropiadas.

A partir de los *Hoshin* se establecen los objetivos anuales de la compa1a que ser3n motorizados por la elaboraci3n de estrategias y planes concretos de acci3n. Estos, a su vez, ser3n implementados en el proceso de producci3n arrojando resultados que podr3n ser contrastados y evaluados de acuerdo con los objetivos previamente planificados. Si los resultados esperados no se alcanzaron, se toman las medidas necesarias para no volver a su recurrencia. Si se alcanzan los resultados esperados, se procede a la estandarizaci3n de estos. Al combinarse el *Hoshin Kanri* con el *Kaizen* (mejora continua), la estandarizaci3n no constituye una rigidez, sino que supone una constante implementaci3n de reformas. El ciclo de estandarizaci3n es tal hasta que es introducida una nueva mejora y se vuelve a estandarizar. Esta forma de definir los objetivos estrat3gicos se encuentra regulada tanto por la matriz epist3mica de la mejora continua en el nivel de la 1filosof2a, como por el *just in time* en el nivel de la producci3n (3lvarez Newman, 2017).

De esta forma, del mismo modo que Toyota desarroll3 un innovador sistema de producci3n, tambi3n estableci3 desde sus inicios una estrategia corporativa particular, la cual estuvo basada en el pensamiento a largo plazo y la mejora continua. A medida que se desarroll3 la historia de la compa1a estos principios fueron cambiando y adapt3ndose a los desaf2os coyunturales. Espec2ficamente, a partir de la internacionalizaci3n de la firma, Toyota enfrent3 las dificultades de replicar, no s3lo su sistema de producci3n, sino su cultura empresarial en

partes a trav3 del cuidado de la seguridad y del medioambiente; c) ser l3deres en tecnolog2a y en satisfacci3n al cliente; d) ser un miembro contribuyente a la comunidad en cada naci3n; e) forjar una cultura corporativa que honre la individualidad a la vez que promueva el trabajo en equipo; f) llevar a cabo un continuo crecimiento a partir de una administraci3n eficiente y global; y g) crear relaciones duraderas con socios empresariales a lo largo del mundo.

¹²⁶ A partir de este plan central, se configura un Departamento de *Hoshin* o Unidad *Hoshin* que va a establecer los planes, objetivos y actividades para los dem3s sectores a fin de obtener los resultados deseados.

países sumamente distintos a Japón. Ambos elementos aquí descritos, tanto su sistema de producción, como su visión empresarial, son aspectos clave de la estrategia empresarial de Toyota tanto en sus inicios en Japón como en su experiencia multinacional, por lo tanto, son un factor determinante para entender la trayectoria excepcional de la firma japonesa en Argentina.

3.3 - Crecimiento en Japón y aumento de las exportaciones (1945-1973)

A pesar de la derrota de Japón en la II GM, el nuevo contexto internacional fue favorable para el país en diversos aspectos. Por un lado, el inicio de la Guerra Fría condujo a que Estados Unidos utilizara el potencial industrial de Japón con el fin de fortalecer su posición militar frente a la Unión Soviética en una región en disputa (Collantes, 2008). Además, la potencia norteamericana abrió sus mercados a las exportaciones industriales de Japón, favoreciendo a una serie de empresas entre las que se encontraba Toyota.¹²⁷ A su vez, a pesar del ingreso de Japón al FMI y al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT),¹²⁸ las principales potencias del mundo capitalista le permitieron al país restringir las importaciones y controlar el tipo de cambio del yen con respecto al resto de las divisas (Toyota, 2012).

Además, Japón conformó el Centro de Productividad Japonés (JPC, por sus siglas en inglés) en el año 1955 como una entidad tripartita de la que participaban las empresas, el gobierno y los sindicatos con el objetivo de aumentar fuertemente la productividad para reconstruir la nación. Los consensos que se establecieron en el seno del JPC dieron lugar a una serie de concesiones a los sindicatos como la seguridad y la estabilidad en el empleo de los trabajadores. A cambio, los sindicatos se comprometían a colaborar con el proceso de racionalización que se ponía en marcha, pero con la particularidad que esta colaboración debía realizarse más allá de lo salarial. Esto dio las condiciones para la aplicación del TPS (Cálvarez Newman, 2017). Particularmente en Toyota, Coriat (2006: 28-29) plantea la existencia de tres acontecimientos entre 1949 y 1950 que dieron lugar a una fuerte racionalización y que ubicaron al TPS dentro de lo pensable: una crisis financiera que casi lleva a la quiebra a la empresa; una huelga en respuesta a la reestructuración impuesta por la crisis que terminó con el despido de 1.600 obreros; y el estallido de la guerra con Corea que desató una oleada de despidos masivos

¹²⁷ A su vez, Toyota fue aceptada a participar en el programa de entrenamiento industrial del Departamento de Guerra de Estados Unidos que se enfocaba en el proceso de desarrollo de procesos y empleados (Magee, 2007).

¹²⁸ Organización que luego se transformó en la OMC.

en un momento en que la empresa acababa de encarar la reestructuración y que obligó a aumentar la productividad sin recurrir al aumento de personal.¹²⁹

En este nuevo contexto el país asiático comenzó un proceso de acelerado crecimiento económico e industrial. La industria automotriz japonesa, con Toyota incluida, creció en gran medida a partir de la década de 1950, acompañando el aumento de la densidad de vehículos por capita en el país¹³⁰ (ver Gráfico III-1). Luego de un proceso de crecimiento interno acelerado, en 1960 el MITI dispuso la apertura gradual de las importaciones de productos automotores al mercado japonés con el objetivo de bajar los precios de los vehículos japoneses y que sus empresas ganen competitividad internacional.¹³¹ Frente a este contexto de inminente apertura comercial los objetivos de Toyota se centraron en diversificar sus modelos para completar el *line up* y ampliar sus capacidades productivas para lograr la producción de dos millones de vehículos por año, que es lo que los líderes, Ford, General Motors y Volkswagen, estaban produciendo a finales de 1960.¹³²

Así, durante esos años se lanzó el Toyota Corolla, un vehículo de pasajeros que en 1974 logró ser el más vendido en el mundo y en el 2020 se posicionó como el modelo más vendido en la historia (13/08/2021, Toyota Times) (ver Tabla 0-4 del Anexo Estadístico). Asimismo, en la segunda mitad de 1960 se realizaron acuerdos con dos fabricantes de vehículos japoneses

¹²⁹ Durante los primeros años de la década de 1950 Toyota llevó adelante estrategias de desactivación sindical. Según Shimizu (1999) entre estas estrategias cabe mencionar: las propuestas de promoción por parte de la dirección a los militantes para separarlos del sindicato, en donde antiguos dirigentes devinieron en supervisores o cuadros medios; la división de los efectivos en distintos cuerpos, por ejemplo, el de los diplomados en la escuela de Toyota; la desafiliación del sindicato de los miembros blancos promovidos; y por último, los efectos de la derrota de los años 1950 y 1953 condujo a que la mayor parte de los militantes se fueran del sindicalismo para replegarse en el trabajo y preocuparse de su vida personal y familiar.

¹³⁰ A partir de la gran expansión de la producción de Toyota en la década de 1950 comenzaron a aparecer problemas técnicos específicos en los vehículos. Según el vicepresidente ejecutivo y sobrino de Sakichi Toyoda, Eiji Toyoda, quien asumió la presidencia de TMC en 1967, el aumento de la calidad no estaba acompañando el crecimiento en la productividad. Como consecuencia de ello, en 1963 Toyota lanzó la Política Corporativa de Toyota que consistía en una combinación de objetivos generales, a corto y largo plazo, que apuntaban a establecer a Toyota como un líder global, desarrollar la reputación de la empresa basada en su calidad y contribuir a la economía japonesa a partir de la producción en masa.

¹³¹ A su vez, a partir de la entrada de Japón en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en 1964, el país logró mayores facilidades para invertir y llevar operaciones a Corea del Sur, Taiwán y el resto del sudeste asiático.

¹³² Además, durante dicho período, las empresas automotrices estadounidenses que ya tenían balances comerciales negativos con Japón debido a las altas tarifas y a las dificultades por colocar sus productos en el mercado japonés comenzaron a interesarse en tener socios locales. El grupo Mitsubishi, fundado en 1870 por un descendiente de una familia *samurái*, fue uno de los *zaibatsu* más poderosos de Japón se convirtió en el socio dominante (65%) en una empresa conjunta con Chrysler Corporation, por lo que los concesionarios de Chrysler comenzaron a vender el pequeño automóvil de Mitsubishi en el mercado estadounidense. Luego, Isuzu aceptó formar otra empresa conjunta con General Motors (Johnson, 1982). Lo curioso de este proceso es que el mismo no fue planificado ni avalado por el MITI en un principio, ya que los planes de éste para la industria automotriz eran estimular a solo dos líderes nacionales (Nissan y Toyota). Sin embargo, los mismos grupos empresarios que habían sido protegidos y fomentados por el MITI, como Mitsubishi e Isuzu, se vieron fuera del negocio automotriz y desafiaron a la burocracia formando dichos *joint-ventures* (Johnson, 1982).

para competir a nivel internacional con las principales automotrices en el mundo (Heim, 2020). El primero de ellos fue con Hino Motors, dedicada principalmente a la producción de vehículos comerciales grandes, y luego con Daihatsu Motor, especializada en la producción de mini-vehículos (*kei cars*) (ver Tabla III-1). De este modo, a partir de dichas alianzas cooperativas las empresas pertenecientes al Grupo Toyota ofrecían todo el abanico de tipos de vehículos (Toyota, 2012; The New York Times, 21/20/1995).

Tabla III-1 – Empresas del Grupo Toyota*

Compañía	Inicio	Actividad principal
Daihatsu Motor Co.	1907	Fabricación y venta de vehículos de pasajeros, vehículos comerciales, vehículos especiales y repuestos.
Toyota Industries Corporation	1926	Fabricación y venta de maquinaria textil, automóviles, vehículos industriales y otros productos así como el negocio logístico
Toyota Motor	1937	Fabricación y venta de vehículos de pasajeros, vehículos comerciales, carrocerías y piezas de automoción
Aichi Steel Corporation	1940	Fabricación y venta de aceros especiales, productos de acero forjado y componentes electromagnéticos.
Hino Motors	1942	Fabricación y venta de camiones, autobuses, vehículos comerciales ligeros, turismos, motores y repuestos.
Toyota Auto Body Co.	1945	Fabricación y venta de carrocerías y componentes para turismos, vehículos comerciales y vehículos especiales
Toyota Tsusho Corporation	1948	Comercio nacional, importación y exportación, y comercio internacional de diversos productos, contratación de construcción y de seguros.
Denso Corporation	1949	Fabricación y venta de componentes automotrices y otros componentes eléctricos, equipos de aire acondicionado, equipos industriales en general y equipos eléctricos.
Toyoda Gosei Co.	1949	Fabricación y venta de productos de caucho, plástico y uretano, semiconductores, productos eléctricos y electrónicos y adhesivos.
Toyota Boshoku Corporation	1950	Fabricación y venta de partes interiores de vehículos y filtros automotrices, así como componentes de tren motriz y textiles.
Towa Real Estate Co.	1953	Propiedad, gestión, venta, arrendamiento y gestión subcontratada de bienes inmuebles e inversión en valores negociables.
Toyota Central R&D Labs	1960	Investigación, ensayo e investigación en diversos campos relacionados con el desarrollo y uso de tecnologías básicas.
Aisin Seiki Co. (ahora Aisin Corporation)	1965	Fabricación y venta de repuestos automotrices, equipos de vivienda, sistemas de energía y productos para discapacitados y personas mayores.

Toyota Financial Services	2000	Provisión de servicios financieros para la compra de vehículos.
Toyota Housing Corporation	2003	Desarrollo tecnológico, producción, venta, construcción y servicio postventa de viviendas
JTEKT Corporation	2006	Fabricación y venta de sistemas de dirección, cojinetes, componentes de transmisión, máquinas herramienta y dispositivos de control electrónico.
Toyotsu Machinery Corporation	2009	Ingeniería, equipamiento mecánico, maquinaria textil, fábricas inteligentes, y energías renovables.
Toyota Motor East Japan	2012	Fabricación y venta de vehículos de pasajeros, vehículos comerciales, carrocerías y piezas de automoción

Fuente: Toyota Global.

*Entendido como aquellas empresas en las que Toyota posee más de una participación superior al 10% sin contar subsidiarias.

Tabla III-2 - Fábricas de Toyota dentro de Japón

Nombre	Locación	Comienzo de operaciones	Productos (2019)
Honssa	Aichi	1938	Partes forjadas, sistemas híbridos, pilas de combustible y chasis.
Toyota Auto Body	Aichi	1945	Land Cruiser, LX, LM (Incl. HEV), Hiace, Alphard (Incl. HEV), Vellfire (Incl. HEV), Noah (Incl. HEV), Voxy (Incl. HEV), Esquire (Incl. HEV)
Motomachi	Aichi	1959	Crown (Incl. HEV), LC (Incl. HEV), Mirai y GR Yaris
Kamigo	Aichi	1965	Motores
Takaoka	Aichi	1966	RAV4 (Incl. HEV), Harrier (Incl. HEV), Prius, Corolla (Incl. HEV), Corolla Touring (Incl. HEV)
Miyoshi	Aichi	1968	Piezas de transmisión piezas forjadas y piezas de motores
Schimoyama	Aichi	1975	Motores, turbos, convertidores catalíticos y depósitos de hidrógeno
Kinu-ura	Aichi	1978	Piezas de transmisión
Tahara	Aichi	1979	LS (Incl. HEV), IS (Incl. HEV), GX, RC (Incl. HEV), NX (Incl. HEV), Land Cruiser, Land Cruiser Prado, 4Runner y motores

Teiho	Aichi	1986	Equipamiento mecánico, molduras y moldes de resina y piezas forjadas
Toyota Motor Kyushu	Fukoka	1992	ES (Incl. HEV), CT, RX (Incl. HEV), NX (Incl. HEV), UX (Incl. HEV y BEV), Motores y partes del sistema híbrido
Toyota Motor Hokkaido	Hokkaido	1992	Transmisiones y otras piezas
Este de Japón	Miyagi	2012	Aqua, Sienta (Incl. HEV), C-HR (Incl. HEV), Porte, Spade, JPN TAXI, Century, partes de motores, Yaris (Incl. HEV), Corolla Axio (Incl. HEV), Corolla Fielder (Incl. HEV)

Fuente: Fumio (2006) y Toyota Global.

En este contexto expansivo Toyota abrió nuevas fábricas en Japón llegando hasta 9 plantas en 1980 (ver Tabla III-2). Además, comenzó a aumentar considerablemente sus exportaciones a nuevos mercados como Taiwán, Tailandia, Brasil y países del Medio Oriente. La mayor parte de las exportaciones a inicios de la década de 1960 eran unidades enviadas como kits de montaje (*Completely Knock Down*, CKD) para ser ensambladas en los países importadores. Esta forma de exportación se debía a las trabas al comercio de vehículos terminados y las políticas de promoción a la producción doméstica de países importadores como Brasil, México,¹³³ Sudáfrica, Australia, entre otros (ver Tabla III-3).

En 1958 la importación de kits para el ensamblaje de vehículos CKD fueron prohibidos por el gobierno desarrollista de Juscelino Kubitschek en Brasil. Esto llevó a que Toyota decidiera la instalación de la segunda planta de producción fuera de Japón, luego de un pequeño taller en China,¹³⁴ para la fabricación de su modelo Land Cruiser que luego cambió su nombre a Bandeirante (ver Tabla III-3).

En los próximos años se sumaron las fábricas de Sudáfrica y Australia, respectivamente. En el último de estos países, donde había activas políticas de promoción de producción local de los vehículos, Toyota llegó a acuerdos de ensamblar el 60% de sus vehículos de pasajeros Corona y Corolla y compensar el margen de importaciones con exportaciones de los vehículos terminados fuera de Australia. El ensamblado de los vehículos lo realizaba la empresa local Australian Motor Industries de la cual Toyota participaba con

¹³³ A su vez, en México se registra una corta experiencia de Toyota produciendo maquinaria para la industria textil en asociación con el Estado mexicano durante la década de 1950 (Gómez y Olvera Aguilar, 2020).

¹³⁴ En 1936, solo unos meses después que se comenzara a fabricar el camión G1 de Toyota, la empresa ya comenzaba a exportar unas pocas unidades a China. Luego, en 1937, una pequeña planta de reparaciones se instaló en Shanghai que luego se transformó en una planta de ensamblado de vehículos. Luego, en 1938, otra planta de Toyota fue instalada en la ciudad Tianjin también en China (Toyota, 2012).

10% del paquete accionario. Estos son los primeros antecedentes de acuerdos de Toyota con los gobiernos locales en donde se instalaban las filiales de la multinacional (Toyota, 2012).

En el mercado asiático durante la década de 1950 se hicieron algunas exportaciones a distintos países que eran otorgadas como reparaciones por los daños ocasionados durante la guerra, lo cual permitió abrir dichos mercados para la posterior exportación con volúmenes mayores. A su vez, a partir de los programas de incentivo a la radicación de empresas multinacionales industriales en Tailandia, Toyota estableció una planta de producción en 1962. Así, en estos primeros años, las plantas de Tailandia y Australia eran las más grandes de Toyota fuera de Japón.

En Europa, se comenzaron a exportar y vender vehículos terminados en Dinamarca y Holanda en 1962 y 1963. Luego, Toyota usó a los países no productores de vehículos como Bélgica y Suiza como bases de ventas para Europa. En 1968 comenzó la exportación de unidades de CKD en Portugal con un acuerdo con la empresa Salvador Caetano I.M.V.T. para el ensamblaje. Por otro lado, en Estados Unidos la demanda de vehículos de Toyota creció aceleradamente en la década de 1960 pasando de 4.000 unidades en 1964 a 404.000 en 1971 convirtiéndose en el principal destino de exportación de la firma, pero todavía sin ninguna unidad productiva en el país norteamericano.

En 1970 se sumaron más naciones dentro de las cuales Toyota realizaba actividades de ensamblaje llegando a 13, exceptuando a Japón (ver Tabla III-3). Además, en esta década muchos países endurecieron sus políticas de promoción de producción nacional. Por ejemplo, Sudáfrica estableció en 1970 un plan de aumento de producción de vehículos locales que debía alcanzar el 66% en 1976. Por otro lado, Australia exigió en 1975 que para 1979 el 85% de la producción de vehículos debía ser localizada en el país. Para poder llegar a esos porcentajes de producción nacional Toyota debía incorporar más piezas nacionales en sus vehículos australianos como motores o sistemas de transmisión. Así, amplió sus plantas en Australia fabricando estos sistemas en 1979. Además, compró una mayor proporción del paquete accionario de su *joint-venture* (JV) Australian Motor Industries, convirtiéndose en el socio mayoritario.¹³⁵

En síntesis, durante el período de posguerra Toyota atravesó una etapa de crecimiento exponencial en el marco del desarrollo económico e industrial japonés. En esta fase la empresa amplió su gama de productos, multiplicó su capacidad productiva dentro del país abriendo

¹³⁵ En Filipinas se avanzó en la producción local con su socio local Delta Motor Corporation y en Indonesia se hizo bajo el JV PT. Toyota Astra Motor.

nuevas plantas manufactureras, incrementar sus exportaciones y comenzar a realizar actividades de ensamblado de sus vehículos en una docena de países. Así, esta etapa de crecimiento y consolidación fue la antesala de la internacionalización de Toyota, y la industria automotriz japonesa en general, y el comienzo de la competencia por el liderazgo mundial que se desplegó en las próximas décadas.

3.4 – Producción local en mercados clave (1973-1990)

A partir de las crisis del petróleo en la década de 1970 y de la reestructuración del capitalismo mundial, Toyota implementó completamente su sistema de producción, estableciendo un método que funcionaba en base a las demandas del mercado y eliminaba la sobreproducción. Así, la firma representó la condensación de gran parte de las transformaciones que se estaban produciendo a nivel global, siendo la vanguardia de las prácticas de *producción flexible* (Coriat, 2000; Lee y Jo, 2007). Esta completa implementación del TPS en el marco de los cambios de los sistemas de producción mundiales le permitió a la empresa obtener resultados sumamente favorables, aumentando la productividad y las ganancias.

Además, las crisis del petróleo les dieron una ventaja a los vehículos más eficientes en el uso de combustible en los de EEUU y Europa, segmento en el cual los vehículos japoneses habían adquirido un importante dominio (Heim, 2020). Así, en 1980 Japón se colocó como el principal productor de vehículos del mundo con 10 millones de unidades fabricadas, superando a Estados Unidos en el podio. De esa cifra, 1,91 millones eran exportados a Estados Unidos, el cual registraba serios déficits comerciales con Japón.¹³⁶ A raíz de dicha situación, el gobierno de Reagan lanzó restricciones a las importaciones de vehículos japoneses y, luego de arduas negociaciones, EEUU y Japón llegaron a un acuerdo de establecer un cupo de exportaciones desde Japón a EEUU que iba de 1,6 millones en 1981 a 1,85 en 1984.¹³⁷ A partir de estas restricciones y de presiones gubernamentales, las firmas japonesas comenzaron a instalar plantas productivas en EEUU, mercado que hasta ese momento abastecían enteramente a través de exportaciones¹³⁸ (Kumon, 1992). Así, Honda y Nissan abrieron fábricas en 1980 y Toyota

¹³⁶ El modelo más importado por EEUU era la pick up Hilux. A partir de su éxito, Toyota lanzó nuevos modelos a combustible diesel, tracción a cuatro ruedas y doble cabina. En 1995 se reemplazó la Hilux por la pick up Tacoma, implicando un rediseño del vehículo con una versión más refinada y menos orientada al trabajo y transporte de mercancías.

¹³⁷ El cupo luego se amplió a 2,23 millones y se abandonó recién en 1993.

¹³⁸ Según Kumon (1992) las empresas japonesas en general -y Toyota en particular, ya que tenía una posición más conservadora que Nissan y Honda en este sentido-, eran reticentes a instalar plantas productivas fuera de Japón por temor a no poder reproducir los sistemas de producción logrados en el país de origen. Por estos motivos, el

comenzó un JV con GM para la producción en el país del norte.¹³⁹ De todos modos, en 1986 Toyota decidió abrir sus propias plantas en EEUU y Canadá. Toyota Estados Unidos se concentró en la producción de sus modelos Corolla, Camry, Celica, y Hilux porque eran aquellos con los que los productores norteamericanos no podían competir fácilmente.¹⁴⁰

autor caracteriza a Toyota en 1980 como un ejemplo de los *modelos de multinacionales reticentes* (Kumon, 1992: 81).

¹³⁹ Se comenzó con conversaciones con Ford para realizar un modelo en conjunto en EEUU pero dicho acuerdo fracasó por lo cual se estableció con General Motors un JV como segunda opción.

¹⁴⁰ A su vez, también se instaló una planta de Toyota para la fabricación de motores y ejes, y a partir de presiones del gobierno de EEUU, se contrataron una gran cantidad de autopartistas estadounidenses de forma tal que el contenido local del Camry llegó al 75% en 1991.

Tabla III-3 - Razones de las decisiones de radicación de filiales de Toyota en distintos países del mundo

País	Año	Tipo de entrada ⁱ	Producto ⁱⁱ	Razones de la instalación	Activa al 2019	Nivel de importancia ⁱⁱⁱ
China	1937	PC	C+P	Demanda del país; Pequeñas actividades de ensamblado	Sí	Alto
México	1953/2004	JV	MT (1950s) C+A (2000s)	Estímulos del gobierno local (1950); Periferia del mercado principal con menores costos que el país demandante (2000); Periferia regional para la fabricación de autopartes (2000); Acuerdos de libre comercio (2000)	Sí	Medio
Brasil	1959	JV	C	Políticas comerciales proteccionistas a productos automotores	Sí	Medio
Sudáfrica	1962	L	C+P	Políticas comerciales proteccionistas a productos automotores	Sí	Medio
Australia	1963	JV	P	Demanda del país; Políticas comerciales proteccionistas a productos automotores	No	-
Tailandia	1964	JV	C+P	Incentivos del gobierno local	Sí	Alto
Perú	1967	JV	C+P	Políticas comerciales proteccionistas a productos automotores; Incentivos del gobierno local	No	-
Nueva Zelanda	1967	PC	C+P	Demanda del país; Políticas comerciales proteccionistas a productos automotores	No	-
Portugal	1968	JV	C	Periferia del mercado principal con menores costos que el país demandante; Costos de transporte	No	-
Malasia	1968	L	C+P	Demanda del país	Sí	Bajo
Indonesia	1970	JV	C+P	Demanda del país	Sí	Alto
T. y Tobago	1971	L	C+P	Demanda del país y la región	No	-
Kenya	1977	L	C+P	Demanda del país y la región	Sí	Bajo
Venezuela	1981	JV	C+P	Demanda del país; Políticas comerciales proteccionistas a productos automotores	Sí	Bajo
Zimbawe	1981	L	C+P	S/D	No	-
Zambia	1983	L	C	S/D	No	-
EEUU	1984	JV	C+P	Demanda del país; Políticas comerciales proteccionistas a productos automotores	Sí	Alto
Uruguay	1985	L	C+P	S/D	No	-

India	1985	JV	C	Demanda del país; Incentivos del gobierno local	Sí	Medio
Bangladesh	1985	L	C	S/D	No	-
Ecuador	1986	L	C	S/D	No	-
Canadá	1988	PC	P	Demanda regional	Sí	Alto
Taiwán	1988	JV	C+P	Incentivos del gobierno local	Sí	Medio
Alemania	1989	L	C	Políticas comerciales proteccionistas a productos automotores; Apreciación del yen	Sí	Medio
Filipinas	1989	JV	C+P	Acuerdos de libre comercio; Incentivos del gobierno local	Sí	Bajo
Pakistán	1990	JV	C+P	S/D	Sí	Bajo
GB	1992	PC	P	Políticas comerciales proteccionistas a productos automotores	Sí	Medio
Argentina	1997	JV	C	Demanda regional; Acuerdos de libre comercio	Sí	Medio
Vietnam	1997	JV	P	Acuerdos de libre comercio	Sí	Bajo
Francia	1998	PC	P	Demanda del país; Incentivos del gobierno local	Sí	Medio
Turquía	1998	PC	P	Periferia del mercado principal con menores costos que el país demandante	Sí	Medio
República Checa	2002	JV	P+A	Periferia regional para la fabricación de autopartes	Sí	Medio
Rusia	2005	PC	P	Demanda del país	Sí	Bajo
Polonia	2005	PC	A	Periferia del mercado principal con menores costos que el país demandante; Periferia regional para la fabricación de autopartes	Sí	Bajo
Egipto	2012	JV	P	Demanda del país	Sí	Bajo

Fuente: elaboración propia en base a información de Toyota (2012), Fomio (2006), Kumon (1992) y Toyota Global (2012).

i) Tipo de entrada: JV: Joint Venture, PC: Propiedad Completa y L: Licencia / ii) Producto: C: vehículos comerciales, P: vehículos de pasajeros; C+P: vehículos comerciales y de pasajeros; A: Autopartes; y MT: Maquinaria Textil / iii) Nivel de importancia productiva dada por la producción acumulada entre 2009 y 2019: Bajo: 1 a 700.000; Medio: 700.000 a 3.500.000; y Alto: 3.500.000 en adelante.

Asimismo, durante la década de 1980 TMC se expandió en distintos puntos del planeta además de América del Norte. En Europa, de manera similar a EEUU, se impusieron controles a las exportaciones de vehículos de Japón en 1986, de forma tal que se incentivó la producción local en el continente. Así, se comenzó la fabricación de Hilux y Taro en 1989 a partir de un acuerdo con Volkswagen en Alemania (Kumon, 1992). A su vez, en Gran Bretaña se estableció la creación de una planta para la producción del modelo Carina E y luego del Corolla, y otra fábrica de producción de motores entre 1992 y 1993. Así, GB se estableció en esta etapa como la base de producción y abastecimiento a muchos otros países de Europa. Luego de una competencia con Nissan, en 1998 Toyota logró ser la mayor productora de vehículos japonesa en Europa.

En Taiwán, luego de un fracasado intento de instalación en el país¹⁴¹ se llevó a cabo una asociación con la taiwanesa Kuozui Motors a partir de políticas de atracción de capitales foráneos en la industria automotriz. Kuozui se encargaba del ensamblado de los vehículos de Toyota como el Zace, Corona y Dyna. A su vez, para el desarrollo de autopartes locales realizó un JV con la productora de autopartes estampadas Fengyung Corporation. En China se realizó una cooperación técnica con Shenyang Jinbei Automotive Corporation en 1990 para la producción del minibus Hiace. En India, Toyota no logró la aprobación para fabricar vehículos de pasajeros y sólo pudo acceder a la aprobación del gobierno para fabricar camiones, estableciendo el JV DCM-Toyota Limited para producir los camiones Dyna en 1985. Dicho negocio no fue exitoso y en 1997 estableció un nuevo JV Toyota Kirloskar Motor Private Ltd. con la india Kirloskar Group, para producir la minivan multipropósito Qualis (Toyota, 2012).

En el área del sudeste asiático también creció la presencia de Toyota. En Tailandia, se formaron Toyota Auto Body Thailand Co. encargada de fabricar partes estampadas y el JV Siam Toyota Manufacturing Co. dedicada a la producción de motores para camiones pequeños. En Indonesia tuvo éxito el vehículo multi-propósito Kijang a la vez que se comenzó la producción de motores en dicho país que luego, respaldados en el acuerdo de libre comercio de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático¹⁴² (ASEAN), serían exportados a Malasia y

¹⁴¹ En Taiwán a principios de la década se lanza la Ley de Promoción y Desarrollo de la Industria Automotriz con el destino de desarrollar la industria automotriz local en alianza con capitales extranjeros. Además, la importación a Taiwán de vehículos de pasajeros estaba prohibida debido a los problemas que generaba en la balanza comercial. Por estos motivos, Toyota propuso adherirse a dicho plan estableciendo una planta de producción con expectativas de producir 200 mil vehículos anuales y exportar un 25% de los mismos. El plan sería llevado a cabo en asociación con la Corporación de Aceros China (China Steel Corporation), compañía en la cual el gobierno de Taiwán poseía un porcentaje de sus acciones. Sin embargo, este proyecto fracasó.

¹⁴² El primer protocolo del Área de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA) comenzó a instrumentarse en 1993, y consistió esencialmente en la liberalización gradual del comercio manufacturero intrazona, hasta alcanzar el rango de 0 a 5% de protección arancelaria, para productos con un contenido mínimo regional del 40% y en un plazo

Japón mismo. En Filipinas se creó el JV Toyota Motor Philippines Corporation para el ensamblado de los modelos Corona, Corolla, y Liteace. En Malasia, se creó el JV Toyota Motor Sdn. Bhd., encargado de ensamblar vehículos, y otro JV, T&K Autoparts, encargado de fabricar autopartes de dirección, la cual se estableció como la base proveedora de estas partes para Toyota en toda la región de ASEAN.¹⁴³

De este modo, en 1990 Toyota tenía 22 plantas productivas fuera de Japón. A partir de la producción a gran escala en el extranjero y para incorporar las características regionales en los vehículos, Toyota estableció centros de Investigación y Desarrollo (I+D) fuera del país (ver Tabla 0-5 del Anexo Estadístico). Así, en EE.UU. se estableció el Toyota Technical Center, U.S.A. Inc., un centro de I+D en California donde se evaluaba la compatibilidad de los vehículos para el mercado norteamericano.¹⁴⁴ Además, en 1993 Toyota abrió su centro de testeo de camiones en Arizona, EE.UU. En Bélgica, se creó Toyota Europe Office of Creation como un centro de diseño para Europa. A diferencia de muchos modelos de diseño corporativo de multinacionales, donde las filiales extranjeras replican pasivamente los sistemas de producción del mercado interno o esperan las decisiones de la casa matriz, Toyota fue evolucionando con un modelo de mayor independencia de sus subsidiarias en temas de I+D. De este modo, las filiales pueden utilizar los subsidios extranjeros para desarrollar nuevas tecnologías,¹⁴⁵ formándose una red de aprendizaje en la cadena global (McMillan, 2019).

En resumen, en estas décadas Toyota creció aceleradamente en base su modo de producción flexible, el cual se convirtió en un paradigma productivo en la nueva etapa del capitalismo. Esta firma lideró un proceso de desarrollo de la industria automotriz japonesa en general que desplazó a EE.UU. del podio de producción de vehículos. A su vez, durante estas décadas la multinacional se expandió iniciando operaciones productivas en distintos países, principalmente los de mayor desarrollo que configuraban sus mayores centros de ventas. Muchos de estos despliegues estuvieron impulsados por restricciones comerciales de los países

máximo de 15 años, que luego fue acortado a 10 años. Conforme a este tratado, Toyota creó un sistema de producción de autopartes en cada uno de estos países de forma tal que dichos productos puedan ser abastecidos al resto de los países de la región. Por ejemplo, motores diesel en Tailandia, motores a gasolina en Indonesia, sistemas de dirección en Malasia, y sistemas de transmisión en Filipinas. Sin embargo, las autopartes de mayor nivel tecnológico siguieron produciéndose en Japón y distribuyéndose a los países de ASEAN (Itoh et al., 2018: 52-53).

¹⁴³ Estos mecanismos fueron respaldados por el acuerdo de intercambio complementario de autopartes entre países de ASEAN en el cual se estableció la libertad de exportación y la rebaja de aranceles para las autopartes elegidas por los gobiernos y fabricadas por las terminales en el área de ASEAN.

¹⁴⁴ En 1991 dicho centro fue relocalizado en Michigan y se construyó un nuevo centro de prototipos de vehículos y testeo.

¹⁴⁵ Por ejemplo, Toyota Canada fue pionera en el desarrollo de tecnologías de temperaturas frías para los procesos de encendido de motores.

centrales que se ven amenazados por la competitividad de la industria japonesa y el déficit comercial con dicho país.

3.5 - Etapa de globalización (1990-2008)

A partir del Acuerdo Plaza de 1985, realizado entre las principales potencias económicas con excepción de la URSS, se decidió la depreciación del dólar estadounidense en relación con el resto de las divisas. De este modo, la tasa de cambio de yen por dólar pasó de 240 por dólar a 160 por dólar. Esto llevó a la pérdida de competitividad internacional de las exportaciones japonesas, como las automotrices, las cuales cayeron 5,3% en 1986 (Toyota, 2012). Por ello, Toyota llevó a cabo una política de fuertes reducciones de costos al interior de la firma, acortando tiempos productivos, digitalizando procesos y robotizando parte del trabajo manual, entre otras intervenciones.¹⁴⁶ A su vez, se realizó una reorganización de la estructura interna de la empresa intentando achatar la forma piramidal de manera de acortar los canales de mando.¹⁴⁷

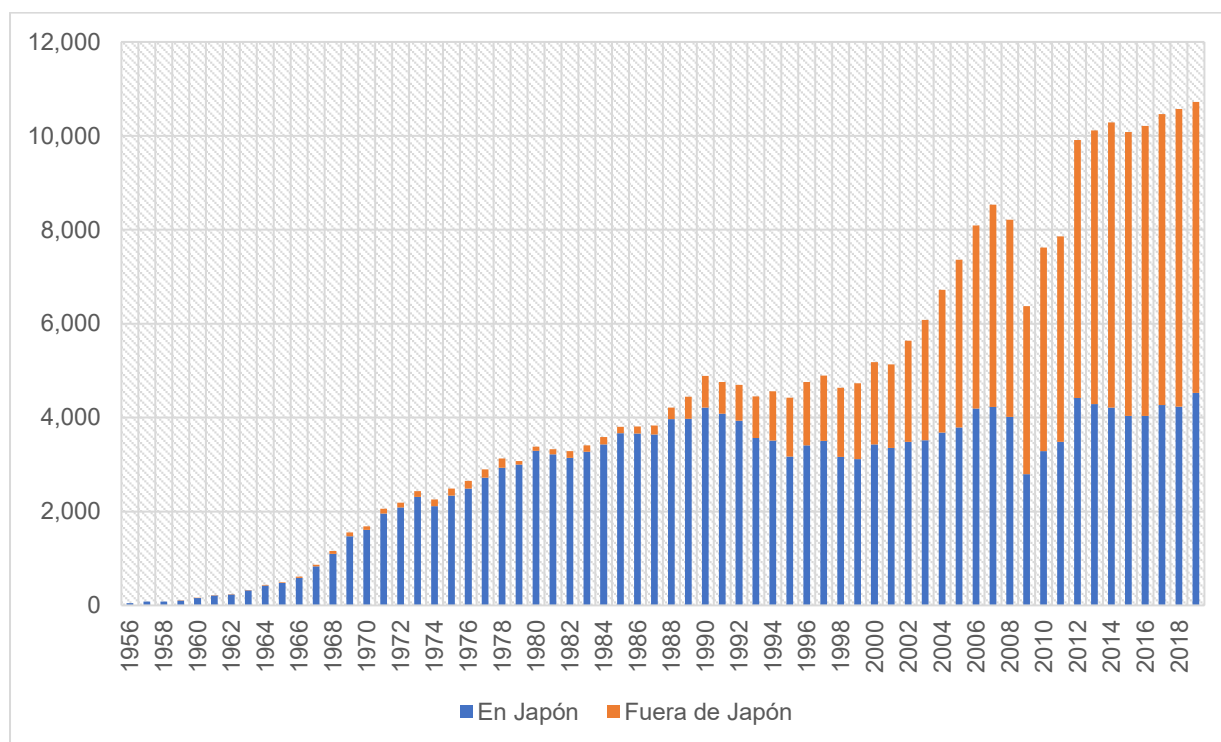
Por otro lado, el estallido de la burbuja económica en Japón en 1991, que implicó caídas en el producto interno y el consumo en el país y, junto con la mencionada apreciación del yen, impactaron en la firma y su presencia en el país (ver Gráfico III-1). En este contexto, Toyota decidió una política de expansión a nuevos negocios. Entre los mismos se encontraban: automatización, biotecnología, servicios financieros, teléfonos para automóviles y semiconductores. A partir de ello, creó 31 empresas destinadas a explotar estos nuevos nichos (Toyota, 2012). A su vez, la firma japonesa tomó un rol más protagonista en la conducción económica de Japón, con intención de colaborar en la recuperación, por lo tanto, se involucró más en las asociaciones empresarias japonesas y en los asuntos gubernamentales.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Sin embargo, los trabajadores de Toyota marcaron límites a la estrategia continua de reducción de costos de la compañía y firmaron una nueva serie de acuerdos en los cuales se debía regular más estrictamente el sobretrabajo que realizaban. De este modo, las horas trabajadas anualmente en Toyota Japón cayeron y la estrategia de reducción de costos no pudo seguir basándose en sus empleados (Boyer y Freyssenet, 2002).

¹⁴⁷ Por otro lado, a mediados de 1980 Toyota lanzó su línea de productos de lujo con el modelo Lexus para competir con las marcas Mercedes-Benz, BMW and Jaguar.

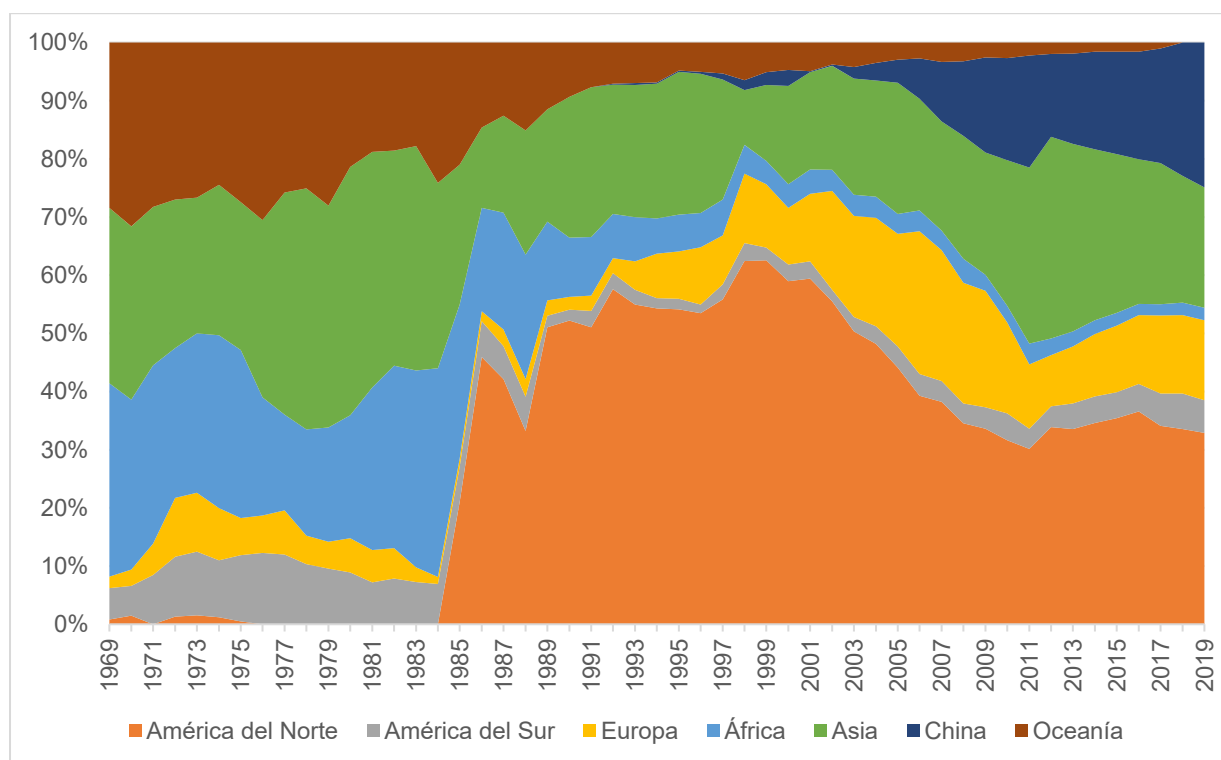
¹⁴⁸ Así, en 1984 el presidente de la junta directiva, Eiji Toyoda, fue designado vicepresidente de la Federación de Asociaciones de Empleadores de Japón (Nikkeiren, luego Keidanren). En 1992 el vicepresidente ejecutivo de TMC, Tatsuro Toyoda, fue nombrado presidente de la Asociación de Ejecutivos Corporativos de Japón. Luego, en 1994 el presidente de la junta directiva de Toyota, Shoichiro Toyoda, fue nombrado presidente de la Keidanren, siendo el primer empresario del sector automotriz en dirigir la asociación empresarial. Durante su gestión influyó en el gobierno japonés para que reduzcan la carga impositiva en las empresas de forma tal de mantener niveles similares a los de EEUU y poder sostener la competitividad internacional. En 1999 el presidente de Toyota Hiroshi Okuda asumió al frente de la asociación Nikkeiren, y en 2002 quedó al frente de la integración de ambas asociaciones empresarias: Nikkeiren y Keidanren, bajo el nombre de la segunda. Bajo su gestión desarrolló sus ideas bajo el plan "Visión Okuda" (Toyota, 2012).

Gráfico III-1 - Producción anual de vehículos de Toyota en Japón y en el exterior (miles de unidades) (1956-2019)



Fuente: elaboración propia en base a Freyssenet (2010), Toyota (2012) y Toyota Global.

Gráfico III-2 - Producción de vehículos fuera de Japón por región (porcentajes) (1969-2019)



Fuente: elaboración propia en base a Freyssenet (2010), Toyota (2012) y Toyota Global.

Además, a partir de la caída de la URSS, se profundizó la internacionalización de la firma. Esta comenzó a planificar la ampliación de sus operaciones en nuevos mercados emergentes, principalmente en Asia, pero también en América Latina. De esta forma, durante los primeros años de 1990 se comenzó a delinear la llegada a Argentina y las nuevas inversiones en Brasil como parte de su expansión en Sudamérica, que se analizarán con mayor detenimiento en el próximo capítulo.

Asimismo, este desarrollo mundial aceler  el rol de la empresa como jugadora global. Al respecto, en 1991 Eiji Toyoda, sobrino del fundador Sakichi Toyoda y presidente de la junta directiva de TMC, sostenía: *“para avanzar como una corporación global, debemos expresar claramente una filosofía corporativa global. Debemos dejar por escrito el entendimiento común que hemos desarrollado y repensar nuestras estructuras comerciales y organizacionales en términos de esa filosofía corporativa global”*. En este marco, en 1995 asume como presidente de TMC por primera vez un ejecutivo que no pertenecía a la familia Toyoda, Hiroshi Okuda, quien permaneció en el puesto hasta 1999, cuando es reemplazado por Fujio Cho, el segundo empresario externo a la familia en llegar al lugar de presidente.¹⁴⁹ De este modo, la compañía cambió su posición con respecto a las décadas previas, en las cuales no quería ser vista como una firma agresiva, sino más bien conservadora (Shimizu, 2009: 83).

Otro punto de acción fue el desarrollo de los recursos humanos ya que el número de empleados de Toyota en todo el mundo creció en gran medida a principios de siglo, pasando de 200.000 en 1999 a 300.000 en 2007 (Toyota, 2012). Así, en 2002 se creó el Instituto Toyota para dar soporte a la globalización de los empleados de la compañía. Además, se creó el mencionado documento *Toyota Way* y se repartió a todas las filiales de la empresa en el mundo con el fin de inculcar la visión empresarial de la firma. A su vez, el *Toyota Way* remarc  la continuidad de la relación cooperativa de largo plazo que Toyota planteó siempre con sus proveedores¹⁵⁰ (Itoh et al., 2018b).

¹⁴⁹ A su vez, Toyota lanzó en el 2000 su política de Construcción de Costos Competitivos para el siglo XXI (CCC21). Así se definió el plan * Abrir Paso a Toyota* (*Break Through Toyota*) que consistía en a) construir un sistema para crear productos atractivos; b) reformar el proceso de toma de decisiones sobre productos, c) fortalecer la competitividad de la producción interna; y d) reforma de los costos fijos. A su vez, como parte de este proyecto se propuso una mayor digitalización de los procesos de trabajo al interior de la firma. Por otro lado, en 1997 Toyota lanzó su modelo híbrido, Prius, convirtiéndose en un líder global de los vehículos amigables con el medio ambiente (Shimizu, 2009b).

¹⁵⁰ De este modo, por ejemplo, puede verse cómo los proveedores de EEUU remarc n la relación con Toyota como la mejor entre todas las terminales automotrices instaladas en dicho país (ver gráfico 0-7 del Anexo Estadístico). Esta política de cooperación con proveedores se profundizó en 2012 cuando desde la casa matriz Toyota cre  el departamento * localizaci n de vehículos y partes*, el cual bregaba por el mayor contenido local de los vehículos de Toyota en los países donde est n radicadas sus subsidiarias otorgando asistencia administrativa y técnica a las autopartistas de cada país (Itoh et al., 2018).

De esta forma, ñglobalò se convirtiò en la palabra clave en las operaciones comerciales de TMC a principios del siglo XXI y se utilizò en muchos nombres de sus organizaciones (Toyota, 2012). A su vez, se llevò a cabo una fuerte reestructuraci³n de la c³pula directiva, reduciendo a la mitad el n³mero de directores y promocionando a dos ejecutivos de Toyota EEUU y uno de Toyota Gran Bretaña como directores de Toyota Motor Corporation, siendo los primeros ejecutivos no japoneses en la posici³n de direcci³n y marcando el rumbo de globalizaci³n de los recursos humanos de la firma. Adem³s, la empresa comenzò a descentralizar sus decisiones creando sus sedes regionales en EEUU y Europa, sus mercados principales en ese momento (Shimizu, 2009b).

Adicionalmente, en 1999 Toyota fue listada en la bolsa de valores de Nueva York y de Londres con el objetivo de posicionar su marca a nivel mundial (Toyota, 2012). A su vez, empezò a implementar la pol³tica de redistribuci³n de dividendos entre sus accionistas y se creò el programa de Administraci³n de las Ganancias Globales con planes de incrementos en las ganancias de la empresa y la distribuci³n de dividendos. A partir de eso, la compa³a comenzò a aumentar sus accionistas individuales que en 2020 llegaron al 12% del total que cotizaba en la bolsa, el cual era el 74% del paquete accionario de la compa³a.¹⁵¹ Sin embargo, a pesar de estos cambios, ello no significò un cambio en la administraci³n de la empresa en funci³n de la valorizaci³n de Toyota en el mercado, es decir, no hubo una adopci³n de estrategias de ganancias r³pidas a corto plazo, sino que siguiò primando una mirada en el crecimiento a largo plazo (Magee, 2007).

En 2020 el principal accionista de la firma era el Custody Bank of Japan (11%), banco japon³s con sede en Tokyo que procesa distintos tipos de fondos de inversi³n. Este, a su vez, es controlado por un grupo de compa³as financieras japonesas. En segundo lugar, se encuentra Toyota Industries Corporation (7%), empresa del Grupo Toyota que originalmente fue la firma de telares mec³nicos de la familia Toyoda y la cual es pose²da, a su vez, por TMC en un 23,5%. Luego, otro accionista mayoritario es The Master Trust Bank of Japan (7%), banco fiduciario japon³s dedicado exclusivamente a la administraci³n de capitales y controlado mayoritariamente por Mitsubishi UFJ Trust and Banking Corporation (46%) y Nippon Life Insurance (33%). Al agrupar a los accionistas mayoritarios de acuerdo con su actividad, propiedad y pa²s de radicaci³n se puede advertir que un 26% del paquete accionario es pose²do por un grupo de empresas financieras y fondos de inversi³n japoneses. En este conjunto se

¹⁵¹ El 16% restante son acciones de autocartera (*shares of treasury stock*) de TMC. A su vez, en 2006 comprò participaci³n accionaria en las firmas japonesas automotrices Fuji Heavy Industry (Subaru) con un 8,7% e Isuzu Motor con 5,9% (Shimizu, 2009: 86).

destacan dos actores importantes del país, los grupos empresarios *zaibatsu* Mitsubishi y Mitsui. Luego, se halla un 10% por firmas que son parte del Grupo Toyota y otro 7% por capitales financieros, pero con sede en EEUU (ver Gráfico III-3, Tabla III-4 y Tabla 0-6 del Anexo Estadístico).

La participación accionaria de la familia Toyoda en la compañía es insignificante. Por ejemplo, las acciones del presidente de TMC desde 2009, Akio Toyoda, nieto del fundador Kiichiro Toyoda y bisnieto de Sakichi Toyoda, es de menos del 0,1%. Sin embargo, a pesar de ello, la familia tuvo siempre un control casi total del grupo (Magee, 2007; Pardi, 2019). Según Bennedsen et al. (2021: 4) esto fue posible gracias a la presencia de la familia en el consejo de administración respaldada por participaciones cruzadas dentro del grupo de empresas Toyota y la incorporación de CEOs profesionales de carrera durante períodos en los que los herederos familiares no estaban listos para tomar el timón.¹⁵²

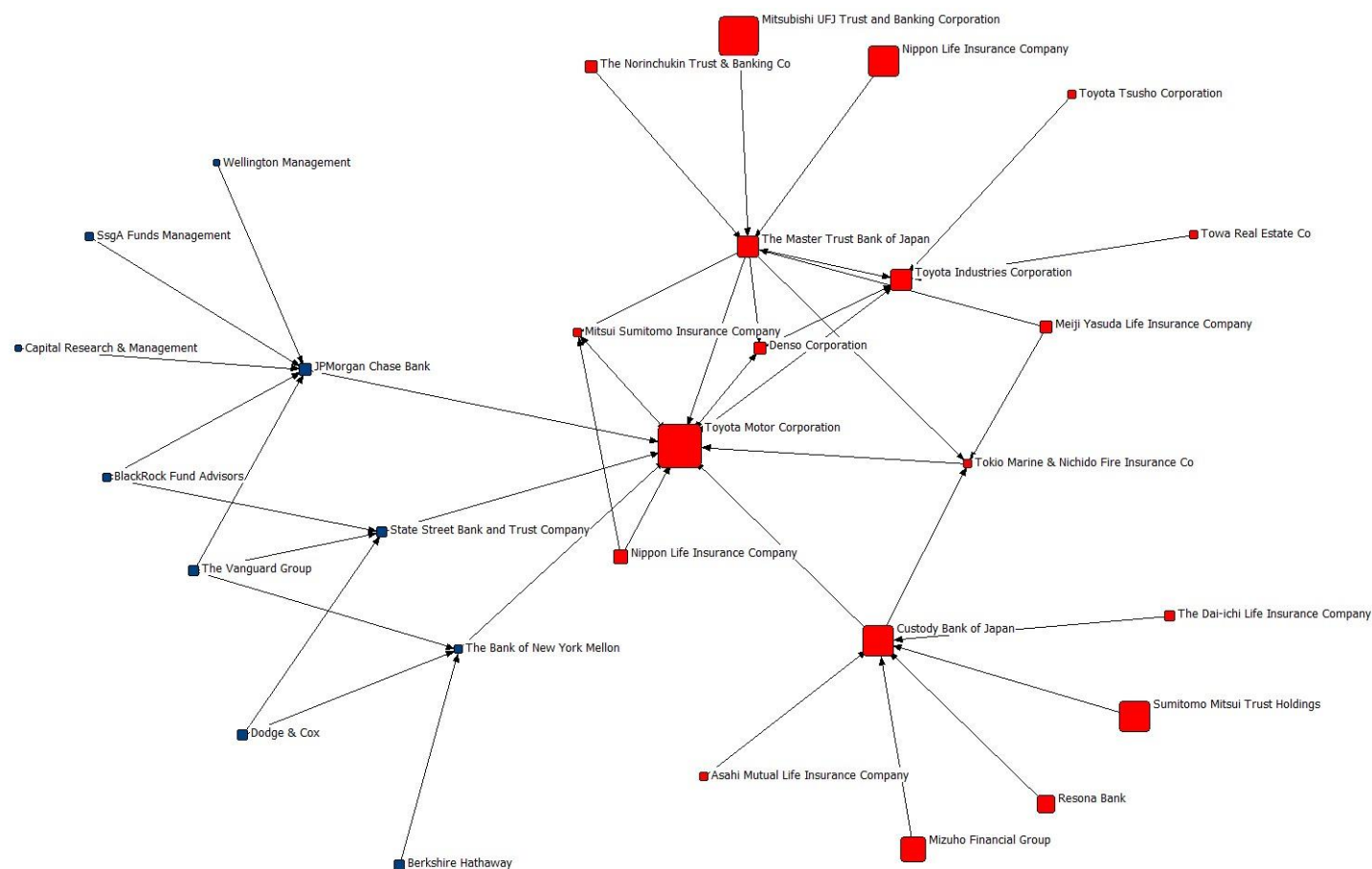
Tabla III-4 - Principales accionistas de Toyota Motor Corporation (2020)

Nombre	Acciones	Porcentaje sobre el total
Custody Bank of Japan	366.017.000	11%
Toyota Industries Corporation	238.466.000	7%
The Master Trust Bank of Japan	220.666.000	7%
Nippon Life Insurance Company	127.340.000	4%
JPMorgan Chase Bank	107.277.000	3%
Denso Corporation	89.915.000	3%
State Street Bank and Trust Company	69.985.000	2%
Mitsui Sumitomo Insurance Company	56.814.000	2%
The Bank of New York Mellon	54.467.000	2%
Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co	51.064.000	2%

Fuente: elaboración propia en base a Toyota Global.

¹⁵² El control familiar sin participación accionaria no es una rareza en Japón, otros casos similares los comprenden Suzuki Motor Corporation y Casio Computer Company (Bennedsen et al., 2021).

Gráfico III-3 - Red de accionistas mayoritarios de Toyota Motor Corporation (2020)*



Fuente: elaboración propia en base a información de cada empresa y sitios de cotización de mercado: Market Screener, Reuters y Money CNN.

* El diagrama es elaborado con el software UCINET. La flecha entre los nodos apunta desde los propietarios a las compañías poseídas. El tamaño de los nodos indica la participación en relación con el nodo con el que se relaciona. El grupo de accionistas directos de TMC poseen una escala mayor en el tamaño de los nodos. Los colores indican la nacionalidad de los accionistas siendo rojos los que tienen su casa matriz en Japón y azul los que la tienen en EEUU. Para ampliar la información consultar la Nota Metodológica 4 y los Tabla 0-6 del Anexo Estadístico.

En resumen, durante las últimas décadas del siglo XX Toyota terminó de expandirse a nivel internacional a partir del estancamiento en el mercado japonés, la apertura de nuevas plantas en distintos países y el acelerado aumento de la producción fuera de Japón. Este es el marco de expansión que marcará la apertura de la planta de Toyota en Argentina y se profundizará en el próximo capítulo. Además, en los primeros años del nuevo siglo comenzó a establecerse como una jugadora global con nuevos desafíos, tales como la implementación del TPS y el método Toyota en las filiales, la incorporación a la dirección de la casa matriz de nuevos ejecutivos, no pertenecientes a la familia Toyoda en el caso de la presidencia y no oriundos de Japón en la dirección, y la apertura a mayor participación accionaria individual en base a su inclusión en las principales plazas financieras del mundo. De todas formas, esta reestructuración se llevó a cabo con un fuerte control desde la casa matriz y con una fuerte influencia de la familia fundadora en la administración de la empresa.

3.6 – El proyecto de Innovación Internacional de Vehículos Multipropósito (IMV)

En este marco de mayor interconexión global, en 2002 Toyota lanzó un nuevo proyecto mundial que se destinaba a la división internacional de plataformas de determinados vehículos vendidos exclusivamente en los mercados fuera de Japón, llamado Proyecto de Innovación Internacional de Vehículos Multipropósito (*Innovative International Multi-Purpose Vehicle*, IMV). Los mercados afectados por el proyecto eran 140 países en donde estos modelos eran vendidos, dando cuenta de la envergadura del plan (ver Tabla III-5).

La idea era que la producción de los vehículos se destaque por ser ñfabricados por Toyotañ antes que ñfabricados en Tailandiañ o ñfabricados en Japónñ, es decir, reforzar la marca Toyota por encima de las diferencias de producción nacionales¹⁵³ (Itoh et al., 2018b). A su vez, el plan apuntaba a “*aumentar fuertemente la competitividad optimizando el proceso mundial de desarrollo, abastecimiento y producción de vehículos a través del ordenado y eficiente enlace de los centros de producción ubicados fuera de Japón*” (Balance TASA 17/7/2003). Por otro lado, el proyecto apuntó a bajar los costos en la fabricación de estos vehículos y sus partes debido a que se deslocalizó la producción de estos fuera de Japón en países con menores costos y con Tratados de Libre Comercio (TLCs) (The Wall Street Journal, 12/5/2005).

¹⁵³ De todos modos, los nuevos vehículos IMV eran diseñados en Japón (Itoh et al., 2018).

Este proyecto agrupó la fabricación de tres camionetas pick up (Hilux), una minivan (Innova) y otra SUV (Fortuner/SW4) que compartían una misma plataforma común, lo que permitía también tener sistemas de provisión de partes y componentes recíprocos entre estos puntos.¹⁵⁴ El plan se realizó concomitantemente con el lanzamiento de la nueva Hilux 7^ª Generación, el primer modelo de la camioneta que dejó de ser fabricado en Japón. El objetivo general del programa era satisfacer la demanda del consumidor del siglo XXI de alta durabilidad de los productos y mayor confort (Toyota, 25/8/2004).

Estas bases manufactureras estaban destinadas a proveer de vehículos a grandes regiones del mundo como Asia, Europa, África, Oceanía, América Latina y Medio Oriente. Argentina, cuya planta de producción había sido inaugurada unos pocos años antes, en 1997, fue una de las adjudicadas en este proyecto junto con Tailandia, Indonesia y Sudáfrica (ver Tabla III-5). El rol pensado para Argentina fue la fabricación del modelo SUV SW4 y de la pick up Hilux, en la cual el 75% de la producción era destinada a la exportación en Sudamérica, Centroamérica y el Caribe.¹⁵⁵ Asimismo, bajo este plan se programaba que la producción de vehículos IMV en estas bases superase las 500.000 unidades en 2006 (Toyota, 25/8/2004). En 2012, luego de 10 años de su lanzamiento, la venta de los vehículos IMV superaba los 5 millones en todo el mundo (Toyota, 2012).

¹⁵⁴ Principalmente, el intercambio de autopartes era pensado para la región de ASEAN donde la fabricación de los componentes más importantes fue inicialmente dividida: los motores diésel se fabricaban en Tailandia, motores de gasolina en Indonesia y los sistemas de transmisión manuales en Filipinas e India.

¹⁵⁵ Es decir, casi la totalidad de América Latina con la excepción de México, el cual es incluido en la organización internacional de Toyota dentro de la región de América del Norte dada la conexión con el mercado de EEUU.

Tabla III-5 - Principales bases de producción del proyecto IMV

País	Filial	Vehículo de producción	Inicio de la producción	Producción anual	Destino de exportación
Tailandia	TMT	Camioneta pickup (Hilux VIGO)	2004	280.000 unidades (incluidas 140.000 para exportación)	Europa, Asia, Oceanía, etc.
		Sport utility vehicle (SUV)	2005		Medio Oriente
Indonesia	TMMIN	Minivan	2004	80.000 unidades (incluidas 10.000 para exportación)	Asia y Medio Oriente
Sudáfrica	TSAM	Camioneta pick up	2005	60.000 unidades (incluidas 30.000 para exportación)	Europa, África, etc.
		Sport utility vehicle (SUV)	2005		
Argentina	TASA	Camioneta pick up	2005	60.000 unidades (incluidas 45.000 para exportación)	América Latina
		Sport utility vehicle (SUV)	2005		

Fuente: elaboración propia en base a Toyota (2012) y "Toyota's IMV Project Takes First Big Step Forward" (25/08/2004).

Específicamente, la producción de la pick up Hilux se dividió en tres bases: Tailandia, Sudáfrica y Argentina y estuvo motivada por la caída de la demanda de dicho vehículo en Japón (Itoh et al., 2018: 52). De este modo, al compartir la especialización productiva de fabricantes de pick ups Hilux y ser parte del proyecto IMV, Sudáfrica y Tailandia representan casos de comparación importantes para contrastar el desarrollo de Toyota Argentina, además de pensar su relación al interior de la estructura multinacional. Al respecto, es importante destacar que estas tres filiales no compiten directamente entre sí debido a que Sudáfrica se dedica principalmente a la producción y exportación de Hilux con el volante ubicado a la derecha (Pheko et al., 2017). Argentina, solo se dedica a la producción de pick ups con volante hacia la izquierda y la exportación está dirigida principalmente hacia Sudamérica, Centroamérica y el Caribe. Tailandia, por su parte, produce vehículos con el volante a ambos lados, por lo tanto, compete en la producción y exportación de Hilux tanto con Sudáfrica como con Argentina¹⁵⁶ (Gerente Toyota, entrevista personal, 13/08/2021).

Toyota posee una larga historia en Sudáfrica, donde radicó su tercer filial fuera de Japón. Esta subsidiaria era poseída y controlada por una familia de industriales de Sudáfrica,

¹⁵⁶ En el caso de América del Norte la pick up producida por Toyota en México y EEUU no es la Hilux, sino que es la Toyota Tacoma. Esta última tiene algunas diferencias con la primera debido a que no es utilizada principalmente para procesos de trabajo como la Hilux. A su vez, la dificultad en la penetración de este producto en el mercado norteamericano está dada debido a las preferencias por vehículos aún más grandes por los consumidores de EEUU (Gerente Toyota, entrevista personal, 13/08/2021).

la familia Wessels, que tenía la licencia para la producción y comercialización de vehículos de la marca japonesa. Desde el comienzo de la comercialización de la pick up Hilux en la década de 1970 este producto lideró su segmento del mercado, muy utilizado en el sector primario del país (Pheko et al., 2017: 3). A su vez, allí también tiene las líneas productivas de los vehículos de pasajeros Corolla y Quantum.

A partir del fin del régimen racial del *apartheid* en 1991 el gobierno sudafricano impulsó la industria automotriz con políticas de atracción y fomento a EMs, lo cual generó el crecimiento del sector (Wuttke, 2021). Sin embargo, en los primeros años del 2000, Toyota, que seguía en manos de empresarios locales, no lideraba la producción ni las exportaciones, sino que estaba por detrás de Volkswagen, Mercedes Benz y Chrysler¹⁵⁷ (Black, 2009: 496). En 2002 TMC pasó a controlar el 75%¹⁵⁸ del paquete accionario de la firma y a partir de eso - y de la implementación del IMV- Toyota comenzó a liderar la producción y las exportaciones en el país (Lamprecht, 2009: 10). Además, a raíz de este cambio, Toyota SA comenzó una política de desarrollo de proveedores (locales y extranjeros). Así, según Black (2011: 188) de las encuestas realizadas a todos los proveedores del país se señala que Toyota era la terminal que más apoyo brindaba para su desarrollo.¹⁵⁹ No obstante, también se sostiene que los más beneficiados en este proceso fueron las proveedoras multinacionales y no los autopartistas locales que tuvieron diversas dificultades para lograr la calidad y escala demandadas por Toyota (Black, 2011).

Así, para 2019 Toyota SA era la terminal que más contenido local de sus vehículos tenía en el país (Wuttke, 2021: 19). A su vez, en 2019 Toyota lideraba las ventas locales de Sudáfrica con 25% del *market share*. Sin embargo, en nivel de producción y exportaciones Toyota no era el líder ya que se ubicaba por detrás de Volkswagen, cuyo vehículo de pasajeros Polo era el primero en producción y exportaciones. Además, la Toyota Hilux también era

¹⁵⁷ Toyota encontró dificultades para generar volúmenes de exportación suficientes para compensar sus derechos de importación de componentes y con frecuencia se vio en la posición de tener que comprar créditos a la importación de exportadores independientes de componentes (Black, 2009: 498).

¹⁵⁸ En 2008 pasó a controlar también el 25% restante (Lamprecht, 2009: 263).

¹⁵⁹ Asimismo, el ejecutivo de Toyota Sudáfrica sostiene que Toyota es de las empresas que más localización de partes y componentes locales tiene en el país junto con Ford y Volkswagen (como en el caso argentino), sin embargo, Toyota Sudáfrica importa los motores y sistemas de transmisión (como en el caso argentino) y Ford y Volkswagen producen uno o los dos componentes localmente (ejecutivo de Toyota Sudáfrica, entrevista telefónica, 15/4/2021). Siguiendo al entrevistado “tenemos alrededor de 100 proveedores que utilizamos locales: 23 multinacionales (14 japonesas), 12 empresas conjuntas, el resto son proveedores locales puros de SA (es decir, 65). De los proveedores locales puros, obtenemos componentes prensados de acero, como soportes, tuercas y pernos. Las multinacionales son los proveedores de tipo sistema, como asientos y frenos. Las JV son un poco una mezcla entre los dos, como radiadores y sistemas de aire acondicionado/enfriamiento. En varios de los modelos, básicamente tenemos todo localmente excepto motores y transmisiones. Un área que falta es el lado de la electrónica.” (ejecutivo de Toyota Sudáfrica, entrevista telefónica, 15/4/2021).

superada en exportaciones por su competidora la pick up mediana Ford Ranger y por los vehículos de lujo BMW X3 y Mercedes Benz C Class (ver Tabla 0-7 del Anexo Estadístico). Por otro lado, es interesante destacar que para 2019 el comercio exterior automotriz de Sudáfrica era superavitario, al contrario de lo que sucedía con los países productores del Mercosur,¹⁶⁰ aunque también convivían con problemas de ineficiencia por bajos volúmenes de producción y un débil entramado autopartista (Wuttke, 2021: 48-49).

En cuanto a Tailandia, el otro país productor de Hilux y parte del proyecto IMV, la industria automotriz japonesa ya contaba con una fuerte presencia desde la época de la ISI tailandesa. Tailandia comenzó siendo un eslabón de deslocalización de las automotrices japonesas cuando comenzaron a internacionalizarse, un proceso que fue impulsado no solo por las empresas, sino que también por el Estado japonés (McNamara, 2011: 120-126). A raz  del despliegue del plan IMV, Tailandia se consolidó como una pieza clave en la estructura de la empresa a nivel mundial ya que concentró la producción mayoritaria del modelo Hilux y se convirtió en un centro operativo de exportación a múltiples destinos (Petison y Johri, 2006). Este plan potenció la presencia de Toyota en Tailandia, en donde se encontraba desde 1964, y estaba en ascenso a partir de las políticas de promoción del gobierno y de la devaluación del bath, la moneda tailandesa, luego de la crisis financiera asiática de 1997-98 (Kawabe, 2013). A su vez, la Toyota Hilux ya contaba con gran éxito en el mercado tailandés, en la década de 1990 este modelo se ubicó tres años como el vehículo (de todo tipo) más vendido, y los restantes siete años como el segundo más vendido.

Tal fue el desarrollo de Toyota Tailandia que a principios de la década del 2000 se abrió una segunda planta de producción en dicho país, de forma tal que una de ellas se dedicaba a los vehículos de pasajeros y la otra a los vehículos comerciales (Toyota, 2012). Luego, en 2007 se abrió una tercera planta dedicada exclusivamente a la producción de Hilux,¹⁶¹ marcando el traslado completo de la producción de pick ups Toyota fuera de Jap n¹⁶² (Fumio, 2006). Además, en la región asiática se estableció una interconexión de distintas autopartes

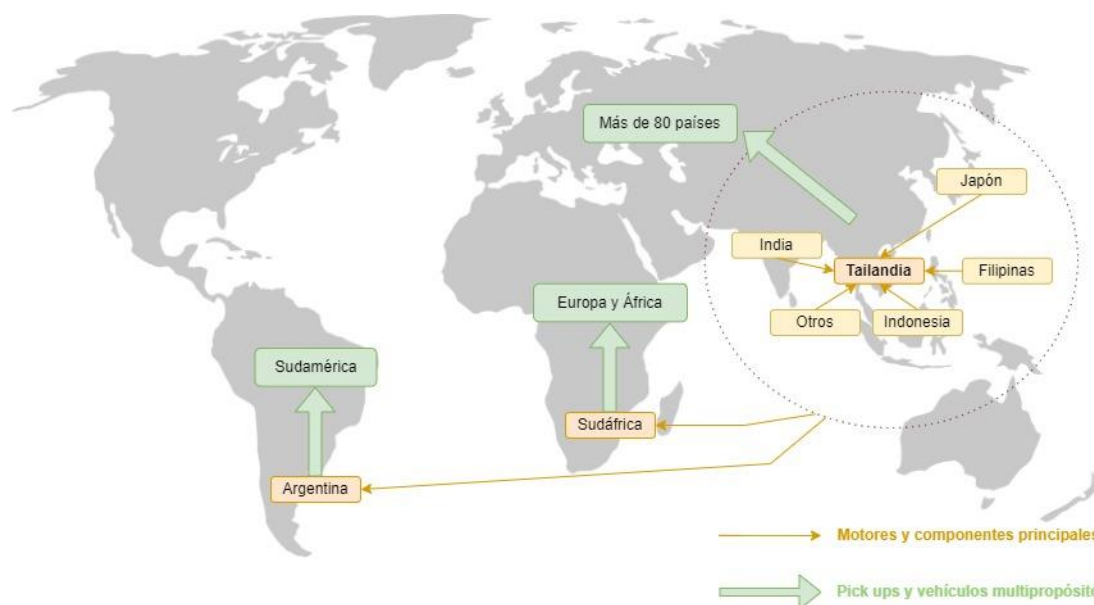
¹⁶⁰ Esta comparación de la industria automotriz sudafricana con la argentina es todavía más llamativa si se tiene en cuenta que Sudáfrica exporta el 50% de los vehículos producidos localmente y se encuentra en una posición geográfica muy desventajosa -principalmente por la distancia con los mercados europeos a los que les exporta mayormente-, mientras que Argentina exporta alrededor del 75% de los vehículos producidos, se halla más cercano geográficamente a los destinos a los que exporta y, de todos modos, registra elevados niveles de déficit comercial automotriz como se vio en el Capítulo 2. Esta diferencia entonces se basa principalmente en la menor importación de vehículos de pasajeros del país sudafricano.

¹⁶¹ A su vez, el nivel de integración local de este modelo alcanzó niveles muy altos cercanos al 95% con un restante de autopartes de avanzada tecnología que se producen exclusivamente en Japón (Itoh et al., 2018: 53).

¹⁶² Así, Toyota Tailandia alcanzó la producción de 2 millones de unidades en 2004 y 5 millones de unidades en 2010.

clave, como motores y sistemas de transmisión, entre los países de ASEAN, India y Japón, con epicentro en Tailandia. Estos sistemas y componentes son enviados a Sudáfrica y Argentina para ser utilizados en el armado de las pick ups y vehículos multipropósito en su rol de bases manufactureras regionales (Toyota, 16/4/2003).

Figura III-2 – Mapa de la organización internacional del proyecto IMV



Fuente: elaboración propia en base a Toyota (16/4/2003).

Además, en Tailandia se estableció una filial del Centro de Producción Mundial de Toyota, dirigido desde Japón,¹⁶³ el cual estaba dedicado al entrenamiento del personal en Tailandia y a partir de 2006 se convirtió en el centro de capacitación para todo Asia. Estas dependencias fueron luego controladas por la central regional de Toyota para Asia que también fue establecida en Tailandia, coordinando toda la producción y ventas del continente. A su vez, en 2003 se estableció en este país el tercer centro de I+D fuera de Japón,¹⁶⁴ dirigido a cubrir la región de Asia Pacífico, en el cual se desarrollaban carrocerías y todas las especificaciones especiales para el mercado asiático. La instalación de este último es de especial relevancia ya que el mismo es el único ubicado en un país en desarrollo (exceptuando a China) (ver Tabla 0-5 del Anexo Estadístico). El centro regional y el de I+D se fusionaron en 2007 formando Toyota Motor Asia Pacífico Ingeniería y Producción (*Toyota Motor Asia Pacific Engineering and*

¹⁶³ Otras filiales del Centro de Producción Mundial fueron ubicadas en 2006 en Gran Bretaña para la zona europea y en EEUU para América del Norte.

¹⁶⁴ Denominado Centro Técnico de Toyota para Asia Pacífico (Toyota Technical Center Asia Pacific Co., Ltd., TTCAP-TH). Los anteriores fueron en EEUU para América del Norte y Francia para Europa. Para ver la lista completa de centros de I+D de Toyota en el mundo consultar el Tabla 0-5 del Anexo Estadístico.

Manufacturing Co., Ltd) y se creó la división de desarrollo local de proveedores, siendo el primer país fuera de Japón donde Toyota creó este departamento (Itoh et al., 2018). Estos movimientos generaron una capacidad importante en las etapas de diseño, ingeniería e innovación de la cadena de valor en Tailandia de modo tal que no cumple enteramente un rol de ensambladora de menor costo de mano de obra (McNamara, 2011).

La importancia y el desarrollo de Toyota en Tailandia se da en el marco de una fuerte presencia de las firmas automotrices japonesas en el país y un acelerado crecimiento de la producción de vehículos en las últimas décadas a partir de las políticas del gobierno para convertirse en el Detroit de Asia impulsando una innovadora política industrial en el sector automotor para promocionar un producto campeón nacional,¹⁶⁵ que era la camioneta pick up, y en el caso de Toyota, la camioneta Hilux (Pérez Artica et al., 2022). Como parte de estas políticas del Estado tailandés se encuentran exenciones impositivas, estímulos a las exportaciones, líneas de crédito preferenciales, reducciones arancelarias para la importación de bienes de capital e insumos intermedios, entre otros (Doner, 2009). Natsuda y Thoburn (2020: 126) incluso sostienen que el mismo proyecto IMV en Tailandia estuvo incentivado por el 1.º Plan Maestro Automotriz del gobierno tailandés.

A su vez, el despliegue de Toyota en dicho país se debió también a una serie de factores adicionales. El primero de ellos fue la alianza de la empresa con la élite gobernante tradicional de Tailandia, lo cual se reflejó en la participación accionaria en Toyota Motor Thailand del grupo Siam Cement Group, uno de los más antiguos y grandes conglomerados tailandeses, como también, de la participación del Banco de Bangkok (Arnold, 2006: 218). El segundo fue la depreciación del bath (Hassler, 2009: 245). A lo anterior se le suman los TLCs de Tailandia en ASEAN y con Japón, China, Corea del Sur, Australia, Nueva Zelanda e India, que permitieron ampliar los volúmenes intercambiados libres de aranceles, como también, los mercados de exportación (Chen, 2014; Fumio, 2006).

Este proceso transfirió a la filial de Toyota Tailandia la responsabilidad de una cadena de valor desde el diseño y la producción hasta las ventas y exportaciones sin la fábrica madre en Japón, demostrando un mayor grado de independencia e importancia en la estructura mundial de TMC (Kawabe, 2013). Si bien Toyota Tailandia produce una amplia gama de modelos entre los que se encuentran: Camry, C-HR, Corolla Altis, Corolla Cross, Fortuner, Hiace, Hilux, Vios, Yaris, la importancia de la Hilux es considerable. Entre los modelos de

¹⁶⁵ Distinguiéndose de las políticas de campeón nacional que desplegaron Japón y Corea del Sur para desarrollar grandes empresas nacionales industriales (Pérez Almansi, 2020a).

todos los tipos de vehículos más vendidos en el país entre 2000 y 2019 la Toyota Hilux ocupó el primer lugar 14 veces, y las restantes cinco ocupó la posición del segundo más vendido. Con esta gran participación de Toyota, Tailandia se convirtió en uno de los 11 países de mayor producción de vehículos del mundo, donde Toyota explica el 30% de su producción total en 2019. Además, con su estrategia exportadora Toyota se convirtió en el líder en exportaciones de vehículos en este país asiático. Así, Tailandia pasó de tener un superávit comercial automotriz de 260 millones de dólares en el 2000 a 16.000 millones en 2019, convirtiéndose en uno de los países con mayor éxito en el comercio exterior automotriz en el siglo XXI (Pérez Artica et al., 2022).

En resumen, a partir del proyecto IMV se establecieron las plataformas productivas fuera de Japón para ciertos modelos específicos en donde Argentina tuvo un lugar primordial al concentrar la producción de pick ups y SUVs para la mayor parte de América Latina. Este plan es el que desde la casa matriz marca el sendero de la filial argentina para los próximos años determinando su especialización productiva, rol del mercado interno argentino y destinos de exportación. Sin embargo, dichos mercados de exportación no son estáticos ni están totalmente designados por la casa matriz, como se verá en el próximo capítulo para el caso argentino.

A su vez, la asignación de estos roles plantea el punto de comparación y competencia de la filial argentina con la tailandesa y en menor medida la sudafricana- al interior de la estructura multinacional de Toyota. Ello marca los altos niveles de exigencia en los procesos productivos que la planta argentina debió cumplir en los próximos años para no alejarse de los estándares logrados en Tailandia, una de las unidades manufactureras más importantes de Toyota fuera Japón. A su vez, esto generó un proceso de alta competencia entre la filial argentina y tailandesa que, como se verá en el próximo capítulo, en determinadas circunstancias es incluso mayor que la que se da con terminales de otras empresas. La dinámica de esta competencia marca la posibilidad de TASA de exportar a mercados latinoamericanos abastecidos por Tailandia.

3.7 – El devenir de TMC luego de la crisis mundial de 2008

Desde el 2000 al 2007 la producción de Toyota en el mundo creció un 40%, de la cual más de la mitad era realizada fuera de Japón por primera vez en su historia (ver Gráfico III-1).

En el exterior, Toyota contaba con 53 plantas productivas en 27 países.¹⁶⁶ A su vez, en 2001 se obtuvieron ganancias operativas por 1,93 trillones de yen, pasando el trillón por primera vez, y se convirtió en la primera empresa japonesa en superar un trillón de yen en ganancias netas en la historia (Toyota, 2012). En este marco de crecimiento acelerado, la crisis mundial de 2008 impactó fuertemente en Toyota, generando cuantiosas pérdidas para la empresa (ver Gráfico 0-7 del Anexo Estadístico). Además, en 2010 se registraron fallas técnicas en vehículos de Toyota que causaron denuncias y multas a la compañía, dañando la imagen de alta calidad de los productos de la empresa (Chowdhury, 2014). A su vez, en 2011 el terremoto y tsunami de Tohoku en Japón perjudicó en gran medida a la cadena de producción de Toyota Japón y sus exportaciones. Asimismo, las severas inundaciones en Tailandia en 2011 afectaron fuertemente a Toyota Tailandia.

A partir de estos sucesos, la firma atravesó distintos cambios. En primer lugar, la presidencia de la compañía cambió, asumiendo Akio Toyoda el mando de ella en 2009. Con este cambio de dirección, la compañía terminó con la política de mando en manos de ejecutivos por fuera de la familia que incluyó tres presidencias desde 1995 hasta 2009¹⁶⁷ (ver Tabla 0-3 del Anexo Estadístico). Además, TMC definió una estrategia de apuesta en mayor medida a los países en desarrollo de forma tal que las ventas totales de estas regiones pasen del 40% al 50% de 2010 a 2015, distribuyéndolas equitativamente con los países desarrollados (Toyota, 2012). Por otro lado, la crisis desatada por el tsunami de 2011 le permitió a Toyota comprender la fragilidad de las cadenas de proveedores frente a las distintas adversidades y que las interrupciones en la cadena continuarán teniendo lugar en los procesos de producción manufacturera. Por dichos motivos, impulsó un nuevo modo de almacenamiento de partes y piezas con el cual ganó mayor resiliencia frente a las interrupciones de la cadena (Simply Wall St., 2021).

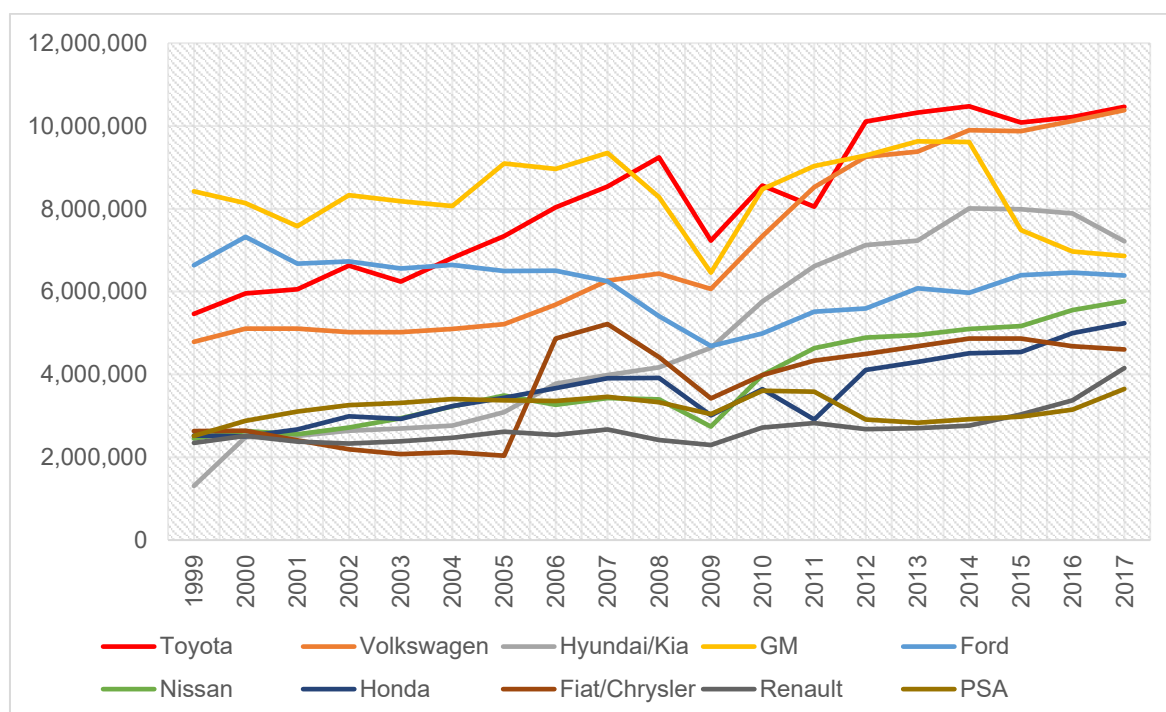
A pesar de los impactos de la crisis de las hipotecas subprime de EEUU y de las catástrofes naturales en Japón y Tailandia, la firma japonesa se recuperó velozmente en los años siguientes. De este modo, de los 7 millones de vehículos producidos en 2007 fue aumentando la producción mundial hasta el 2010 y mantuvo dicho piso en los años posteriores. La única automotriz que también alcanzó la producción de 10 millones de unidades a nivel global es Volkswagen a partir de 2016 (ver Gráfico III-4). De forma similar, en términos de los

¹⁶⁶ De todos modos, a pesar de la fuerte expansión de Toyota a nivel mundial, la firma siguió teniendo una fuerte presencia industrial en Japón como parte su estrategia (Heim, 2020).

¹⁶⁷ Al respecto, Chowdhury (2014) sostiene que durante este período de presidencias de extrafamiliares Toyota creció aceleradamente pero dejando de lado algunos de los valores fundacionales de la empresa para cambiarlos por un pensamiento de corto plazo de crecimiento a mayores costos.

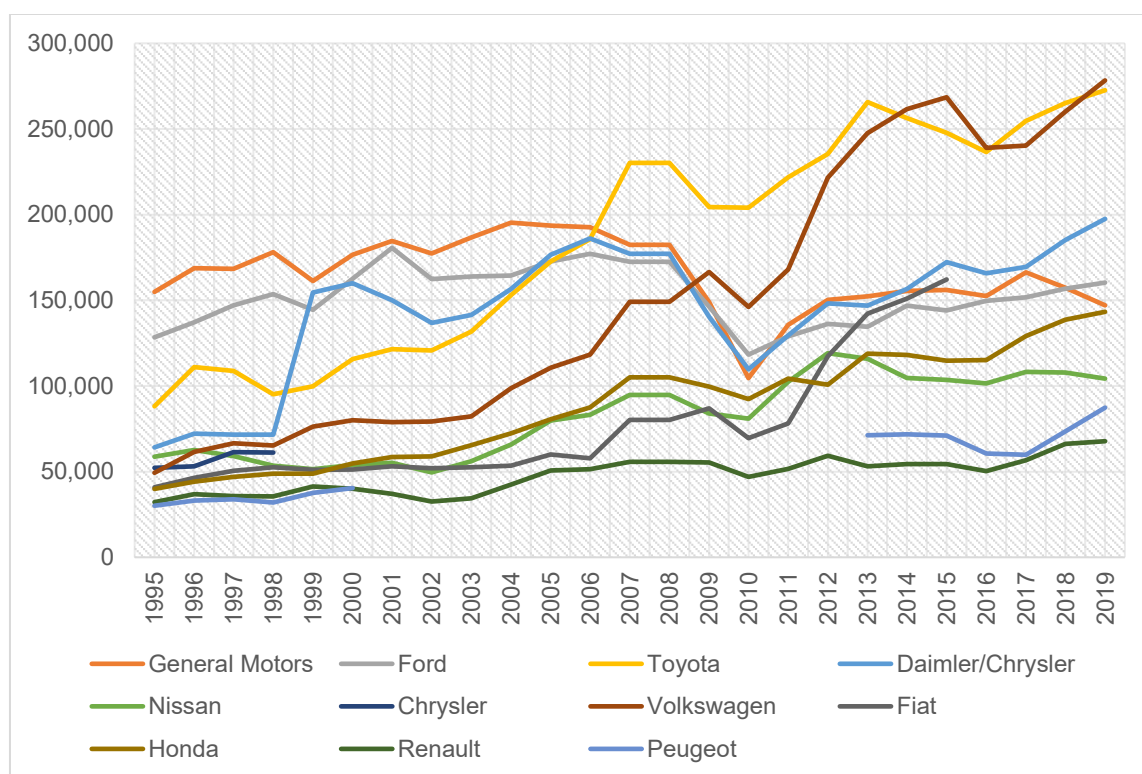
ingresos globales de la firma comparados con el resto de las terminales multinacionales, Toyota fue una de las que mejor se desempeñó en los años siguientes a la crisis, acompañada en esta tendencia también por Volkswagen. Al respecto, la firma japonesa fue la única de las automotrices que obtuvo ingresos por encima de los 200 miles de millones de dólares por año desde el 2007, siendo alcanzada por Volkswagen recién en 2012 (ver Gráfico III-5).

Gráfico III-4 - Producción anual de vehículos por empresa (unidades) (2000-2017)



Fuente: elaboración propia en base a OICA.

Gráfico III-5 - Ingresos anuales de cada terminal automotriz (millones de dólares) (1995-2019)

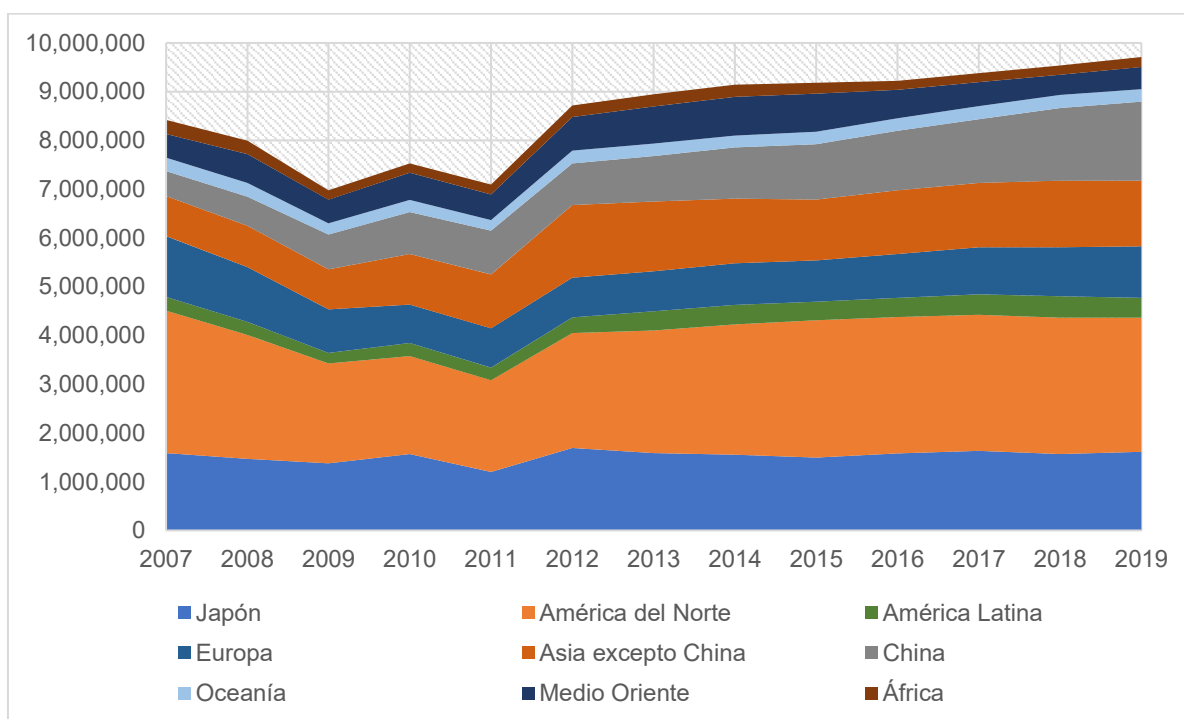


Fuente: elaboración propia en base al ranking Global 500 de Fortune.

Por otro lado, el peso de los principales centros de producción y ventas en el mundo cambiaron levemente desde la crisis mundial. Mientras durante la década de 1990 y principios del 2000 EEUU y Europa fueron los principales mercados de destino en la estrategia global de Toyota (Fumio, 2006), en las últimas décadas, los principales mercados de ventas de Toyota fueron cambiando levemente a nuevos puntos. En particular, se desplegó un estancamiento de los mercados más demandantes de vehículos Toyota como EEUU, Japón y Europa y de otros mercados que, aún sin ser tan importantes para la empresa, también retrocedieron levemente como las regiones de Oceanía, Medio Oriente y África. Como contraparte de este proceso, se evidenció un crecimiento acelerado de China, que incrementó las ventas un 217% entre 2007 y 2019 y llegó a comprar más vehículos Toyota que Japón en 2019. Por otro lado, se registró un aumento de la región de ASEAN como destino de ventas de unidades Toyota, que creció un 68% entre 2007 y 2019 (ver Gráfico III-6). A su vez, mientras EEUU había sido históricamente el mayor centro de producción mundial de Toyota fuera de Japón, a partir de 2018 China lo superó en la cantidad de unidades producidas, dando cuenta de la creciente importancia de este

países en el nuevo siglo, tanto como centro de ventas como de producción de vehículos Toyota¹⁶⁸¹⁶⁹ (ver Gráficos III-2, III-6 y III-7).

Gráfico III-6 - Ventas de vehículos de Toyota en principales regiones y países (unidades) (2007-2019)

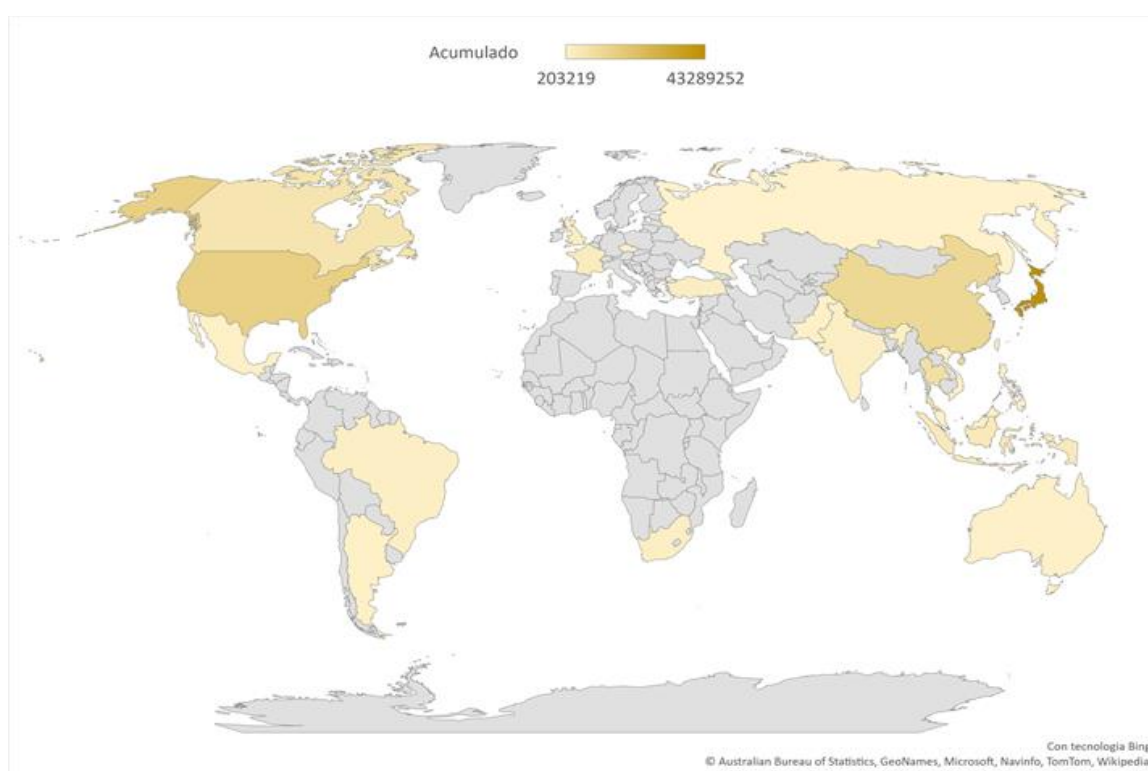


Fuente: elaboración propia en base a Toyota Global.

¹⁶⁸ A su vez, en China se han instalado tres centros de I+D de Toyota (ver Tabla 0-5 del Anexo Estadístico).

¹⁶⁹ De todos modos, Toyota sigue manteniendo una fuerte presencia industrial en Japón y las decisiones más importantes de la compañía se realizan en la casa matriz (Heim, 2020).

Gráfico III-7 - Producción acumulada de Toyota por país entre 2007 y 2019 (unidades)*



Fuente: elaboración propia en base a Toyota Global.

*Se exceptúan los países con muy baja producción.

En este contexto cabe destacar que el rol de América Latina¹⁷⁰ en la estructura multinacional de Toyota no es de gran importancia. En relación con las ventas de la multinacional, la región sólo explicó el 4% de los vehículos despachados por Toyota a nivel global entre 2007 y 2019, de lo cual la mitad de ellos fue vendida en Brasil. Sin embargo, a pesar de este pequeño papel, las ventas en América Latina crecieron un 46% entre 2007 y 2019, lo que denota un mercado en expansión. En términos productivos, Argentina y Brasil explican el 2,5% de la producción mundial de Toyota entre 2007 y 2019, de la cual 1,5% corresponde a Brasil y 1% a Argentina. De modo similar que las ventas, la producción también creció entre 2007 y 2019, siendo la de Brasil un 200% y la de Argentina 81% mayor en 2019. De esta forma, se puede ver que si bien es una región que explica porcentajes muy bajos de la producción y las ventas de Toyota a nivel global, también representa uno de los pocos mercados dinámicos en expansión en estas décadas.

¹⁷⁰ Exceptuando México que en la organización internacional de Toyota forma parte del mercado norteamericano.

Conclusiones parciales

Durante el presente capítulo se revisa una parte de la *incrustación internacional* de Toyota Argentina en la estructura multinacional de TMC. Para ello se analiza el surgimiento, identidad y desarrollo de la transnacional. Así, se comienza la sección reconstruyendo su origen en Japón a partir de los adelantos tecnológicos implementados en la producción textil y en el marco del crecimiento económico del país y de su industria automotriz. A su vez, se ha explicado el sistema de producción Toyota, el cual implica, entre otras cosas, el método de producción flexible *just in time* y una cooperativa relación de largo plazo con sus proveedores. Dicho sistema fue un foco de atención a partir de la década de 1970, ya que se articuló con los cambios mundiales del capitalismo y condensó el pase de la producción en masa *fordista* a la producción flexible *toyotista* y le permitió a la empresa consolidarse en lo más alto de la competencia automotriz mundial.

Por otro lado, se analiza también la visión corporativa de la empresa, que se originó desde su nacimiento en la actividad textil. Esta última estuvo desde sus inicios promovida con bases en el pensamiento a largo plazo y la mejora continua. A medida que la compañía se desarrolló, estos principios fueron cambiando y adaptándose a los desafíos coyunturales, entre los cuales se resaltaron los vinculados al proceso de internacionalización de la firma. Ambos elementos aquí descritos, tanto su sistema de producción, como su visión empresarial, son aspectos clave de la estrategia empresarial de Toyota, tanto en sus inicios en Japón, como en su experiencia multinacional, por lo tanto, son también un factor determinante para entender la trayectoria excepcional de la firma japonesa en Argentina.

Además, se examina detenidamente el proceso de expansión y globalización de la firma. En primer lugar, se describieron las principales características de gobernanza de la compañía a lo largo del tiempo y se reconstruyó la red de accionistas principales dentro de los cuales se encontraron tres grupos mayoritarios: firmas financieras japonesas, empresas del Grupo Toyota y empresas financieras de EEUU, respectivamente. A su vez, se presta especial atención a la forma que adquirió cada filial en la estructura global de la firma.

Los centros de manufactura y despacho más importantes hacia finales de siglo pasado estuvieron posados en EEUU y Europa, por haber sido los centros de mayor demanda junto con Japón. Sin embargo, con el comienzo del nuevo siglo y el estancamiento de estos mercados desarrollados, otras filiales tomaron un rol más protagónico, principalmente en la región asiática. Así, resalta el papel de China, el cual fue ganando protagonismo tanto como centro de ventas como de producción de Toyota. Seguido a este caso se encontraron los países de

ASEAN, que también fueron de creciente importancia para la firma japonesa. En especial, entre estos últimos resalta el caso de Tailandia, que se conformó como una de las filiales más importantes en la estructura multinacional de Toyota, convirtiéndose en un centro de producción y exportación a una multiplicidad de países y el punto de referencia mundial de la fabricación de la pick up Hilux.

Por otro lado, se halló que la región sudamericana explica porcentajes muy bajos de la producción y las ventas de Toyota a nivel global, pero que también representó uno de los pocos mercados dinámicos en expansión en las últimas décadas. En particular, a partir del proyecto IMV, Argentina tuvo un lugar primordial al concentrar la producción de pick ups y SUVs para América Latina en un contexto de expansión de la empresa en mercados emergentes. Este plan se continúa con la decisión de Toyota de instalarse en Argentina en 1994 y es el que, desde la casa matriz, marca el sendero de la filial, determinando su especialización productiva, rol del mercado interno argentino y destinos de exportación.

Sin embargo, a pesar de esta posición, la trayectoria de TASA no está marcada únicamente por la casa matriz y el plan IMV, tomando un rol protagonico la administración de la filial local, como se verá en el próximo capítulo. La asignación de roles plantea el punto de comparación y competencia de la filial argentina con la tailandesa y en menor medida la sudafricana- al interior de la estructura multinacional de Toyota debido a la especialización en la producción de Hilux. Ello marcó los altos niveles de exigencia en los procesos productivos que la planta argentina deb  cumplir para no alejarse de los estándares logrados en Tailandia, lo cual será de vital importancia para entender el desarrollo de la filial en Argentina y la rivalidad por sus destinos de exportación.

CAPÍTULO 4

La incrustación nacional de Toyota Argentina y la evolución de su desempeño productivo y comercial

Introducción del capítulo

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar cómo se configuró la *incrustación nacional* de la filial de Toyota en Argentina para entender cómo se conformó la estrategia de esta empresa en las últimas décadas. Para ello, se tendrán en cuenta los elementos que componen su *incrustación internacional*, los cuales son: la estrategia corporativa de TMC, el rol que la casa matriz le dio a esta filial y la expansión en mercados emergentes en el nuevo siglo. Pero, siguiendo la definición de Morgan (2011) de las filiales de EM como *espacios sociales transnacionales*, los lineamientos establecidos desde las oficinas centrales no son directamente aplicados por las subsidiarias, ya que los ejecutivos que las administran intervienen en la acción de estas empresas. Estas firmas están atravesadas por los esfuerzos continuos de diferentes grupos sociales para disputar esa jerarquía y las estrategias a seguir (Morgan, 2017: 2).

De este modo, en esta sección se desarrolla, en primer lugar, la estrategia de TMC de radicación en América del Sur (4.1), destacándose los roles que Brasil y Argentina tienen en la región y cómo eso impactó en el desempeño de la filial local. Luego, se revisa el proceso de instalación de Toyota en Argentina y los primeros años de producción en el país (4.2). En el siguiente apartado se desarrolla cómo la filial local se insertó en el proyecto IMV, el cual marca un salto cualitativo en la producción de pick ups en el país (4.3), y cómo el mismo fue ejecutado en los años siguientes, impulsando fuertemente la producción y las exportaciones de sus vehículos (4.4).

Sin embargo, tal como se planteará en el apartado subsiguiente, a pesar de este impulso inicial, la empresa entró en una fase de estancamiento al final de la primera década del siglo que cambió luego de 2010 a partir de la construcción de nuevas capacidades gerenciales y de las condiciones previas (4.5). Los resultados de ese proceso se vieron en los últimos años del período estudiado, superando récords de producción y exportaciones, como se revisó en el Capítulo 2, a pesar de la fuerte contracción del mercado automotor argentino en los años 2018 y 2019 (4.6).

4.1 - La estrategia de radicación de Toyota en el Mercosur

Tal como se vio en el capítulo anterior, América Latina tiene uno de los registros más antiguos en la historia de Toyota en mercados foráneos. La firma japonesa desembarcó en Brasil en 1958 con su primer lanzamiento de producción en el extranjero (Toyota, 2012). En ese año se comenzó a fabricar el jeep Land Cruiser, el primer vehículo comercial de Toyota lanzado en el mercado brasileño.¹⁷¹ Así, la empresa estuvo fabricando utilitarios por décadas en ese país, pero su entrada al mercado con vehículos de pasajeros fue más bien tardía (Consoni y Quadros, 2004). Específicamente, en 1999, cuando comenzó la producción del Corolla. Desde 1959 hasta 1998 la producción de vehículos de Toyota Brasil fue muy baja, marcando un promedio de 2.500 vehículos al año (ver Gráfico 0-10 del Anexo Estadístico). Por otro lado, en 1981 Toyota también inició la fabricación del modelo Land Cruiser en Venezuela a baja escala (Toyota, 2012).

En Argentina, la decisión final de su instalación se remonta a 1993. Al año siguiente, el Poder Ejecutivo de la Nación aprobó la radicación de Toyota Argentina a través del Decreto 895/94 (Toyota Global, 25/3/1994). Esto se da en el marco del período de expansión global de TMC con apertura de nuevas fábricas en el exterior a partir del estancamiento del mercado japonés, la apreciación del yen, el estallido de la crisis económica en Japón y la caída del bloque soviético. Según los ejecutivos de Toyota entrevistados, las razones de su llegada al país se basaban en distintos factores, entre los que se destacan: los acuerdos comerciales automotrices del Mercosur, las trabas a la importación de autopartes en Brasil, la estabilidad económica argentina durante la década de 1990, la calidad de la mano de obra argentina y la aceptación y proyección de utilización de la pick up Hilux en el país. En ese sentido se expresaba Tetsuo Matsuda, director comercial de Toyota Argentina a fines de la década de 1990,

Para fabricar la pick up Hilux teníamos dos opciones: Brasil o Argentina. Considerando la estabilidad económica y política y la calidad de los recursos humanos, Toyota decidió invertir aquí. En Brasil ya teníamos una base, en la Argentina solamente habíamos desarrollado el negocio de la importación con cuotas, un negocio muy limitado. La única opción para ampliarlo era radicarse como fabricante local (La Nación, 4/9/1999).

Según Tsuneo Arima, presidente de la entidad hasta 1999, *“la decisión de radicarse en el país respondió a tres razones: la estabilidad política y económica, con logros muy por*

¹⁷¹ Cuando la fábrica se mudó a São Bernardo do Campo, San Pablo, en noviembre de 1962, Toyota reemplazó la línea Land Cruiser por el jeep Bandeirante, equipado con un motor diesel, tracción en las cuatro ruedas y disponible en jeep y camioneta de carga y versiones de uso mixto.

encima del resto de los países de América latina; la calidad de la mano de obra, y el liderazgo argentino en el Mercosur” (La Nación, 27/12/1998). A su vez, el presidente de la junta directiva de TMC, Shoichiro Toyoda, sostenía que *“Argentina es una pieza clave en nuestra estrategia de globalización. Es nuestra firme intención contribuir al desarrollo de la industria automotriz en el Mercosur y a la economía argentina a través de nuestra radicación”* (La Nación, 22/3/1997).¹⁷²

Es decir, la existencia del Régimen Automotriz en Argentina y Brasil basado en el ACE NA 14 que permitía el intercambio comercial de bienes automotrices con aranceles preferenciales entre los países fue un factor determinante para la radicación de la empresa en el país (La Nación, 3/2/2006). A su vez, Toyota Argentina aprovechó otra serie de disposiciones institucionales nacionales durante los primeros años de su radicación que comprendían preferencias arancelarias para la importación de distintos bienes, beneficios fiscales, intercambios compensados de comercio exterior, facilidades en los procedimientos de Aduana, entre otros (ver Tabla 0-9 y Gráfico 0-11 del Anexo Estadístico). Estos factores componen los incentivos estatales de la radicación de la firma japonesa en el país.

Además, esta política de expansión de Toyota en el Mercosur se dio concomitantemente con una ampliación productiva en Brasil: en 1998 la firma inauguró su segunda planta brasileña en el municipio de Indaiatuba, también en el estado de San Pablo, para el producir el modelo Corolla (ver Imagen 0-1 del Anexo Estadístico).¹⁷³ De este modo, desde sus inicios Toyota planteó la especialización de cada uno de los países productores del Mercosur en dos tipos de bienes distintos: Hilux (camioneta comercial liviana pick up mediana) en Argentina y Corolla (vehículo de pasajeros sedán mediano del segmento B) en Brasil.¹⁷⁴ Esta estrategia no fue

¹⁷² Esta estrategia de expansión en la región se combinó con otras específicas al promoción, comercialización y posventas de los vehículos, tales como el desarrollo de una amplia red de concesionarios nuevos, un servicio especial y diferente de posventa, en el cual se realizaba un mayor seguimiento al cliente con el objetivo de fidelizarlo con la marca, el patrocinio desde 1998 al torneo de fútbol sudamericano, la Copa Toyota Libertadores, con la meta de promocionar la marca Toyota en un deporte tan popular en Sudamérica, el establecimiento del Plan Canje Cereales, que consistió en el canje directo de productos primarios de origen agrícola por cualquier vehículo de la línea Toyota, o la participación en distintos eventos relacionados a la actividad agropecuaria para el fomento de la Toyota Hilux.

¹⁷³ La nueva fábrica de 150 millones de dólares estaba diseñada para producir inicialmente 15.000 unidades por año del sedán Corolla de tamaño mediano. Luego, el fabricante japonés realizó inversiones adicionales de 300 millones de dólares en el bienio 2000/01, ampliando la capacidad de producción del Corolla de las 15.000 unidades iniciales a 45.000 por año (Carvalho, 2005). En 2001, Toyota abrió su oficina comercial en São Paulo y finalizó la producción del Toyota Bandeirante (BJ) que se fabricaba en la unidad São Bernardo, por lo tanto, esta planta comenzó a producir piezas para la camioneta Hilux, en Argentina, y para el Corolla, en Brasil.

¹⁷⁴ Cabe resaltar que ninguno de estos vehículos era económico, por lo tanto, en sus inicios Toyota apostó en América Latina a un público de ingresos medios a altos. En 1998 Toyota también pensó en la instalación de otra planta en Argentina para producir un vehículo pequeño, pero luego se desistió de la idea (La Nación, 22/6/1998). Recién comenzó a entrar en la gama de vehículos pequeños en 2012 con la fabricación del Etios en Brasil. Por otro lado, hasta 2001 Toyota fabricó en Brasil una baja cantidad de Bandeirante.

casualidad, sino que fue parte de la planificación de complementariedad en el Mercosur de la firma japonesa, proponiendo un nuevo modelo de negocios para el sector en la región (La Nación, 3/2/2006).¹⁷⁵

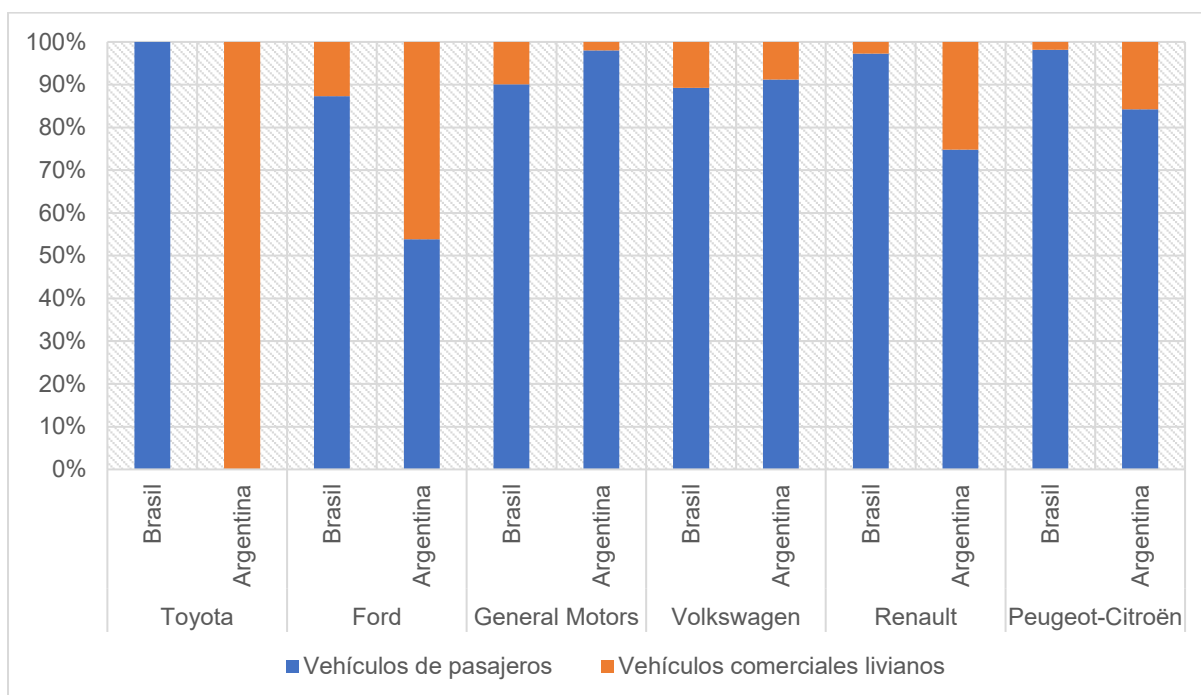
Si bien en la década de 1990 algunas automotrices dividieron sus modelos de vehículos de pasajeros entre medianos (Argentina) y chicos (Brasil), Toyota fue la primera empresa que comenzó a especializar su producción de vehículos por tipo en cada uno de los principales países manufactureros de América del Sur, una tendencia que luego iría desplegando gran parte de las firmas automotrices (ver Gráfico II-4, Tabla IV-3 y Tabla 0-10 del Anexo Estadístico). En 1997, el año de inicio de producción de las primeras Hilux, las características de las principales terminales automotrices en el Mercosur eran diversas. Un grupo conformado por General Motors, Fiat y Volkswagen poseía una amplia gama de modelos de distintos tipos de vehículos en Argentina y Brasil, duplicando la producción de modelos en ambos países en algunos casos. Por otro lado, Renault contaba con mayor presencia en Argentina, mientras que en Brasil solo se encontraba duplicando el modelo Megane. Chrysler, por su parte, poseía una baja producción de comerciales livianos en ambos países. Otras terminales se encontraban solo de un lado de la frontera, tales como Peugeot (Argentina) y Honda (Brasil), produciendo vehículos de pasajeros. Además, otro conjunto conformado por Scania, Mercedes Benz, Agrale y Volvo, estaban dedicados a la producción de camiones y ómnibus en ambos países, en los primeros dos casos, y solo en Brasil, en los otros dos (ver Tabla 0-10 del Anexo Estadístico).

En particular, la estrategia de repetir la plataforma de producción y modelo de vehículo en Argentina y Brasil fue perjudicial para el complejo automotor argentino ya que, según el presidente de AFAC desde 2014, *“es muy difícil competir con Brasil. Lo peor que nos pasó fue cuando se hacía el mismo vehículo en uno y otro país. Cuando caía la producción en Brasil, dejábamos de producir en Argentina, y eso para los proveedores es letal”* (presidente de AFAC, entrevista personal, 10/6/2022). De este modo, bajo dicho esquema, Argentina fabricaba principalmente cuando las plantas de Brasil alcanzaban sus límites de producción.¹⁷⁶

¹⁷⁵ A su vez, en 1998 Toyota comenzó a ensamblar el modelo Corolla en Venezuela.

¹⁷⁶ Principalmente, las automotrices se instalaban para aprovechar el Régimen Automotriz que permitía comercializar con aranceles preferenciales entre Argentina y Brasil tanto vehículos como autopartes, pero las exportaciones extra-bloque eran bajas. De este modo, las exportaciones argentinas estaban mayormente apuntadas hacia el gran mercado interno del país vecino.

Gráfico IV-1 - Especialización productiva de automotrices seleccionadas en el segmento de vehículos livianos para las filiales de Argentina y Brasil (año 2002)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA y ANFAVEA.

El único caso que planteaba una estrategia más similar a Toyota a fines de la década de 1990 era Ford, que en 1995 se había separado de Volkswagen, dando fin a Autolatina, y en diciembre de 1996 había comenzado a producir la pick up mediana Ford Ranger en Argentina por un total de 300 unidades. En 1996 Ford Argentina discontinuó sus modelos Orion, Pointer GL, F-100, F-150 y F-400 y conservó el vehículo de pasajeros Escort, que dejó de producir en Brasil. Sin embargo, la especialización productiva de Ford y Toyota en Argentina en 1997 era marcadamente diferente, ya que la empresa norteamericana destinaba el 91% de su producción al modelo Escort (87.546 unidades) y solo un 9% a la pick up Ranger (8.835 unidades). A su vez, Ford Brasil poseía una amplia variedad de modelos de distintos tipos de vehículos y una fuerte capacidad de producción, triplicando a la argentina en dicho año.¹⁷⁷ De este modo, la única terminal que propuso una especialización en vehículos de pasajeros en Brasil y comerciales livianos en Argentina con un modelo de cada tipo fue Toyota.

Al respecto, Daniel Herrero, presidente de TASA desde 2010 hasta 2022 sostiene que,

¹⁷⁷ Otras pick ups que se producían en ese momento en Argentina eran la pick up grande Chevrolet Silverado (1997-2001) y la versión pick up del exitoso modelo de la década de 1980 Peugeot 504 (1983-1998).

La gran diferencia que tuvo Toyota en ese momento contra el resto de las terminales es que nosotros no teníamos plataformas duplicadas. Teníamos plataformas exclusivas. Nosotros fabricábamos vehículos comerciales y Brasil vehículos de pasajeros. Entonces no había una opción de fabricación o allí, sino que era una opción de complementación regional con lo cual bajabas un poco el riesgo de producción (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022).

La presencia de la pick up Hilux en Argentina había comenzado a ser significativa en la década de 1970, cuando la apertura importadora implementada por el ministro de la Última dictadura militar, José Alfredo Martínez de Hoz, permitió la mayor importación de estos vehículos. Entre 1979 y 1982 la pick up Hilux y la cupé Celica se habían convertido en los modelos más exitosos de la marca. A pesar del cierre masivo de la importación en 1982, algunas Hilux se siguieron importando hasta mediados de los años 80 (Autohistoria, 2020). Este tipo de vehículos tiene una larga historia en el país, dentro de los cuales sobresale el modelo Rastrojero, fabricado por IAME/IME desde 1952 hasta 1980¹⁷⁸ (Picabea y Thomas, 2011; Picabea, 2017).¹⁷⁹ Sin embargo, la mayoría de los modelos de pick ups se discontinuaron a inicios de 1980 con la excepción de la Ford F-100¹⁸⁰ que, sumado al cierre de IME, significó que la empresa norteamericana conservara el monopolio de la producción de vehículos pick up hasta mediados de la década de 1990 (Picabea, 2017).

De este modo, la inserción de Toyota en el segmento de los vehículos comerciales livianos fue de especial relevancia para la empresa. Según el CEO de Toyota América Latina desde 2019, Masahiro Inoue, *“la pick up tamaño mediano no existía en Latinoamérica. Solamente se producían las grandes y Toyota comenzó a exportar de Japón para Latinoamérica la Hilux. El volumen era muy pequeño, pero comenzaron a tener éxito en Chile, Perú, Argentina y Brasil. Ahí decidimos invertir dinero y producir en Argentina”* (Bloomberg L2nea, 23/3/2022). A su vez, los directivos señalaban que la selección de dicho producto también se debía a su uso extendido en las distintas actividades primarias, tales como el sector agropecuario, el energético (oil & gas) y la minería, preponderantes en la estructura económica de Argentina y América Latina. Este factor fue una de las causas determinantes en el crecimiento de la firma en las próximas décadas. Además, se sumaban a estas razones la mala

¹⁷⁸ El Rastrojero era especialmente popular entre pequeños productores, los que no podían comprar un Ford o un Chevrolet (Picabea y Thomas, 2011: 43).

¹⁷⁹ Otros modelos de pick ups de relativo éxito durante estos años fueron: de IKA, Jeep IKA (1956), Baqueano (1957) y Gladiator X (1963); de Siam Di Tella, Argenta (1961 y 1963); de Fiat, 1500 Multicarga (1965) y 1600/125 Multicarga (1972), de Ford, F-100 (1959) y Ranchero (1973), de Peugeot, 404 (1973).

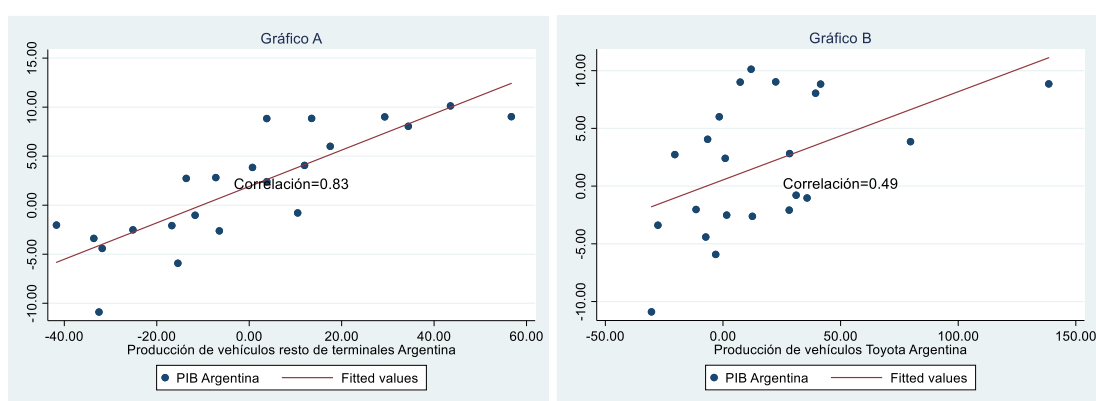
¹⁸⁰ Este vehículo tuvo actualizaciones en 1972 y 1981 en Argentina, hasta que en 1998 comenzó a ser producida en Brasil.

calidad de las rutas y el terreno montañoso de gran parte de la región como otras relevantes para la elección.

Tal como señala Freyssenet (1998) al analizar esta radicación, Toyota eligió desde su inicio un segmento de mercado que simultáneamente posee altos precios, es remunerativo y tiene menores posibilidades de disminución en caso de un cambio en las condiciones económicas, otras características claves para el desarrollo de la filial en las décadas siguientes (ver Gráficos IV-2 y IV-3). En ese sentido se expresaba Tetsuo Matsuda, director comercial de Toyota Argentina a fines de la década de 1990, señalando que “*el segmento de pick ups compactas era muy atractivo*” (La Nación, 4/9/1999).

Efectivamente, analizando la correlación entre la producción de vehículos de Toyota Argentina y el resto de las terminales radicadas en el país con las variaciones del PIB en Argentina y el resto de América Latina (exceptuando México) se puede observar que su asociación es significativamente menor que el resto de las empresas en ambos casos (ver Gráficos IV-2 y IV-3). De forma similar, esta dinámica se puede ver en las ventas de vehículos de Toyota en el mercado argentino (ver Gráficos 0-13, 0-14 y 0-15 del Anexo Estadístico).

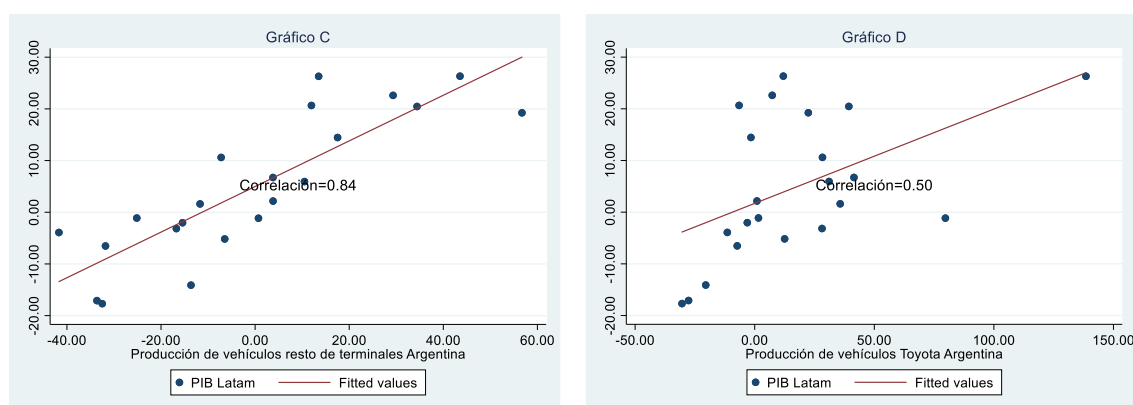
Gráfico IV-2 - Correlaciones entre la variación del PIB de Argentina y la producción de vehículos de todas las empresas excepto Toyota (A) y sólo Toyota (B) (1998-2019)*



Fuente: elaboración propia en base a datos de Banco Mundial, UNCTAD y ADEFA.

*Para ampliar ver Nota Metodológica 5 del Anexo.

Gráfico IV-3 - Correlaciones entre la variación del PIB de América Latina (excepto México) y la producción de vehículos de todas las empresas excepto Toyota (C) y sólo Toyota (D) (1998-2019)*



Fuente: elaboración propia en base a datos de Banco Mundial, UNCTAD y ADEFA.

*Para ampliar ver Nota Metodológica 5 del Anexo.

En primer lugar, esto se explica porque, debido a sus características de vehículo utilitario, la demanda de la Toyota Hilux estuvo atada a sectores económicos muy dinámicos en la región durante el período, tales como la agricultura, el petróleo, el gas y la minería (ver Gráfico 0-12 del Anexo Estadístico). Al respecto, Daniel Herrero sostiene “*elegimos fabricar vehículos comerciales en un momento en que Latinoamérica tenía boom de minería y soja (...) Es parte de lo que es el proyecto. Sabíamos que un vehículo comercial era más inelástico en términos de demanda y eso nos daba sustentabilidad*” (El Diario AR, 5/6/2021). Además, tanto la Hilux como la SW4 son vehículos que se encuentran por encima del promedio en el rango de precios del mercado local, lo cual también contribuyó a que estén menos afectados a los vaivenes económicos, al contrario de lo que sucedió con los vehículos más pequeños y económicos (ver Tabla 0-11 del Anexo Estadístico). A su vez, este crecimiento sostenido estuvo en línea con los principios de *production smoothing* del TPS visto en el capítulo anterior, a partir del cual se procura suavizar los cambios en los niveles de producción.

De este modo, en la misma radicación de Toyota en el Mercosur ya se encuentran algunas de las claves que marcarán parte de su trayectoria posterior. En primer lugar, se destaca una pionera estrategia de especialización productiva en cada uno de los países productores de vehículos de la región, a partir de la cual Argentina cumplió el rol de fabricante de vehículos comerciales livianos. Esto permitió que la filial argentina no funcionara únicamente como un apéndice de las brasileñas. En particular, la producción de la pick up Hilux fue elegida por la historia de este tipo de vehículos en el país, y la apuesta a su utilización en la actividad primaria

de la región, otra de las claves que marcarían el desarrollo de los próximos años. El desacople de la producción de TASA de los vaivenes económicos de Argentina y de la región es otro de los factores determinantes de su desempeño posterior, asociados al rol inicial de la subsidiaria en el país y la región.

4.2 - La instalación de Toyota en Argentina (1994-2001)

El procedimiento de instalación de la empresa respondió a técnicas ya aplicadas por la matriz de la firma en mercados en los cuales no tiene conocimientos de operación. Esta metodología consistía en la asociación vía *joint venture* con una firma local (ver Tabla III-3). En Argentina este proceso se realizó a través de la asociación con la firma local Decaroli S.A., empresa de la localidad de Rosario con larga trayectoria en el mercado y dedicada a la fabricación de chasis para micros de larga distancia. La característica de esta firma era que podía transmitirle los códigos y señales del mercado local y contribuir a que ésta los decodifique (Novick et al., 2002). Además, esta empresa poseía un activo muy importante para Toyota en ese momento, la licencia para funcionar como terminal automotriz. Tal como señalaba el presidente de AFAC *“el socio local fabricaba chasis para micros de larga distancia. Y acá era difícilísimo que la Secretaría de Industria te de una licencia para fabricar vehículos. Y Toyota se asocia con ellos por eso”* (presidente de AFAC, entrevista personal, 10/6/2022). Así, ambas empresas contaban con el 50% del paquete accionario de Toyota Argentina Sociedad Anónima que alcanzaba los u\$s100 millones. De este modo, los japoneses aportaban el *know-how* y la tecnología, mientras que la empresa argentina proporcionaba el conocimiento del mercado local (Battistini, 2001).¹⁸¹

En 1997 TMC tomó el control total de la compañía obteniendo el 99,99% de las acciones y dejando a Toyota Do Brasil como un minoritario segundo accionista con el 0,01% del paquete. Según Anibal Borderes, director de RRHH desde 1995 y presidente de Toyota Argentina entre 2006 y 2010, los accionistas japoneses ya sabían que la alianza con el capital local sería temporaria para luego tomar la totalidad del control de la compañía (Anibal Borderes, entrevista personal, 17/4/2021). De este modo, TASA se sumó a las empresas ya existentes del Grupo Toyota en Argentina, Toyota Tsusho, subsidiaria de Toyota Tsusho

¹⁸¹ De este modo, Alberto Fernández, representante de Decaroli, preside Toyota hasta 1996, cuando el japonés Tsuneo Arima asume la presidencia. Luego, Alberto Fernández mantiene el cargo de director titular de TASA siendo el único argentino en el directorio hasta 2001 cuando el directorio comienza a estar conformado por ciudadanos japoneses en su totalidad. Luego, en 2005 los argentinos de TASA Juan Buin como director titular y Anibal Borderes como director suplente (ver Tabla 0-12 del Anexo Estadístico).

Corporation, y Denso Manufacturing Argentina, subsidiaria de Denso Corporation (ver Tabla IV-1 y Tabla III-1).¹⁸²

Tabla IV-1 - Empresas del Grupo Toyota en Argentina

Empresa	Inicio	Actividad
Toyota Tsusho	1982	Servicios de gestión y logística para el transporte de mercaderías. A partir de 2010 comienza la explotación de litio en Jujuy en asociación con Orocobre y JEMSE.
Toyota Argentina	1994	Fabricación de vehículos automotores.
Denso Manufacturing Argentina	1996	Fabricación de calefactores, condensador de aire acondicionado, depósitos de líquido refrigerante, piezas plásticas, radiadores, radiadores de calefacción, sistemas de climatización y sus componentes, tubos de aluminio para alta presión.
Toyota Credit	1998	Servicios de financiación y actividades financieras. Incluye actividades de inversión en acciones, títulos, la actividad de corredores de bolsa, securitización, mutuales financieras, etc. No incluye actividades financieras relacionadas con el otorgamiento de créditos.
Toyota Boshoku	2003	Fabricación de asientos, paneles de puertas.
Toyota Compañía Financiera de Argentina	2004	Servicios de intermediación financiera realizada por las compañías financieras. Incluye actividades financieras relacionadas con el otorgamiento de créditos.
Toyota Material Handling Mercosur	2004	Comercialización, posventa y alquiler de autoelevadores Toyota.
Toyota Transport Furlong Argentina	2013	Servicio de transporte automotor de cargas.
Toyota Plan Argentina S.A. de Ahorro para Fines Determinados	2014	Servicios de gestión de fondos a cambio de una retribución. Toyota Argentina posee el 95% de la participación de su capital.
Hino Motors Sales Argentina	2016	Venta de vehículos automotores nuevos.

Fuente: elaboración propia en base a Boletín Oficial, Balances y Nosis.

Durante el proceso de radicación en el país la firma encontró obstáculos en el plano sindical, por lo cual, debió abandonar la idea de contar con un sindicato propio (tal como sucedía en Japón) para negociar con representaciones gremiales a nivel de la actividad o la rama (Battistini, 2001). Así, TASA decidió trabajar con el Sindicato de Mecánicos y Afines

¹⁸² En 1998 se añadió también otra firma del grupo, Toyota Credit, dedicada a servicios de financiación y actividades financieras. Luego, en 1999, Toyota afianzó su proyecto en Argentina al inaugurar la División de Equipos Industriales, insertándose en el mercado de autoelevadores. Esta división alcanzó el liderazgo del mercado y en 2004 pasó a ser una empresa independiente denominada Toyota Material Handling Mercosur. En los años posteriores se sumaron otras compañías al grupo (ver Tabla IV-1).

del Transporte Automotor (SMATA) ya que éste estaba abierto a la negociación de convenios por empresa, actitud que no presentaba la Unión Obrera Metalúrgica (UOM).¹⁸³

A nivel global, Toyota intentaba establecer contratos individuales en los que pactaba los compromisos mutuos en relación con el TPS (compromiso de estabilidad, de un lado, e implicación en términos de producción y calidad, por otro). En el caso argentino, esos compromisos basados en el TPS se habían volcado en algunos de los principios presentes en el convenio colectivo, lo que significaba que la filosofía Toyota ocupaba las primeras diez páginas del convenio, y aunque tenían mero carácter declarativo, son los principios instituyentes del modelo laboral y productivo (Novick et al., 2002). Según Diego Prado, director de Asuntos Corporativos de Toyota Argentina,

SMATA tomó el guante y negoció un convenio colectivo de trabajo que fue muy innovador que se firmó en el '66. La innovación se plasmó en muchas pautas, reflejaba todos los principios del TPS y del Toyota Way: compromiso de trabajo a largo plazo, no despidos, que son los principios que tiene la compañía para ofrecer, pero también refleja todo lo que la compañía le pide a los trabajadores. Esto es el compromiso y la flexibilidad. Esto último es lo más atípico en este convenio colectivo. Entonces uno de los pilares del convenio colectivo nuestro es la polivalencia funcional, que se opone a la característica normal de los convenios colectivos de la Argentina que es la especialización (é) Además, lo que hemos acordado, que es común en todas las plantas de Toyota, es un sistema de jornada anual, donde la persona nos da el sustento de un sistema que llamamos banco de horas (recuperado de Dolensky, 2012).

De este modo, antes de la instalación definitiva de la planta se inició un proceso de contratación y entrenamiento de los trabajadores que se desempeñarían en puestos claves de la organización productiva.¹⁸⁴ Anibal Borderes, el encargado de dicho reclutamiento sostiene que:

¹⁸³ La representación de los trabajadores de Decaroli pertenecía a la UOM y los empresarios argentinos mantenían buenas relaciones con el dirigente de la seccional San Nicolás, Naldo Brunelli, donde la planta estaba ubicada, por lo cual presentaron esa alternativa a sus socios japoneses. Sin embargo, después de un trabajo de exploración y comparación con el SMATA, sobre todo realizada por directivos argentinos del área de Recursos Humanos, contratados por los japoneses, la elección final recayó en este último gremio. En la forma de establecer el vínculo con el sindicato TASA intentó construir una relación con base en consensos y confianza, a partir de que los acuerdos deben ser cumplidos. Según Novick y otros (2002), en estos inicios los dirigentes sindicales discriminaban los acuerdos que se establecían con TASA de otros que se fijaban con otras terminales, al sostener que la relación con TASA era más confiable.

¹⁸⁴ Para el reclutamiento de personal, la gerencia local definió los requisitos del perfil a contratar ante la instalación de una planta de ensamble: jóvenes, en su mayoría del sexo masculino, de escolaridad secundaria, sin experiencia en el sector (es decir, sin experiencia y sin vínculos) y, en un alto porcentaje (alrededor del 50%), su primer empleo. El nivel técnico fue reclutado entre estudiantes universitarios de la carrera de Ingeniería y otras, provenientes de universidades localizadas en la zona de influencia de la planta. La opción por los jóvenes representaba instalar un grupo pionero, cuyos intereses, motivaciones y valoraciones presenten fuertes diferencias con los intereses, valoraciones, significantes históricos, pertenencias y conceptos acerca del trabajo de los obreros industriales mayores de 35 años (Novick et al., 2002).

El pedido explícito de los japoneses fue *“no me traigas a nadie de la industria automotriz, nosotros les vamos a enseñar todo de cero”*. Cuando empezaba a haber 20 personas en el armado de la fábrica. Tenía la oportunidad de traerme departamentos enteros de otras automotrices, que significaba meses de ahorro de tiempo, sin embargo, no tenía permitido eso. Lo que Toyota quería era aplicar el TPS en Argentina. Una valoración de la calidad sobre todo. Ellos no querían traer vicios de las otras empresas automotrices argentinas que no las veían bien. Se reclutaba gente que estaba por fuera de la industria automotriz porque podían absorber más rápido los principios de gestión de Toyota (Anibal Borderes, entrevista personal, 17/4/2021).¹⁸⁵

La construcción de la planta en el predio de Zárate duró desde 1994 hasta 1997, cuando se iniciaron las operaciones, conformándose como la número 29 fuera de Japón.¹⁸⁶ Cada centro manufacturero de Toyota fuera de Japón tiene una fábrica *“madrina”* en el país de origen. Es decir, un modelo en el cual basarse y sobre el cual se establecen las líneas de comparación. A su vez, dicha planta se constituye en la responsable de la selección, compra y envío de los principales suministros e insumos, y en la supervisión diaria a distancia de la marcha de su proceso productivo y de mercado (Novick et al., 2002). El sistema tecnológico venía directamente propuesto por la fábrica madrina de Japón.¹⁸⁷ Así, el centro industrial de referencia para el de Zárate era el de Tahara, donde se producían las Hilux y SW4, y luego comenzó a fabricar el modelo Lexus, de la gama de lujo de Toyota. En sus inicios, la planta de Zárate era una fábrica de carrocería-pintura-montaje, sin taller de estampado y sólo contaba con seis robots (Freyssenet, 1998).

El primer modelo que se produjo en Argentina fue la pick up Toyota Hilux 6ª Generación, fabricada en sus versiones de cabina simple y doble y tracción 4x2 y 4x4 que, a partir de las combinaciones con diferentes tipos de motores, llegaba a tener la posibilidad de construir veinte variantes distintas (ver Tabla IV-2). En los primeros años la escala de producción fue mínima, el volumen potencial de la planta de Zárate alcanzaba 20.000 unidades

¹⁸⁵ Para ampliar sobre la dimensión laboral de Toyota Argentina consultar: Rama (2004: 102-114), Battistini (2001), Álvarez Newman (2012), Dolensky (2012) o Freyssenet (1998).

¹⁸⁶ Según Eduardo Kronberg, ejecutivo de TASA desde 1996, la ubicación de la fábrica fue especialmente elegida por su intersección entre la Ruta Nacional 12, que conecta con la región mesopotámica de Argentina y luego con Brasil (pensando en la exportación de vehículos) y la Ruta Nacional 9, que vincula al norte del país con Buenos Aires (planificando las ventas de vehículos al mercado interno y las compras de proveedores autopartistas locales), y su cercanía al puerto Terminal Zárate, por el cual llegan las autopartes importadas para incorporar en los vehículos (Eduardo Kronberg, entrevista personal, 28/1/2022). Según otro ejecutivo de Toyota, *“la operación logística desde este lugar es muy beneficiosa desde la cercanía y la facilidad de accesos. Todos los días acá entran un montón de camiones trayendo partes para la producción de proveedores. Por otro lado, hacemos toda la operación de salida de vehículos. Operamos Brasil sur por camión”* (ejecutivo de Toyota, entrevista personal, 24/8/2021) (ver Imagen 0-2 del Anexo Estadístico).

¹⁸⁷ El mismo era incorporado sin negociación por la gerencia local y los ajustes que se realizaban localmente eran sólo de balanceo de las líneas.

por año. Sin embargo, cabe destacar que desde 1998, año en el que el vehículo es comercializado en el mercado local, se convierte en la pick up más vendida de su segmento.

4.3 - Argentina en el Proyecto IMV

Tal como se desarrolló en el capítulo anterior, en 2002 TMC lanzó el proyecto IMV. El mismo se destinaba a la división internacional de plataformas de determinados vehículos vendidos exclusivamente en los mercados fuera de Japón. Según Arza y López (2008: 137-138) este proyecto implicó que Toyota fuera en los primeros años del siglo la única terminal de Argentina bajo una estrategia global, mientras que el resto se regían con estrategias regionales/locales.

Paradójicamente, este programa se comenzó a implementar en medio de una de las crisis económicas más importantes de la historia argentina. A pesar de esta situación, TASA fue elegida como centro industrial de producción y exportación para Centro y Sudamérica, lo que significó para la empresa *“una clara demostración de confianza en su capacidad industrial, contribuyendo a promover mayor actividad productiva entre los proveedores”* (Balance TASA 17/7/2003). Su presidente en ese entonces, Tomio Katsuta sostenía que *“a pesar de cualquier dificultad política o económica coyuntural del país, (la casa matriz) cree en el éxito permanente de Toyota en la Argentina”* (La Nación, 20/9/2002). A su vez, el director de Relaciones Institucionales en ese momento, Daniel Afione, remarcaba que *“Toyota hace planes con anticipación y los cumple (...) Las compañías japonesas no toman decisiones de un día para el otro”* (La Nación, 17/7/2002). Para Raúl Amil, presidente de la proveedora de Toyota, Ventalum, la inversión le llamó poderosamente la atención y le demostró una mirada de largo plazo de la empresa muy diferente a las terminales occidentales instaladas en ese momento en el país. Según el empresario, *“en 2002 Argentina estaba prendida fuego. Fuimos a la reunión anual de proveedores y Katsuta anunció la inversión. Nosotros nos mirábamos y no entendíamos nada. El tipo captó las caras de escepticismo y dijo: los países no desaparecen. Argentina va a salir, tiene un montón de potencial y Toyota mira a diez años para adelante”* (Raúl Amil, entrevista personal, 19/6/2022).

Siguiendo a Diego Prado, director de Asuntos Corporativos de Toyota Argentina,

Como Toyota siempre está orientada al largo plazo había analizado los estados cíclicos de la economía argentina y latinoamericana en general y sabía que esto era una caída y que después iba a haber una recuperación. Entonces, en el medio de la crisis, en el año 2002 anuncia la expansión de la planta de 20.000 a 45.000 unidades y se estimaba la contratación de aproximadamente 2.000 personas más. Mientras el resto

de las terminales estaban despidiendo gente Toyota mantenía el trabajo de sus 400 personas en función de su compromiso de no despidos, pero a su vez también porque sabía que estaba preparándose para la expansión futura de la planta (recuperado de Dolensky, 2012).

Estos movimientos denotan claramente una característica particular de la *estrategia empresarial* de Toyota en Argentina. Específicamente, puede verse una acción planificada a largo plazo propia de esta empresa multinacional japonesa, como pudo verse en el capítulo anterior. En este caso, en un momento de fuerte contracción de la economía y alta incertidumbre, la firma decidió realizar una apuesta arriesgada en la planta local que le daría una gran importancia en la estructura internacional y regional. Así, la inversión de Toyota en 2002 demuestra un plan que implicaba un plazo de 5 a 10 años, suficientemente independiente del ciclo económico argentino de ese momento.

En ese sentido, según Daniel Afione, la devaluación del peso, que disminuyó los costos internos en dólares, no fue la razón de la inversión, ya que *“la paridad cambiaria es coyuntural”* (La Nación, 20/9/2002). A su vez, el director comercial de la firma, Masashi Onizawa, pronosticaba que *“se arreglará la situación política y habrá un acuerdo internacional con la Argentina. Así se recobrará la confianza en el futuro y se venderán entre 130.000 y 150.000 automotores”*¹⁸⁸ (La Nación, 20/9/2002). A su vez, los directivos de Toyota remarcaban desde ese momento que este proyecto da a la Argentina la posibilidad no sólo de abastecer al mercado argentino y al Mercosur, sino, además, poder exportar a toda Centroamérica, Caribe y Sudamérica (La Nación, 20/9/2002).

Según Eduardo Kronberg,

El principal motivo por el cual se elige a Argentina en el proyecto IMV es por la producción de productos primarios de la región. El vehículo que nosotros fabricamos aplica a todo lo que es producción primaria: agricultura, ganadería, pesca, minería, petróleo, etc. La región completa desde Centroamérica para abajo produce productos primarios, y por muchos años más va a seguir así, entonces ellos vieron que el potencial que tenía América Latina era muy alto (é) Era muy innovador para nuestra región porque era el único proyecto con base en Argentina, pero pensando en la exportación (Eduardo Kronberg, entrevista personal, 28/1/2022).

De este modo, se efectuó una inversión de u\$s200 millones, previendo triplicar la capacidad de producción en la planta industrial de Zárate alcanzando las 60.000 unidades por año, de las cuales se exportarían 45.000 a Centro y Sudamérica (Balance TASA, 17/7/2003).

¹⁸⁸ Lo cual efectivamente sucedió con la recuperación de los años siguientes.

A su vez, la inversión se utilizó para la construcción de una planta de estampado y la nacionalización de piezas de estampado, componentes de plástico, chasis, frenos, asientos, tanques de nafta y partes de motores (La Nación, 20/9/2002). Asimismo, se incorporaron más de 700 empleados y se amplió la planta industrial en 16.100 m² (Balance TASA, 27/7/2005). Además, se invirtieron u\$s4 millones para la instalación de una línea de ensamblado de motores con capacidad de 70.000 unidades anuales (Balance TASA, 29/8/2006).

El programa se lanzó en conjunto con el diseño de la nueva pick up Hilux 7^{ta} Generación que se produjo desde 2004 (ver Tabla IV-2). La nueva Hilux implicó innovaciones importantes en el mundo de las pick ups. El vehículo incorporó motorizaciones de avanzada tecnología que alcanzaba máximos niveles de potencia a bajas revoluciones y otorgaba grandes mejoras, tanto para el tránsito en las calles y rutas como fuera de ellas. A su vez, el confort interno fue renovado con nueva ergonomía, configuración de la suspensión delantera y nivel de equipamiento (Balance TASA, 27/7/2005). Según Eduardo Kronberg *“el 2002 es el punto de quiebre de nuestra fábrica (...) el proyecto IMV y la nueva Hilux que lanzamos en el 2005 realmente revoluciona el mercado de las pick ups. Era un vehículo super innovador. El cambio fue un salto innovador altísimo, de calidad. La terminación, el interior, el confort”* (Eduardo Kronberg, entrevista personal, 28/1/2022).

De forma similar se expresa el presidente de Ventalum, *“la salida de este modelo fue un punto de quiebre en la trayectoria de Toyota (...) la Hilux anterior y la Ranger eran muy similares hasta ese momento. Después, cuando Toyota saca el modelo del 2004, le saca años de ventaja. A todas las demás. Ahí pegó el salto. Después la alcanzaron, pero ya estaba en otros volúmenes de producción, ya había sacado la ventaja”* (Raúl Amil, entrevista personal, 19/6/2022). También es ratificado por Daniel Herrero, quien además añade que *“dejó de ser solo un utilitario y comenzó también a servir de manera recreacional (...) Con el IMV los segmentos más altos de la Hilux, con automático y todas las prestaciones, ya era un vehículo que podía competir en el segmento de autos de lujo”* (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022).

Tabla IV-2 - Modelos de Toyota Hilux

Modelos de Toyota Hilux	Años de vigencia	Principales características y mejoras
6° Generación	1998-2004	Mayor espacio y comodidad en cabina.
		Motores de 2 lts gasolina y 2,4 lts diesel.
7° Generación	2005-2015	Parte del proyecto IMV.
		Versión actualizada del chasis.
		Cambio total de diseño con apariencia innovadora.
		Importantes innovaciones en la motorización.
Big Major Change	2012-2015	Nuevo diseño.
		Nueva consola central.
		Nuevos modelos de motor turbodiésel.
8° Generación	2015-Actualidad	Sistema electrónico de tracción.
		Impulsores turbodiésel de nueva generación.
		Opciones de 6 velocidades.
		Mejor habitabilidad y confort de marcha.
		Mejor insonorización.

Fuente: elaboración propia en base a Toyota Global.

Además, el proyecto IMV incluye la producción del primer vehículo deportivo utilitario (SUV) del Mercosur, denominado SW4¹⁸⁹ (Dolensky, 2012). Este es un derivado de la pick up Hilux que comparte su plataforma productiva y estaba destinado a abastecer al mercado local y al resto de América Latina. La estrategia de plataforma común generalmente consiste en la plataforma (chasis y estructura) y diversos subsistemas mecánicos compartidos por diferentes modelos, lo que permite que la producción obtenga economías de escala con ellos. Esta parte inferior de los vehículos es menos determinante de su estética, y es en la parte superior donde se desarrolla la diferenciación del producto, de donde surgen las economías de alcance.

El uso de plataformas comunes ha sido uno de los factores distintivos de Toyota en la Argentina, especialmente dentro del segmento de pick ups. A diferencia de Ford o Volkswagen, Toyota fue la única que aprovechó la plataforma de la pick up Hilux para producir un SUV.¹⁹⁰ Esto le permitió ganar economías de escala en la producción de esa plataforma, lo que redundó en la reducción de costos; y a partir de ella obtener economías de alcance al proveer dos

¹⁸⁹ En otros países este vehículo es denominado Toyota Fortuner.

¹⁹⁰ Esta no fue la estrategia de Ford ni de Volkswagen, que complementaban la producción de las pick ups con la producción de automóviles, pero que no compartían plataformas, por lo que las escalas productivas por plataforma eran sustancialmente menores. Es importante destacar que mientras Volkswagen a nivel global no tiene desarrollada una SUV en base a la plataforma de la pick up Amarok; Ford produjo la SUV Everest, que comparte plataforma con la pick up Ranger, en sus plantas de Sudáfrica, Tailandia, China e India, pero no así en la Argentina (Dulcich, en prensa).

segmentos distintos del mercado automotor a partir de la misma plataforma, el de pick ups medianas y el de SUV *off-road*.

De este modo, la planta de Zárate se convirtió en la tercera en producir el modelo SW4 después de las de Tailandia y Sudáfrica. Esta decisión de la casa matriz estuvo basada en los altos estándares de producción alcanzados en ella (Autohistoria, 2020). Según Anibal Borderes, *“la ventaja de tener la misma plataforma nos dio mucha flexibilidad para jugar si hay más demanda de SW4 o de la pick up”* (La Nación, 3/2/2006).

Para la fabricación de este nuevo modelo, en 2004 Toyota pide ser incluida en el Régimen de Importación de Bienes Integrantes de los Grandes Proyectos de Inversión (Resolución NÚ256/2000) para la importación de bienes sin derechos de importación que forman parte, exclusivamente, de una nueva línea de producción para la fabricación de la SUV SW4 por un monto de 64 millones de dólares FOB (Resolución 119/2004). Así, en 2005 se lanzó la SW4, uno de los vehículos nacionales de mayor precio en el mercado local (20/10/2005, La Nación) y se comienzan a producir las primeras Hilux 7ª Generación, convirtiéndose en la segunda filial en el mundo en presentar el primer vehículo global de Toyota (Balance TASA, 27/7/2005).

De este modo, la elección de Argentina como parte del proyecto IMV muestra cómo el país formaba parte de una estrategia de más largo plazo de la compañía multinacional con eje en la exportación para la región. Esto se enmarcaba en un período de expansión de TMC en economías emergentes y en la búsqueda de formar una empresa global a inicios de siglo. Este proyecto implicó nuevas inversiones, ampliaciones productivas, el nuevo modelo de la Hilux y el comienzo de la fabricación de la SW4. En particular, este último punto fue otra clave de la estrategia innovadora de Toyota en Argentina, al compartir la plataforma productiva para la fabricación de dos vehículos distintos, lo cual le permitió ahorrar costos en comparación con sus competidores productores de pick ups. Estos son otros de los factores determinantes de la trayectoria de Toyota Argentina a lo largo del presente siglo.

4.4 - Ejecución del IMV e inserción regional

Como consecuencia del lanzamiento del proyecto, en 2002 se crea una nueva estructura al interior de la multinacional de TMC, denominada Toyota Mercosur. Esta tenía a su cargo la coordinación de las actividades de Toyota Argentina y Toyota do Brasil. Según la empresa, esto reflejó *“la firme intención y vocación de Toyota de avanzar firmemente en el mercado latinoamericano, afianzando su presencia dentro del sector automotriz”* (Balance TASA

17/7/2003). Por otro lado, en 2006 se elige a Anibal Borderes, como el primer presidente argentino de TASA. Este ejecutivo hab²a sido gerente de Recursos Humanos desde 1995 hasta 2003, cuando se traslad² a Brasil para ocupar la direcci²n de Recursos Humanos y Planeamiento Corporativo de Toyota Mercosur.¹⁹¹

Seg¹n ejecutivos de la compa¹2a, la puesta en marcha de este proyecto tuvo un obst²culo espec²fico: la competencia internacional con Toyota Tailandia. Tal como se desarroll² en el cap²tulo anterior, Tailandia se estableci² como el *hub* mundial de producci²n de Toyota Hilux, con grandes vol¹menes de producci²n y altos niveles de competitividad. La directora regional de Finanzas sostiene que *“al momento de querer expandirse a nuevos mercados, la pregunta de Jap²on era de esperar: ¿por qu²e invertirían para aumentar la capacidad de producci²on en Argentina teniendo Tailandia, con capacidad ociosa y lista para hacerlo?”* (Iprofesional, 21/3/2022). Ante este desaf²o, desde la filial local tuvieron que proponerse *“ser competitivos genuinos”* (Iprofesional, 21/3/2022). Siguiendo a Daniel Herrero, *“el compromiso fue bajar el costo para hacernos competitivos. Tenés que poner tu costo más barato que Tailandia. Y lo hicimos junto con todos los proveedores. Todos acompañaron en ese proceso de reducci²on de costos para hacernos competitivos”* (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022).

En cuanto a las ventajas de costos de Argentina con Tailandia, los ejecutivos de TASA remarcan los tratados comerciales de Argentina con los pa²ses de Am²rica Latina (ver Cap²tulo 2) y el costo del flete, que es sustantivamente menor dada la proximidad geogr²fica. Por otro lado, la principal desventaja se¹alada para Argentina es la carga impositiva. En cuanto a la cuesti²n laboral, algunos ejecutivos se¹alan el menor costo de la mano de obra tailandesa y su alta disciplina, sin embargo, la carga de los salarios en las ventas totales de la industria automotriz no es tan significativa en comparaci²n con otros sectores industriales, como el textil. Para TASA, el peso de los salarios sobre las ventas netas durante el per²odo bajo estudio vari² entre el 3% y el 8% (ver Gr²fico 0-16 del Anexo Estad²stico).

Sin embargo, la relaci²n con los trabajadores s² era sustancialmente diferente entre Tailandia y Argentina. En particular, en el campo laboral se registraron fuertes tensiones entre TASA y el SMATA entre 2003 y 2007. Seg¹n Diego Prado, la compa¹2a sufri² un cambio dram²stico en la cuesti²n sindical, porque pas² de tener una participaci²n baja del sindicato, por ser una empresa chica en la que el SMATA no se hab²a involucrado, a ser un objetivo tentador

¹⁹¹ A partir de 2006, solo argentinos dirigieron la compa¹2a, aunque aproximadamente la mitad de los directores continuaron siendo japoneses (ver Tabla 0-12 del Anexo Estad²stico).

en un proceso de negociaci3n muy duro donde pretend2a negociar con todas las empresas en forma simult3nea y usar la misma estrategia con la independencia de que Toyota hab2a mantenido la fuente de trabajo de la gente y las otras hab2an despedido. Siguiendo al ejecutivo,

SMATA tuvo una posici3n muy dura que signific3 un cimbronazo muy grande para Toyota. La compa2a entonces qued3 hasta descolocada porque fue un cambio de reglas muy dr3stico. Ah2 s2 hubo situaciones de conflicto bastante importantes que significaron quites de cooperaci3n, paros, temas que sufri3 toda la industria, pero que a Toyota le cost3 mucho asimilarlo. Esto fue hasta el 2006-2007 y despu3 con un poco de aprendizaje mutuo, tanto por parte del sindicato, que tambi3n tuvo un cambio de conducci3n en el a2o 2006 cuando aparece el nuevo liderazgo de Ricardo Pignanelli, como por parte de Toyota, se empieza a construir una nueva relaci3n entre ambos en donde se empieza a buscar un nuevo punto de balance o equilibrio. Esto que tenemos hoy, una excelente relaci3n con la gente de SMATA, m3s all3 de que cada uno entiende y reconoce de que representa intereses distintos que a veces son contrapuestos, pero donde de a poco el SMATA va entendiendo que Toyota es diferente al resto de las terminales y que el esp2ritu de la compa2a es un esp2ritu de cooperaci3n y no de confrontaci3n (recuperado de Dolensky, 2012).

Adem3s de la reducci3n de costos y de la sinton2a con el sindicato, otro factor determinante destacado por los ejecutivos para llevar a cabo la ampliaci3n bajo el proyecto IMV fue el objetivo de intentar aislar a la empresa de los vaivenes del ciclo econ3mico argentino. As2, la directora de Finanzas sostiene que *“excluimos las cuestiones macro (problemas de volatilidad del tipo de cambio y competencia internacional) y seteamos lo que se llama "Cost Obeya", que es sala de visualizaci3n en japon3s, donde se pone un referente de cada 3rea en un equipo para trabajar en la reducci3n de costos al nivel de Tailandia”* (Iprofesional, 21/3/2022).

Dadas las caracter2sticas de la cadena global de valor en la industria automotriz -en la que ya no se cuenta con industrias integradas a nivel nacional sino con una porci3n alta de autopartes importadas- la 2nica forma de excluir las 3cuestiones macro3 para una terminal automotriz en Argentina era ser superavitaria comercialmente para contar con los d3lares necesarios para las importaciones de partes y piezas.¹⁹² Tal como se vio en el Cap2tulo 2, esto

¹⁹² Por un lado, esto es monitoreado por el Ministerio de Producci3n a partir del intercambio comercial con Brasil de cada empresa inscripta en el R3gimen Automotriz de modo tal que las empresas que no cumplen con el valor protocolar del flex pactado deber2an ser penadas con multas acordes a la p3rdida de las preferencias arancelarias (ver Cap2tulo 2). Pero, por otro lado, existen mecanismos informales a partir de los cuales las autoridades estatales permiten mayor flexibilidad para la importaci3n de partes y veh2culos a las firmas con mejores resultados en sus balanzas comerciales. En este sentido, Gustavo Salinas, directivo de TASA desde 1996 y presidente de la compa2a desde 2022 sostiene que esta estrategia se plante3 desde el principio y que *“por supuesto, en los 2ltimos a2os, donde la Argentina ha tenido restricciones de divisas, ese modelo compensado y superavitario ha sido claramente un modelo exitoso”* (Motor1, 20/12/2022).

fue un problema histórico en el sector automotor doméstico y da cuenta del plan de sustentabilidad local que Toyota planteó desde el inicio de sus operaciones en el país, denotando su planificación a largo plazo, una parte estructural de la *estrategia empresarial* de la firma japonesa en todo el mundo, plasmada en la realidad argentina.

De este modo, según los ejecutivos de la empresa, Toyota Argentina se propuso mantener una balanza comercial positiva desde su inicio. Esta estrategia, a su vez, estuvo sustentada en un negocio planteado en base a la exportación: primero a Brasil, y luego accediendo a nuevos mercados. Fabiola Zandalazini, gerente general de Finanzas desde 2017, sostiene que *“Toyota define una estrategia global y vino a apostar por el crecimiento del país, no importa el Gobierno que sea, lo que significa aportar exportaciones para mantener la planta de Brasil y poder completar el line up de productos con los que produce el país vecino en base a una balanza comercial positiva”* (Iprofesional, 21/3/2022).

Al respecto, Anibal Borderes remarca,

La estrategia en el Mercosur fue establecer productos complementarios. Brasil hace el Corolla; nosotros hacemos la Hilux. Dentro de los análisis que hicimos de las distintas propuestas que se manejaron teníamos cero impacto negativo. Obviamente, a nivel mundial Toyota está en favor del comercio libre entre los países, atendiendo a las necesidades puntuales que puede haber en cada región o país. Nosotros, como principio, estamos en favor del libre comercio y hacemos una estrategia de radicación de industria para que sea libre comercio, pero también balanceado, en donde ambas partes puedan ver los beneficios (La Nación, 3/2/2006).

Además, según Daniel Herrero,

Nuestro sueño siempre fue crecer y convertirnos en exportadores. ¿Por qué? Porque si ves la historia de Latinoamérica, has tenido un montón de crisis, en los distintos países de la región. Entonces el volumen de Argentina no alcanzaba para hacernos sustentables, teníamos que ir a un volumen mayor, y para eso teníamos que exportar (é) La idea siempre fue encontrar un balance que te hiciese independiente del dólar. Eso también implicaba a tu cadena de valor. Para ser independiente del tipo de cambio necesitabas tener un contenido local importante que no dependiera del tipo de cambio, y un volumen de exportación grande. Entonces, si el dólar se devaluaba en Argentina, ibas a ganar mucho más con la exportación, le ibas a poder pagar más a tus proveedores, porque en realidad estabas vendiendo a un dólar mucho más caro, y por el otro lado, podías hacer un descuento en tu mercado local, para poder mantener volumen, y la rentabilidad venía derivada del negocio de exportación (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022).

A su vez, en la comparación con otros países con plantas industriales de Toyota, Daniel Herrero sostiene que *“esta planificación de ser sustentable y superavitario no se da en todas las plantas de Toyota. Es más particular de acá. Tampoco en Sudáfrica y Tailandia, que son países más parecidos, no es tan así”* (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022). Según el ejecutivo, si bien es cierto que hay una filosofía Toyota que acompaña, hubo un fuerte peso de las gestiones locales ya que *“para un japonés es muy difícil entender el negocio de Argentina (...) en las EM tiene que ver también con la impronta que le pongan en las filiales. Cuánto vayan a pelear adentro de la organización”* (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022). En este sentido, Fabiola Zandalazini, sostiene que el secreto para mantener una buena relación con la casa matriz es *“mantenerlos informados, los ciclos siempre se repiten, tanto en manejo de divisas como en restricción a las importaciones, siempre nos adelantamos. Les avisamos qué está pasando y al mismo tiempo le damos la solución. Esta forma de actuar genera una relación de confianza, además de estar siempre supervisados por un expatriado que trabaja cerca de la Argentina y Brasil para hacer de “puente””* (Iprofesional, 21/3/2022).

Imagen IV-1 - Modelo de negocio de TASA

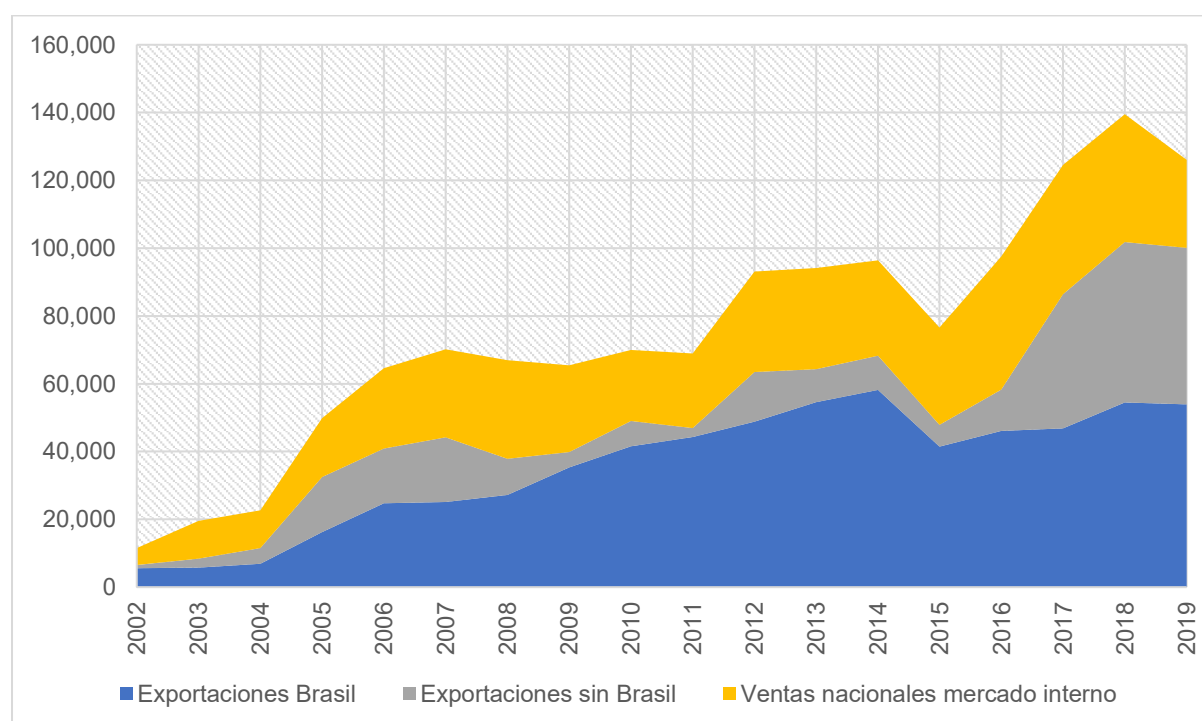


Fuente: documento interno de TASA accedido en 2020.

De este modo, en base a dicha estrategia y a partir de las inversiones del proyecto IMV, Toyota pasó de producir 19.355 unidades en 2004 a 46.162 en 2005 y 65.000 en 2006, de las cuales el 62% fue para exportación (ver Gráfico IV-4). Dentro de esos destinos de exportación se sumaron nuevos países, tales como Honduras, Panamá, Nicaragua, República Dominicana

y Costa Rica, entre los más importantes. Además, aumentaron considerablemente los envíos a Chile, México, El Salvador y Guatemala. Sin embargo, el grueso de las exportaciones se concentró en Brasil.

Gráfico IV-4 - Exportaciones por destino y ventas de vehículos nacionales en el mercado interno de Toyota Argentina (unidades) (2002-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA y balances.

No obstante, a pesar de este exitoso desempeño productivo y comercial hasta 2006, desde este año la firma se estancó en la producción de 65.000 vehículos anuales y se perdieron gran parte de los mercados de exportación de los años previos, que empezaron a ser abastecidos por Tailandia, mientras las exportaciones de TASA se concentraron cada vez más en Brasil llegando a explicar el 90% de las mismas en 2009 (ver Gráfico IV-4). Según Ricardo Pignanelli, secretario general del SMATA desde el 2012, “Toyota cuando entra al país entra de la mano de Borderes y se llegó hasta 60 mil unidades. Se había quedado en una zona de confort que se había estancado en 60 mil unidades. Podíamos más, pero la misma gente desde arriba hacia abajo te decían “si con esto estamos bien”” (Ricardo Pignanelli, entrevista personal, 8/7/2022). Esto, a su vez, se complementó con una política de distribución de dividendos de la empresa entre 2006 y 2010, lo que implicó una menor inversión en la planta local durante esos años (ver Gráfico IV-5).

Esta etapa de estancamiento productivo, comercial e inversor culminó a fines de 2010, cuando el presidente Aníbal Bordes fue despedido a partir de denuncias de irregularidades en el manejo de las finanzas al interior de TASA. Esto generó la intervención de la casa matriz de TMC en la filial local. Este episodio se manejó en secreto y la información casi no circuló en la prensa. En este marco, TMC comenzó a realizar procesos de control y auditorías directamente desde Japón, saltando la cadena de mando del Mercosur, denotando la gravedad de la situación (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022).

Así, se puede ver que, a pesar del exitoso desempeño inicial de la firma, dado por la posición en la estructura multinacional y el aumento de la producción local con la ejecución del proyecto IMV, la administración de la gerencia local, como parte de la *incrustación nacional* de esta filial tuvo un papel importante en el estancamiento de este período, denotando también su importancia en la estrategia y desempeño de la empresa. Además, las autoridades locales fueron desplazadas por denuncias de malversación de fondos, dando cuenta del peso de las administraciones locales de las filiales de EMS y que las directivas de la casa matriz no son directamente aplicadas en los países receptores de estas firmas.

4.5 - Nuevas capacidades gerenciales y la expansión de TMC en América Latina

A raíz de la salida de Bordes, Daniel Herrero, que hasta ese momento se desempeñaba como director de Contabilidad y Finanzas, Information Technologies (IT) y Recursos Humanos de TASA, asume la presidencia. El ejecutivo comenta que ante la intervención de la filial argentina hicieron un *“plan que se llamó 90+90. En 90 días revisamos todos los esquemas de control con un auditor independiente, reportándole a Japón. Y después otros 90 días para implementar sistemas de control super estrictos. Y ahí recuperamos la confianza”* (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022). Además, la nueva administración de la empresa se propuso aumentar la capacidad de producción, que se había mantenido en alrededor de las 65.000 unidades fabricadas anualmente, aunque se mencionaba que existía demanda suficiente para absorber más vehículos. Según Ricardo Pignanelli, *“en Toyota cambia la dirección, aparece Herrero con una visión totalmente distinta. Empezamos a crecer, fuimos tres veces a Japón”* (Ricardo Pignanelli, entrevista personal, 8/7/2022).

Siguiendo a Daniel Herrero, el proceso para solicitar las nuevas inversiones y aumentar la capacidad de producción nació desde la filial local y no desde la casa matriz, e implicó una ardua negociación con las oficinas centrales. El ejecutivo sostiene que se le pidió a la casa matriz:

Un voto de confianza. Dejame intentar pasar de 60 a 90 mil unidades producidas con una reinversión de recursos propios generados en Argentina y, fundamentalmente, con un gran aumento de mano de obra. Si llego a las 90 mil, discutimos la inversión necesaria para ir a una producción de 130 mil unidades y tecnificar la planta. Afortunadamente, nos dejaron emprender esa expansión a 90 mil unidades y cuando logramos ese objetivo fuimos a pedir la inversión grande (Misión Productiva, 18/7/2022).

De este modo, en 2012 la firma logró fabricar 90.000 unidades en Argentina. Este incremento se dio también con la salida de un modelo con algunos cambios de la Hilux, catalogados como "Big Major Change" (ver Tabla IV-2). A su vez, a partir de este año la empresa llegó a nuevos mercados importantes, luego de cuatro años de alta concentración de las exportaciones en Brasil (ver Gráfico IV-4). Tal es el caso de Colombia con 7.688 unidades, al que se le exportaba por primera vez, y Perú (2.731) y Chile (759), que se les volvió a exportar luego de cuatro años sin hacerlo (ver Gráfico IV-8).

Asimismo, como consecuencia del impulso pionero de Toyota y su camioneta Hilux, durante estos años Argentina comienza a afianzarse como el *hub* de producción de pick ups medianas que se describió en el Capítulo 2. En primer lugar, a partir del 2010 se comenzó a producir la Volkswagen Amarok, conformando a Argentina como único centro manufacturero a nivel mundial de dicho producto y con una orientación exportadora, principalmente hacia América Latina (El Mundo, 17/2/2010).¹⁹³ De este modo, Volkswagen concentró su producción en el país en los modelos Amarok y Suran,¹⁹⁴ además de las cajas de transmisión en Córdoba.

En segundo lugar, en 2012 Ford lanzó su nueva versión de la Ranger, primer vehículo de modelo global que utilizaba la misma plataforma para ser producido en distintas partes del mundo. Al igual que la Hilux, la Ford Ranger era producida en Tailandia y Sudáfrica con una plataforma en común, y su versión argentina estaba orientada principalmente a abastecer el mercado latinoamericano (La Nación, 2/7/2012; iProfesional, 2/7/2012). Así, desde ese año

¹⁹³ Luego este modelo fue producido también en Alemania hasta 2020 y en Ecuador desde 2018 hasta 2020. Esta fue la primera pick up diseñada por Volkswagen. Sin embargo, a pesar del éxito de la Volkswagen Amarok en el mercado argentino y de sus importantes exportaciones, esta soledad al interior de Volkswagen global le jugó en contra al modelo y a la especialización de la filial argentina de Volkswagen en *Light Commercial Vehicles* (LCVs). Para compartir costos de desarrollo de producto y aprovechar economías de escala y alcance, Volkswagen le cedió la producción de la nueva versión de la Amarok a Ford, que la realizó en base a la plataforma de la nueva Ranger; decisión que se dio en el marco de un convenio global de alcance más general entre ambas automotrices anunciado a mediados del 2020 (Ford, 10/6/2020). A su vez, es interesante destacar que este nuevo vehículo es diseñado en Australia, donde Ford no tiene una planta manufacturera debido a su cierre en 2016 pero sí un centro de ingeniería (Cars Guide, 24/4/2022).

¹⁹⁴ En 2019 se finaliza la producción de Suran y en 2020 se comienza con la fabricación de su primera SUV, el modelo Taos.

Ford dedicó la producción de su planta en Pacheco a sus modelos Ranger y Focus.¹⁹⁵ Este camino comenzado por Toyota y seguido por Volkswagen y Ford va a marcar la especialización argentina en pick ups medianas que, con la posterior introducción de los modelos Nissan Frontier y Renault Alaskan se va a profundizar. De este modo, la producción de vehículos comerciales livianos en América Latina comenzó a dividirse en función de sus segmentos (ver Tabla IV-3). Al respecto, Daniel Herrero sostenía “a veces me siento un poco solo (...) Pero ahora están todos viniendo a producir pick ups, de modo que algo bueno habremos hecho. En pocos años la Argentina va a producir 400.000 camionetas. Y cuando un país produce 400.000 pick ups, olvídate de ir a producirla a otro país de la región” (Clarín, 16/3/2017).

Tabla IV-3 - Modelos de pick ups vigentes y países de producción (2020)

Tipo de pick up	Marca	Modelo	País de producción en AL
Chicas	Chevrolet	Montana	Brasil
	Ford	Maverick	México
	Fiat	Toro	Brasil
		Strada	Brasil
	Renault	Duster Oroch	Brasil
	Volkswagen	Saveiro	Brasil
Medianas	Chevrolet	S-10	Brasil
	Ford	Ranger	Argentina
	Honda	Ridgeline	-
	Isuzu	D-Max	-
	Mitsubishi	L200	Brasil
	Nissan	NP300	México
		Frontier	Brasil (hasta 2015) Argentina (desde 2018)
	Renault	Alaskan	Argentina
	Toyota	Hilux	Argentina
		Tacoma	México
	Volkswagen	Amarok	Argentina
Grandes/Full size	Chevrolet	Silverado	México
	Ford	F-150	-
	Dodge (Stellantis)	Ram	México
	GMC (GM)	Sierra	México
	Nissan	Titan	-
	Toyota	Tundra	-

Fuente: elaboración propia en base a ADEFA, ANFAVEA, AMIA y bibliografía especializada.

¹⁹⁵ En 2019 se finaliza la producción de Focus, y sólo se concentra en la producción de la Ranger. Además, en 2021 cierra sus fábricas en Brasil.

Además, este aumento en la producción argentina se dio concomitantemente con otro hito para la empresa en Brasil: la inauguración de su tercera unidad de fabricación, esta vez en Sorocaba (San Pablo), encargada de producir los compactos Etios en sus versiones *hatchback* y sedán.¹⁹⁶ De este modo, Toyota Mercosur entró en el mercado de los autos pequeños en el cual no estaba presente hasta ese momento. Esta ampliación de Toyota Mercosur se enmarca en la expansión de TMC en los mercados en desarrollo luego de la crisis financiera global de 2008-2009, tal como se vio en el capítulo anterior. Al respecto, Daniel Herrero sostenía que *“vemos que para la casa matriz la región Mercosur ha tomado otra dimensión. Antes éramos una afiliada más, ahora la zona tiene otro potencial, y en especial si se tiene en cuenta que hoy EEUU tiene un crecimiento restringido”* (Cars, 5/8/2011). Por este motivo, en 2013 Toyota cre  la división de América Latina y el Caribe y posicionó al estadounidense Steve St. Angelo como CEO de dicha región, quien sostenía que:

Con los años, Toyota se orient  a los países desarrollados, y en los últimos tiempos desea convertirse en una compañía global. Ahora se está focalizando en mercados en desarrollo como la Argentina y Brasil. Para mostrar nuestro compromiso, Akio Toyoda, nuestro presidente, me designó como CEO de América Latina y el Caribe. Entonces, podemos tomar más decisiones a nivel local y hacerlo de modo más rápido (La Nación, 22/9/2013).

De este modo, en Argentina, luego del aumento en la producción alcanzando las 90 mil unidades, los esfuerzos se concentraron en conseguir una nueva inversión récord para aumentar aún más la capacidad de producción y llegar a nuevos mercados latinoamericanos. Así, los ejecutivos de TASA y el SMATA fueron en distintas ocasiones a Japón para insistir en el otorgamiento de dicha inversión. Ricardo Pignanelli comenta que:

¹⁹⁶ Además, instaló a su alrededor a 12 proveedores centrales de las cuales 6 de ellas eran japonesas *follow-sourcing* (Toyota Tsusho Steel and Scrap, Toyota Boshoku, Pilkington-Nippon Steel Glass, Kanjiko, Sanoh) (Ibusuki et al., 2015: 71). Según Daniel Herrero, quien estuvo a cargo del proyecto de la fabricación del Etios en Brasil, se intentó hacer en la Argentina pero no prosperó y finalmente se hizo en Sorocaba, San Pablo, por la diferencia en los incentivos existentes. Según el ejecutivo, * ntes de reunirme con el gobernador de San Pablo, yo recibí todos los incentivos y beneficios fiscales que los estados brasileños le habían otorgado en el pasado a otras terminales. Cuando me junt  con él, le llevó la listita completa.  l solamente me pregunt  cuánta gente íbamos a contratar. Le contest  que unas dos mil personas. Me dijo: “Perfecto, te otorgo todos los beneficios de la lista que trajiste pero los vas a empezar a recibir el día que est n los dos mil trabajadores en planta”. Y así fue. Nos dieron el valor del terreno, el valor de construcción de la planta, la infraestructura y la nivelación*” (Misión Productiva, 18/7/2022). Esto marcó un fuerte impulso de la filial brasileira (ver Gráfico 0-10 del Anexo Estadístico), sin embargo, la participación de Toyota en el total de la industria automotriz brasileña continuó siendo menor, ubicándose detrás de Fiat, GM, Volkswagen, Renault y Hyundai, respectivamente (ver Gráfico 0-17 del Anexo Estadístico). Por otro lado, la filial venezolana continuó con graves problemas cayendo cada vez más su producción luego de 2006.

Tuvimos una reunión clave, la última reunión en Japón. Estaba todo el directorio de Toyota, y el presidente de Toyota a nivel internacional dice que habíamos hecho muchas cosas, que la producción seguía subiendo, que el mercado seguía demandando, y que tenían que hacer una gran inversión de u\$s1.100 millones. Lo ponía a consideración del directorio. Y restaba definir quién garantizaba esto. Y sin ponernos de acuerdo, levanto la mano yo y levanta la mano Herrero. Y el presidente de TMC dice que, si la empresa argentina lo garantiza y lo garantiza el sindicato, solo tenemos que aprobar la inversión (Ricardo Pignanelli, entrevista personal, 8/7/2022).

Según Daniel Herrero, esta demostración de voluntad tanto de TASA como del SMATA en Japón fue determinante ya que *“eso para un japonés, que viene de una cultura bastante verticalista y donde se resaltan los lazos de confianza, fue clave”* (Misión Productiva, 18/7/2022). De este modo, en septiembre de 2013, Toyota Argentina anunció una inversión de u\$s800 millones destinada a la ampliación de su planta de Z rate. La inversión -la más importante hasta entonces realizada por una automotriz en el país- tenía como objetivo incrementar la producción de 92.000 a 140.000 vehículos anuales y posicionar a la filial argentina como base de producción y exportación de los modelos Hilux y SW4 para América Latina, ganando nuevos mercados (Autohistoria, 2020). Además, este desembolso era el más grande de TMC luego de la crisis financiera mundial de 2008 (Toyota Global, 8/3/2016).

Esta inversión fue financiada a través de distintos medios. En primer lugar, préstamos productivos de entidades financieras nacionales por \$2.173 millones (u\$s255 millones al tipo de cambio de fines de 2014). En segundo lugar, tres créditos del Fondo para el Desarrollo Económico Argentino (FONDEAR) del Estado nacional (Decreto 606/2014).¹⁹⁷ Dos de ellos de \$600 millones cada uno en 2014 y 2015 (aproximadamente u\$s70 millones cada uno al tipo de cambio oficial de cada desembolso), y otro de \$440 millones en 2016 (u\$s31 millones al tipo de cambio del mes de desembolso) (Balances TASA, 5/6/2015; 8/6/2016).¹⁹⁸ En tercer lugar, TASA se endeud  con bancos extranjeros por u\$s190 millones. Por último, la firma

¹⁹⁷ Este fondo tenía los objetivos de: el objetivo de: (i) permitir un mayor acceso al financiamiento; (ii) promover la inversión y/o el consumo; (iii) contribuir al desarrollo de las cadenas de valor en sectores estratégicos para el desarrollo económico y social del país; (iv) contribuir a la puesta en marcha y/o el sostenimiento de actividades y/o empresas con elevado contenido tecnológico, estratégicas para el desarrollo nacional o importantes para la generación de mayor valor agregado en las economías regionales (Decreto 606/2014).

¹⁹⁸ Los préstamos fueron independientes a un plazo de 5 años con 3 años de gracia sobre el capital, con una tasa fija del 19% para los primeros 2 años y luego variable con un tope mínimo de 14% y un máximo de 25%. Estos créditos fueron cancelados en su totalidad en 2018. A su vez, autopartistas proveedoras de Toyota también recibieron créditos FONDEAR, como se verá en el próximo capítulo.

contó con la financiación de TMC a través de la postergación del pago de dividendos, reinvirtiéndolos en la planta (Balance TASA, 21/7/2014).¹⁹⁹

Además, para esta ampliación TASA se benefició con el Régimen de Promoción Industrial (Ley Nacional 10.547), con el cual se eximía del pago de Ingresos Brutos por los aumentos de la facturación de la planta promocionada (ver Tabla 0-9 del Anexo Estadístico). Estos apoyos estatales se suman a una serie de políticas públicas y disposiciones institucionales que Toyota Argentina utilizó en estas décadas y permiten pensar que, si bien el Estado argentino no dirigió este proceso de especialización de la producción automotriz doméstica, para el caso de la firma japonesa sí acompañó este desarrollo con una serie de medidas de promoción y apoyo.

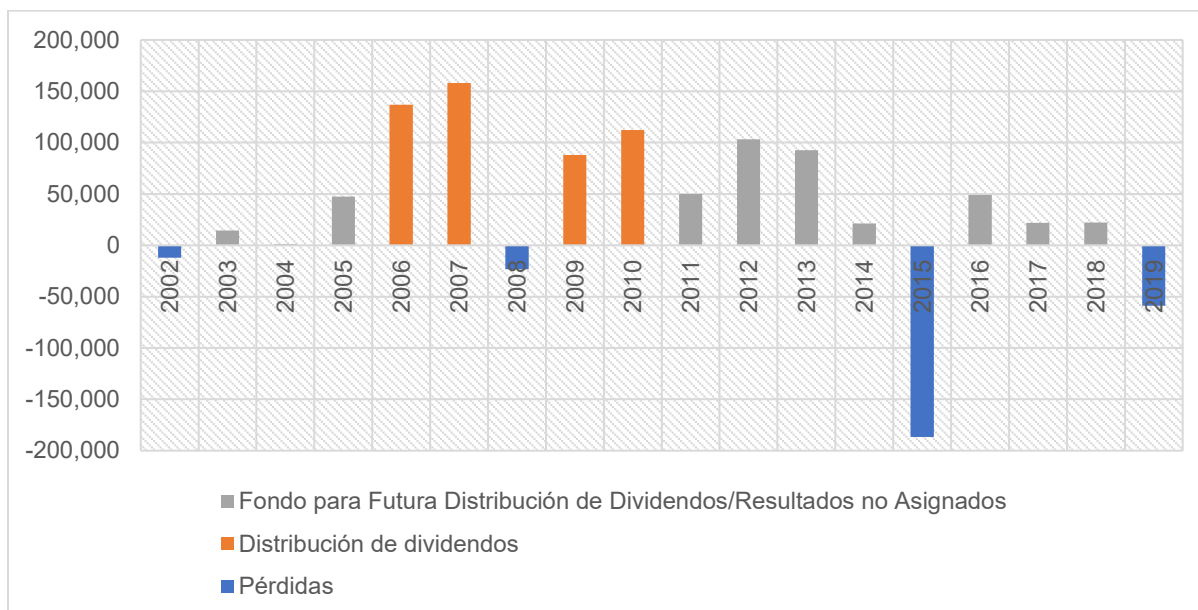
Tabla IV-4 - Inversiones de TASA (dólares corrientes) (1997-2019)

Años	Monto (u\$s)	Detalles
1997-98	150,000,000	Instalación.
2002	200,000,000	Ampliación planta proyecto IMV.
2006	15,000,000	Planta de estampado.
2006	4,000,000	Línea de ensamblaje de motores.
2007	12,300,000	Planta de pintura.
2007	10,000,000	Inyección de partes plásticas.
2010	127,000,000	Ampliación de la planta.
2013-2015	800,000,000	Tecnificación de la planta para producir 120.0000 unidades.
2016-2017	200,000,000	Incremento de la producción.
2018	80,000,000	Modernización de la planta.

Fuente: elaboración propia en base a balances, reportes de sustentabilidad y otras fuentes primarias.

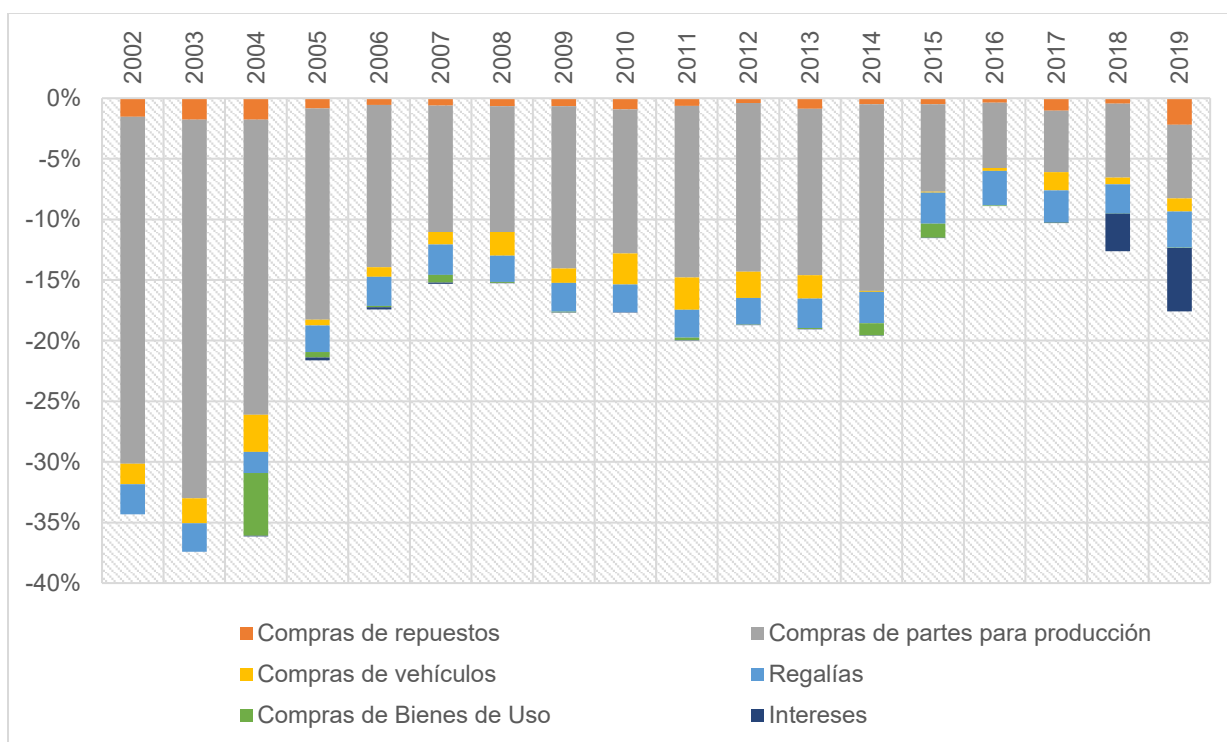
¹⁹⁹ En 2016 TASA contrajo una deuda con la casa matriz de \$2.841 millones (u\$s180 millones al tipo de cambio del momento de desembolso) (Balance TASA, 26/6/2017).

**Gráfico IV-5 - Resultados netos de cada ejercicio de TASA y su utilización (miles de dólares)
(2002-2019)**



Fuente: elaboración propia en base a balances TASA y tipo de cambio del BCRA en la fecha de cierre de cada ejercicio.

Gráfico IV-6 - Principales operaciones de TASA con TMC como porcentaje de las ventas totales de cada año (porcentajes) (2002-2019)



Fuente: elaboración propia en base a balances TASA.

Además, esta ampliación productiva se dio en el marco de una creciente conflictividad entre el gobierno y las terminales automotrices, aunque Toyota se alejaba de dicha disputa. Principalmente, el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, atrapado en una situación de creciente restricción externa y aumento de la inflación, culpaba a las terminales automotrices por gran parte de esos problemas en el sector (Perez Almansi, 2020b). Sin embargo, por ser superavitaria, Toyota se vio en mayor medida excluida de este enfrentamiento. Por ejemplo, en 2013 se les exigió a las automotrices reducir un 20% sus importaciones, pero la firma japonesa no fue incluida en dicha medida (Balance TASA, 21/7/2014). Por otro lado, se aumentaron los impuestos de bienes de lujo para frenar las importaciones de vehículos de alta gama, lo cual generó fuertes cruces entre las terminales y el gobierno. Sin embargo, en este aspecto TASA también se vio mayormente excluida ya que la Toyota Hilux no fue alcanzada por dichas medidas por ser catalogada como un vehículo de trabajo, aunque la SW4 sí se vio afectada por los incrementos impositivos.

Es decir, el recambio gerencial de TASA en 2010 tuvo un papel importante en la trayectoria de la subsidiaria en el país. Si bien ya existían bases estructurales sobre las cuales la empresa se desplegaba (el rol de la filial argentina en la organización multinacional, la producción de pick ups medianas con una demanda regional en expansión, la plataforma productiva en común con la SUV SW4, la complementación productiva con Brasil, la planificación a largo plazo con superávit comercial y el crecimiento de TMC en mercados emergentes luego de la crisis de 2008-2009), la nueva administración de la empresa fue clave en la obtención de nuevas inversiones y sus consecuentes aumentos en la producción y exportación de vehículos, generando un nuevo impulso en su trayectoria ascendente. De este modo, en estos años se conformaron nuevas capacidades gerenciales locales que se basaron en un nuevo liderazgo empresarial en la firma en conjunto con el apoyo y cooperación del sindicato, las políticas públicas de promoción sectorial y la reinversión de las ganancias en la planta. Estos elementos, que forman parte de la *incrustación nacional* de la compañía, permitieron el crecimiento de la producción y las exportaciones luego de 2010, que se irían ampliando en los años posteriores.

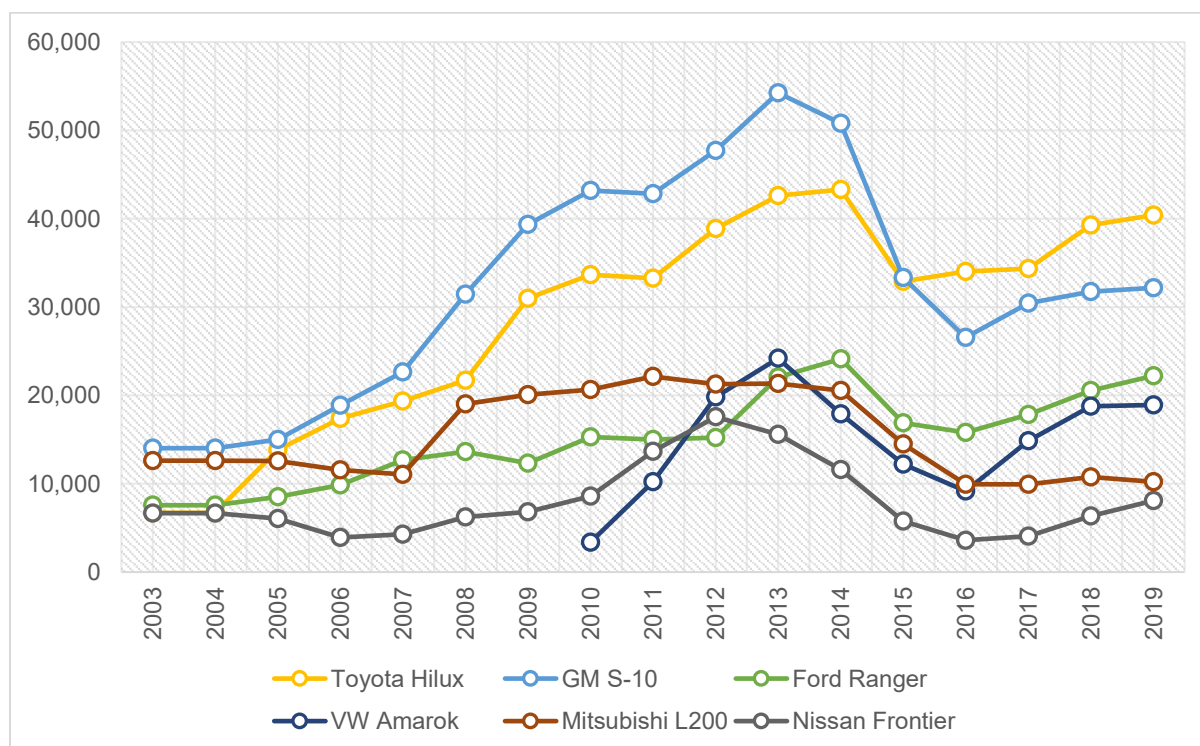
4.6 - El lanzamiento de la nueva Hilux y la superación de los récords previos

Las nuevas obras de ampliación fueron inauguradas en marzo de 2016 y contemplaron la construcción de una nueva planta de ejes traseros, chasis, pintura por electrodeposición, una nueva línea de estampado de última generación y la construcción de nuevas playas logísticas.

Además, se construyó un nuevo centro de distribución de repuestos para Hilux y SW4, de 18.000 m² (Autohistoria, 2020). A su vez, durante 2016 se lanzó la Hilux 8ª generación que se ofreció en 12 versiones diferentes. La principal novedad dentro del portfolio de productos fue la incorporación de una nueva y exclusiva versión tope de gama, denominada SRX.

Además de dichas ampliaciones, con la nueva versión de la Hilux en 2016 la firma alcanzó dos hitos importantes en el mercado brasileño y en el argentino. En el caso del país vecino, este año fue el primero en el cual la Toyota Hilux superó en ventas a la pick up mediana producida en Brasil, la camioneta Chevrolet S-10, demostrando la aceptación y éxito del nuevo modelo (ver Gráfico IV-7). A su vez, en 2016 la Hilux fue el modelo más vendido en Argentina por primera vez en su historia, superando a vehículos económicos que costaban tres veces menos que la pick up, como el Volkswagen Gol o el Fiat Palio. Por otro lado, en 2016 se reestableció la exportación a destinos latinoamericanos en la costa del Pacífico que eran abastecidos hasta ese momento por Tailandia. Así, se reanudó la exportación a Perú (3.432 unidades), Chile (1.063 unidades), Ecuador (351 unidades), a la vez que se mantuvieron las exportaciones a Colombia (2.992 unidades). A su vez, aumentaron considerablemente las ventas en destinos de Centroamérica, pasando de 167 a 1.256 unidades e incorporando países como El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá (ver Gráfico IV-8).

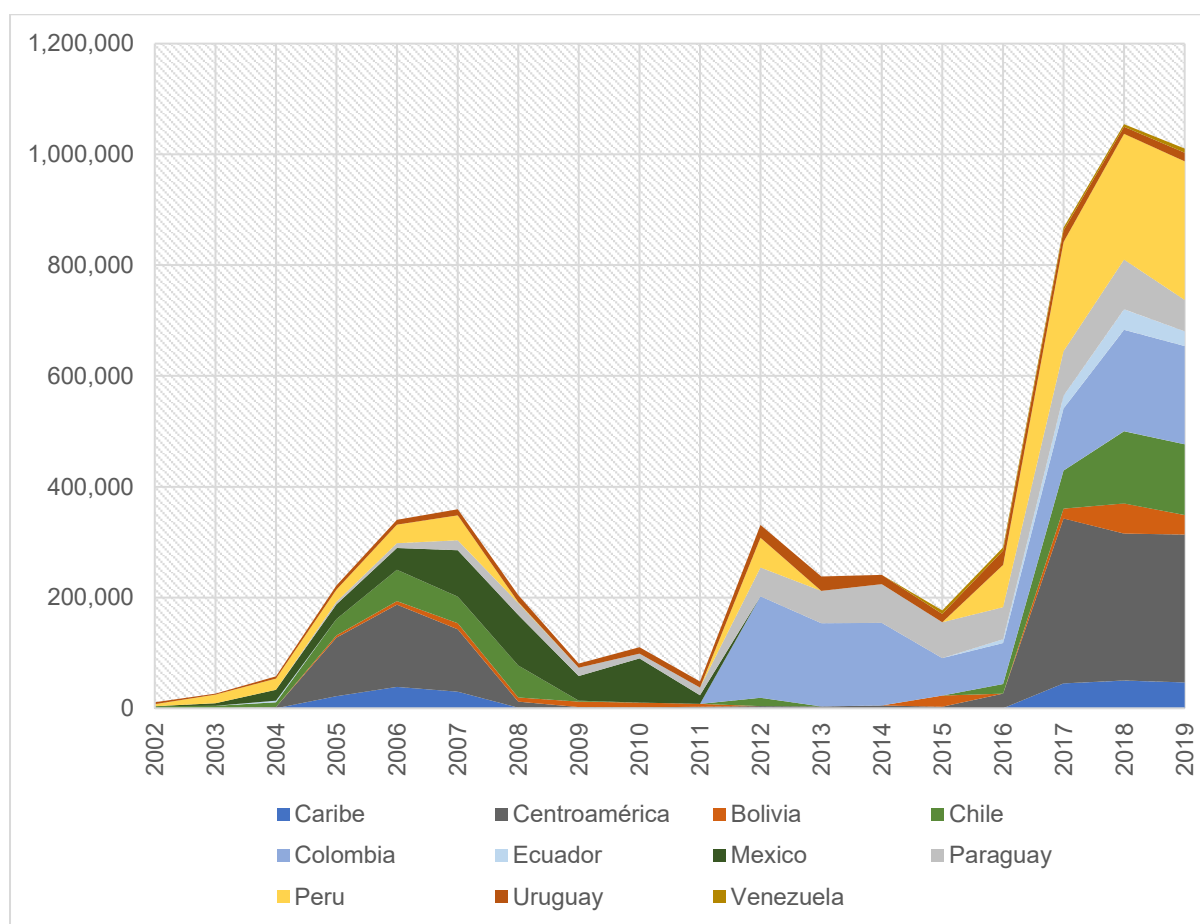
Gráfico IV-7 - Ventas de las principales pick ups medianas en Brasil (unidades) (2003-2019)



Fuente: elaboración propia en base a Fenabrave.

Continuando con este nuevo impulso ascendente, en 2017 la empresa logró aumentar la capacidad de producción, alcanzando la fabricación de 124.533 vehículos en la planta de Zúrate, lo cual superó ampliamente al resto de las terminales (ver Gráfico IV-4). Además, en dicho año las exportaciones a todos los destinos por fuera de Brasil se incrementaron y se sumaron nuevos países del Caribe, tales como Aruba, Antillas Holandesas, Bahamas, Haití, Puerto Rico y República Dominicana (ver Gráfico IV-8). Así, la compañía consiguió exportar a 23 países. Asimismo, las exportaciones a Brasil, que representaban el 79% en 2016 pasaron a explicar solo el 54% del total en 2017, diversificando en gran medida los destinos de exportación (ver Gráfico IV-4).

Gráfico IV-8 - Exportaciones de Toyota Argentina por destinos exceptuando Brasil (miles de dólares FOB) (2002-2019)



Fuente: elaboración propia en base a Softrade y Aduana.

Estos logros comerciales implicaron principalmente desplazar a Toyota Tailandia como proveedora de vehículos de estos destinos. Para Ezequiel Vallejos, gerente de Asuntos Gubernamentales y Comercio Exterior de TASA desde el 2003, con algunos de estos países se

tenía cierta ventaja en comparación con Tailandia por poseer acuerdos comerciales, tales como los del Mercosur, Chile y la Comunidad Andina.²⁰⁰ Sin embargo, con el resto de las naciones se compitió en las mismas condiciones que Tailandia (Ezequiel Vallejos, entrevista telefónica, 20/6/2021). Según el ejecutivo,

El desafío que nosotros tuvimos entre 2013 y 2015 es que íbamos a poner el vehículo en esos destinos al mismo precio que Tailandia. Era un problema nuestro llegar a ese costo. El que recibía en ese país no tenía que ver ninguna diferencia por haberse provisto desde Tailandia o Argentina. Eso fue en materia de costos y en materia de calidad también. No te voy a negar que hubo resistencia inicial, de Centroamérica sobre todo, que tenían una imagen que el producto argentino era inferior al asiático. Tailandia había tenido el mismo desafío cuando la Hilux pasó de ser japonesa a ser tailandesa. Eso se pudo disipar.

Para lograr este objetivo, no solo se debió contar con el visto bueno de la casa matriz, sino que también se llevó a cabo un trabajo desde la filial argentina de relacionamiento y convencimiento con los distribuidores de Toyota de cada uno de estos países. En ese sentido, el ejecutivo de TASA sostiene,

Para exportar necesitábamos convencer al primer cliente que es el distribuidor, después está el cliente final. Para eso hay convenciones anuales en Japón y se citaban a las regiones. Ese año se decidió que Argentina pagara esa convención y se hace en Argentina. Se los invitó a la planta. Nuestra planta desde el 2015 está a un nivel igual o superior que las de Japón. Entonces lo primero fue sorprenderlos con la planta. Los distribuidores no se imaginaban encontrarse con una planta del nivel que hay hoy en Argentina. Y cada gerente de un área en Argentina se encargó de un distribuidor, de un país. Una gran ventaja es que con la mayoría hablamos español, cosa que no pasa con Tailandia, entonces nos pusimos a disposición de cada uno y se generó un grupo de atención a distribuidores. Y les ofrecimos algo que no tenía Tailandia que es que cualquier consulta, cualquier problema, tenemos un grupo que atiende en el momento la llamada, y en uno o dos días se puede poner una persona en el lugar para evaluar si hay problema de calidad del producto o si es un problema de uso o adaptación al lugar. Esos distribuidores compran autos de Japón, Asia, EEUU, y ese servicio lo tuvieron solo de Argentina. Fue bastante exitoso. También los ayudamos a pedir versiones nuevas que no tenían. Eso se hace a través de Japón, que a veces lo hicieron pero no estaba bien justificado y del lado de Japón no entendían por qué pedían ese producto. Y no se los daban por un problema de comunicación. Y nosotros como interlocutores, y hablando español, los ayudamos con eso también (Ezequiel Vallejos, entrevista telefónica, 20/6/2021).

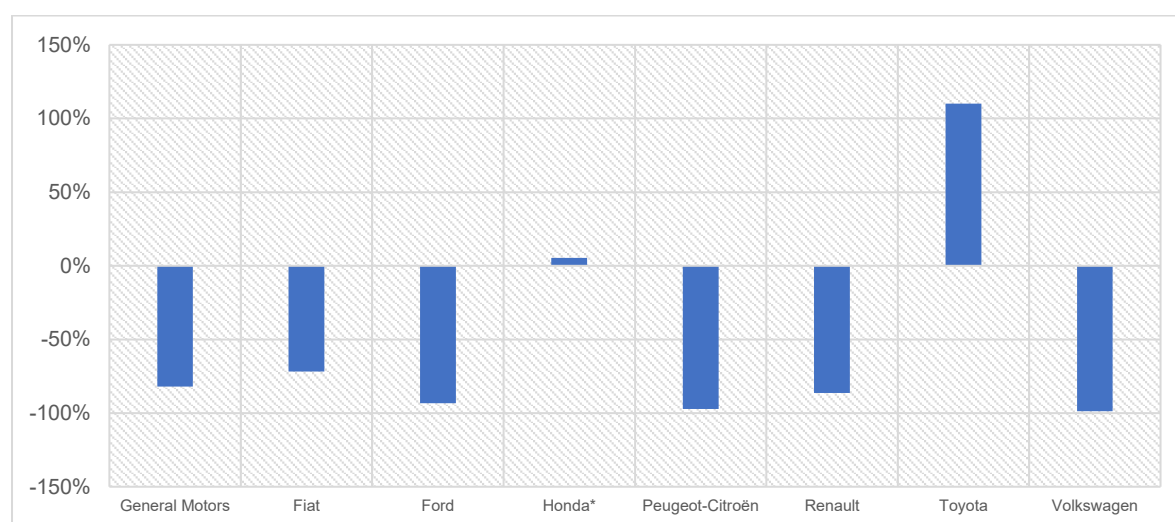
Es decir, que la filial local no solo debió demostrarle a la casa central su capacidad de producción, la reducción de costos, y el nivel de calidad para solicitar la inversión de la

²⁰⁰ Con Colombia se realizó un nuevo acuerdo en 2018 (ACE 72).

ampliación y tecnificación de la planta, sino que también debió buscar formas de financiamiento locales y, luego de haber alcanzado esos objetivos y convencer a los ejecutivos de Japón, tuvo que emprender un trabajo de acercamiento a todos los distribuidores de Toyota de los nuevos destinos de exportación a los que se quería llegar. Para esta diplomacia comercial la cercanía geográfica y el idioma en común fueron activos muy importantes para ganarle los mercados a Tailandia.

En los años siguientes, entre 2018 y 2019 Argentina entró en una crisis económica y financiera de gran magnitud. Esto afectó al sector automotor local, como se vio en el Capítulo 2. Principalmente, los más perjudicados fueron los productores de automóviles más orientados al mercado interno. Así, todas las terminales, a excepción de Toyota y Honda, se vieron fuertemente afectadas en el mercado de automóviles (ver Gráfico IV-9). Sin embargo, la producción de comerciales livianos se vio impactada en menor medida por la crisis, aunque también resalta el desempeño superior de Toyota en este segmento (ver Gráfico IV-10).

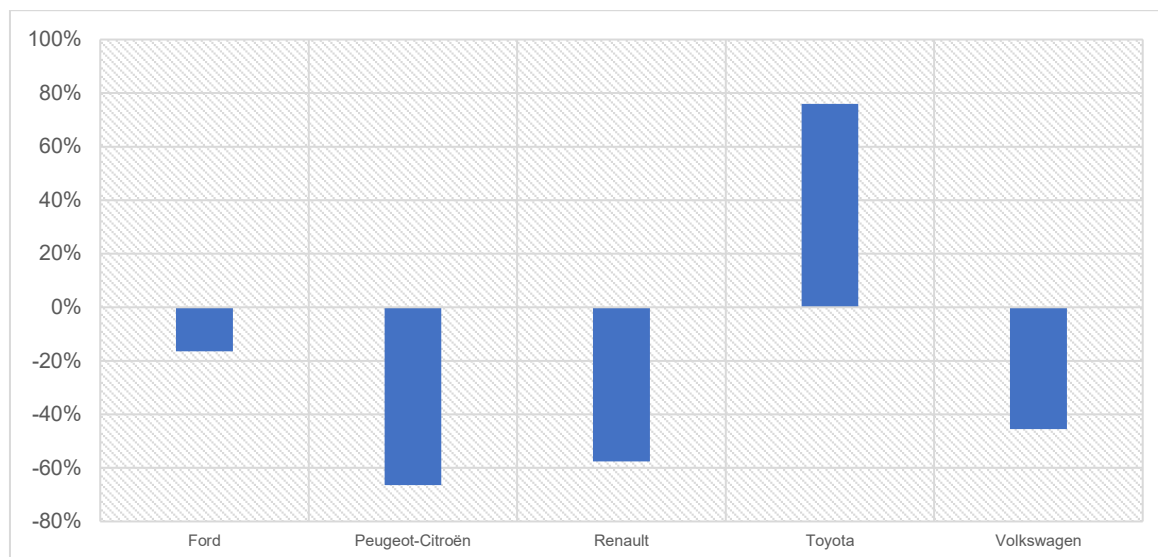
Gráfico IV-9 - Variación de automóviles producidos en Argentina entre 2011 y 2019 (porcentajes)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA.

*Para Honda se utiliza 2012 de año base debido al comienzo de su producción en 2011 y el bajo número de unidades fabricadas en dicho año.

Gráfico IV-10 - Variación de vehículos comerciales livianos producidos en Argentina entre 2011 y 2019 (porcentajes)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA.

Este impacto diferenciado de la crisis generó un enfrentamiento entre Toyota y el resto de las terminales al interior de ADEFA, donde se acusaba a la empresa japonesa de no representar al sector. El resto de las firmas planteaban que Toyota no era confiable para defender los intereses del conjunto de un sector en problemas (La Nación, 6/12/2018). De este modo, a partir de un acuerdo para la nueva dirección de la asociación empresarial, se decidió dejar afuera a Toyota de la conducción de la cámara empresarial ya que su desempeño estaba opacando al resto de las terminales, que bajaban fuertemente la producción y suspendían personal (Cámbito, 26/7/2018). Frente a esto, TASA publicó un comunicado criticando duramente a la cámara de las terminales donde se sostenía que:

Toyota tiene una filosofía de hacer negocios diferente a la mayoría de las automotrices en la Argentina. Por esta razón, entendemos que no somos los más indicados para representar los intereses de esta mayoría. Mantendremos nuestro foco en nuestra estrategia de largo plazo, concentrada en: incremento de la producción y localización de partes, aumento de las exportaciones y búsqueda de nuevos mercados. Creación de más y mejores empleos de calidad, ofreciendo la mejor opción de productos y servicios a nuestros clientes y consumidores y generando valor económico, social y ambiental para el desarrollo sustentable del país (Cámbito, 18/10/2018).

Por otro lado, además de los logros productivos y comerciales de TASA en estos años también sumaron nuevas actividades de diseño, innovación y servicios asociados. Así, a fines

de 2018 Toyota Gazoo Racing, la división deportiva de TASA, lanzó al mercado el primer vehículo global diseñado por ingenieros argentinos y producido en Zúrate, la Hilux Gazoo Racing Sport. Este modelo tuvo mejoras en detalles estéticos y una optimizada maniobrabilidad y confort en la suspensión del vehículo.²⁰¹ Además, ingenieros argentinos trabajaron en conjunto con centros de Tailandia, Japón y Australia para el desarrollo de la nueva Hilux GR Sport a lanzarse en el 2023 (La Nación, 26/1/2023).

Por otro lado, en 2018 se lanzó una plataforma de movilidad de Toyota en Argentina y Brasil llamada Kinto (Toyota Mobility Services).²⁰² Argentina se convirtió en el *hub* de comunicaciones de Kinto de toda Latinoamérica. De este modo, esta plataforma se maneja desde el país, vendiéndole el paquete *llave en mano* de Kinto a toda Latinoamérica (Misión Productiva, 18/7/2022). Además, en 2019 la planta de Zúrate concentró las operaciones regionales de Toyota (División para Latinoamérica y el Caribe) que hasta ese momento se manejaban desde Japón, con el objetivo de fortalecer su presencia en América Central y del Sur.²⁰³ De esta manera, la nueva oficina comenzó a coordinar las operaciones de 37 distribuidores independientes que tiene la compañía en 36 países de la región.²⁰⁴

De este modo, el segundo ciclo ascendente de la firma se expandió en estos últimos años. En particular, las inversiones que la filial logró captar en los años previos a 2016 dieron sus frutos en los años posteriores, a pesar de la fuerte contracción del mercado automotor argentino. De este modo, a esta reinversión de ganancias que había formado parte de las capacidades gerenciales de la firma junto al nuevo liderazgo empresarial, la cooperación con el sindicato y las políticas públicas de promoción, se le sumó la diplomacia comercial que desplegó la compañía en los países de la región. Así, gracias a este trabajo de promoción de los vehículos argentinos en nuevos mercados y al éxito comercial de la nueva Hilux, la compañía aumentó fuertemente sus exportaciones, ganándose dichos destinos a Toyota Tailandia. En este

²⁰¹ Este diseño fue un proyecto impulsado fuertemente por el presidente de TASA, Daniel Herrero, de tal forma que luego de su retiro de la presidencia en 2022, continuó como coordinador de Gazoo Racing y como presidente de Toyota Plan de Ahorro.

²⁰² Esta compañía de movilidad de Toyota arrancó primero en Argentina y luego se replicó en Europa.

²⁰³ A su vez, en 2019 Steve St. Angelo fue reemplazado por Masahiro Inoue, aunque sus oficinas siguieron en Brasil. Por otro lado, en 2018 Toyota Brasil comenzó a producir el modelo Yaris, una gama media entre el Etios y el Corolla que ya se producían en el país vecino.

²⁰⁴ Según Diego Prado, “en este caso puntual, también tiene que ver con una cuestión cultural y de cercanía. La mayoría de los distribuidores en la región operan en países de habla hispana. Además, esta mudanza permitirá que la oficina de LAC se encuentre en una misma zona horaria o cercana a todos los países de América Latina. También es importante considerar que, desde su inicio, Toyota Argentina ha tenido una operación orientada a la exportación, lo que le ha permitido a la compañía establecer relaciones cercanas con nuestros distribuidores en todos los países de la región” (Motor1, 8/8/2019).

recorrido, el activo de compartir el idioma y huso horario con el resto de los países de la región fue clave en el proceso de relacionamiento con los clientes. Además de estos logros productivos y comerciales, la dirección de TASA llevó a cabo nuevas actividades de diseño, innovación y servicios asociados a la producción automotriz, los cuales son pioneros en el sector automotor local y serán claves en el sector en los próximos años.

Conclusiones parciales

A lo largo de este capítulo se ha desarrollado cómo se ha conformado la estrategia empresarial de Toyota Argentina que le dio sustento a su exitoso desempeño. Parte de estos factores devienen de su *incrustación internacional* en la estructura multinacional de Toyota Motor Corporation, que fueron introducidos en el capítulo anterior (ver Figura IV-1). Principalmente, la decisión de la casa matriz de asignarle a Argentina el rol de productora de la pick up Hilux le permitió insertarse en un nicho de mercado en expansión en toda la región y menos sensible a los vaivenes económicos de estos países. Asimismo, la especialización productiva de Toyota en Argentina y Brasil fue una novedad en el momento de su implementación y definió un factor principal en el desarrollo posterior. Además, las características de la versión de la Hilux del proyecto IMV fueron determinantes para desplazar a los vehículos comerciales livianos de la competencia, y la incorporación de la SUV SW4 compartiendo la misma plataforma productiva le permitió alcanzar públicos distintos logrando economías de escala.

A su vez, como fue revisado en el capítulo anterior, la radicación de Toyota Argentina y el proyecto IMV se desplegaron en una fase en la cual la firma multinacional se encontraba en plena expansión en mercados emergentes tras el estancamiento de los países más desarrollados, que luego se profundizó a partir de la crisis de 2008-2009. Además, Toyota estaba desplegando un proceso de globalización a partir del cual intentaba borrar las diferencias nacionales de sus procesos y productos. Así, las filiales sudamericanas, si bien no eran centrales en términos productivos y comerciales para la multinacional, sí fueron mercados dinámicos y en crecimiento durante las primeras décadas del siglo. Asimismo, en estos últimos decenios TMC alcanzó, junto a Volkswagen, el liderazgo automotriz en todo el mundo.

A lo anterior se suma que el proyecto inicial de Toyota Argentina comprendió desde el comienzo un plan a largo plazo, parte característica de la estrategia corporativa global de Toyota. En el caso argentino, esto significó principalmente plantear la sustentabilidad comercial de la planta en base a la exportación y la incorporación de contenido local en los

vehículos producidos en el país. Ello le permitió a TASA contar con los dólares necesarios para la importación de partes y piezas, dados los históricos problemas de déficit comercial del sector, como se pudo ver en el Capítulo 2. Estos aspectos reflejan parte del papel que la subsidiaria argentina cumplió en la estructura multinacional y cómo la estrategia de TMC se plasmó en la empresa local.

Figura IV-1 - Diagrama de los principales factores de la estrategia empresarial de Toyota



Fuente: elaboración propia en base al desarrollo de los primeros cuatro capítulos de la tesis.

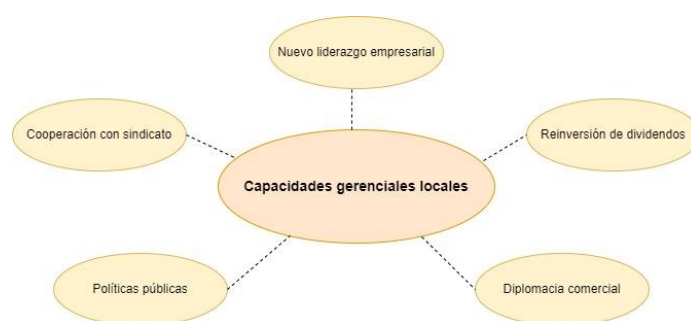
Sin embargo, entendiendo a la EM como un *espacio social transnacional* con distintos grupos disputando las jerarquías y estrategias en su interior, las directivas de la casa matriz no pueden verse directamente implementadas en las subsidiarias, ya que los ejecutivos locales poseen una injerencia relevante en la acción de la filial. Así, pudo verse cómo la producción de TASA se estancó entre 2006 y 2010 a pesar de las perspectivas sobre una mayor potencialidad de crecimiento. Además, las exportaciones de la firma se concentraron fuertemente en Brasil, aprovechando el beneficio del intercambio libre de aranceles, y se perdieron destinos de exportación de los primeros años del 2000 que comenzaron a ser abastecidos por Tailandia. En particular, este abordaje de la filial multinacional como parte de una organización social compleja con conflictos en su interior permite entender esta constante competencia que Toyota Argentina emprende con Tailandia en términos productivos, comerciales y tecnológicos.

El cambio en la dirección de la empresa en 2010 generó las condiciones para la construcción de nuevas capacidades gerenciales que le imprimieron un nuevo impulso en su

trayectoria ascendente. Es decir, la casa matriz no le hab²a asignado nuevas inversiones de relevancia a la filial local, no planeaba un aumento en la producci[·]n significativa y le hab²a permitido a Tailandia abastecer a gran parte de los mercados latinoamericanos a los que Argentina le hab²a exportado previamente. De este modo, la trayectoria posterior no puede únicamente ser explicada como parte de la *incrustación internacional* de la filial argentina, dejando ver c[·]mo elementos de la *incrustación nacional* jugaron un rol importante en la conformaci[·]n de la estrategia y la obtenci[·]n de los resultados posteriores.

Estas nuevas capacidades incluyeron: el nuevo liderazgo empresarial de Daniel Herrero, la cooperaci[·]n y apoyo con el SMATA, las pol²ticas p⁴ublicas de promoci[·]n sectorial, la reinversi[·]n de las ganancias y la diplomacia comercial para conquistar nuevos mercados de exportaci[·]n. As², la nueva administraci[·]n logr[·] records que superaron registros hist[·]ricos de la industria automotriz argentina. Si bien ciertas condiciones para el mayor crecimiento estaban dadas, tambi[·]n existi[·] un claro contraste entre el estancamiento productivo, comercial e inversor de TASA entre 2006 y 2010 y el nuevo impulso dado en los a[·]ños siguientes, dando cuenta de la importancia de la *incrustación nacional* de la estrategia de la firma.

Figura IV-2 - Elementos de las capacidades gerenciales de TASA a partir del 2010



Fuente: elaboraci[·]n propia en base al de desarrollo de los primeros cuatro cap²tulos de la tesis.

En particular, el compromiso y cooperaci[·]n con el SMATA se forj[·] con la conducci[·]n de Ricardo Pignanelli, luego de fuertes enfrentamientos con el sindicato entre 2003 y 2007. Estos acuerdos incluyeron la imposici[·]n del TPS entre los trabajadores, la modificaci[·]n de los convenios colectivos de trabajo y la participaci[·]n del sindicato en las negociaciones con la casa matriz para la obtenci[·]n de las inversiones de 2013-2015.

A su vez, en este 4^{to} recorrido se destacaron las distintas fuentes de financiamiento para la mayor inversi[·]n automotriz de la historia, entre las cuales estaban las mismas ganancias

de la empresa, bancos locales e internacionales y créditos estatales a tasas subsidiadas. Estos factores se suman a una serie de políticas públicas y disposiciones institucionales que Toyota Argentina utilizó en estas décadas, entre las que se destacan el acuerdo comercial con Brasil y otros países de la región, la importación de maquinaria exenta de aranceles, otros financiamientos públicos, el régimen de Aduana en Factoría, exenciones impositivas, reintegros por compras de autopartes nacionales y la financiación a tasas subsidiadas para la venta de sus vehículos con el programa ProCreAuto.

Estos hallazgos sobre el apoyo estatal a la firma japonesa son relevantes para esta investigación ya que matizan algunos de los enunciados de la hipótesis inicial de esta tesis, en la cual se sostenía que el desarrollo de TASA se dio de forma independiente de las políticas públicas. De este modo, si bien el Estado argentino no dirigió este proceso de desarrollo y especialización en la producción de pick ups -ni con Toyota ni con el resto de las automotrices argentinas- sí brindó numerosos mecanismos de apoyo que permitieron el despliegue descripto. Esto contrasta con el caso tailandés donde el Estado de ese país lanzó una política de ñproducto campeón nacional con una serie de incentivos fiscales y comerciales para que las empresas automotrices se especialicen en la fabricación de pick ups, como se vio en el capítulo anterior. Por el contrario, en Argentina, este proceso estuvo mayormente conducido por el mercado, con el protagonismo pionero de Toyota Argentina, y el Estado acompañó el crecimiento de esta empresa y del sector en su conjunto con las distintas medidas mencionadas.

Por último, se destaca el fuerte trabajo de diplomacia comercial en los países latinoamericanos luego de la obtención de la inversión, que contó con el activo adicional del idioma y huso horario compartido, lo que le permitió a la filial ganarle dichos mercados a Toyota Tailandia y concretar los aumentos en los niveles productivos y comerciales de la firma local.

En términos más generales y teóricos, lo desarrollado hasta este capítulo permite reflexionar acerca de la acción económica de subsidiarias de EM en países periféricos. Por un lado, la evidencia relevada permite ver las diferencias que existen entre las distintas firmas, incluso en un mismo sector económico. De este modo, lo visto en este apartado reafirma la idea de que no puede pensarse a estas compañías como agentes homogéneos, unitarios, maximizadores, con información completa y racionalidad perfecta, sino que estos actores son en realidad organizaciones complejas que, si bien pueden tener objetivos de maximización económica, éstos no se dan de idéntica forma, y que, si bien pueden tener cierta racionalidad en la búsqueda de dichos fines, la misma está delimitada por su contexto. En particular, la estrategia de las subsidiarias de EM se puede entender a partir de su *doble incrustación*,

reflexionando sobre cómo estas firmas se insertan en las redes internacionales y nacionales que la moldean.

CAPÍTULO 5

Gobernanza y upgrading en la cadena de valor de Toyota Argentina

Introducción del capítulo

En los capítulos precedentes se ha desarrollado cuál fue el recorrido de Toyota en Argentina en las últimas décadas y los factores que lo impulsaron. Así, se ha marcado la excepcionalidad de esta firma en una serie de dimensiones y se ha explicado su *estrategia empresarial* a partir de su *incrustación internacional y nacional*. Como parte de esta particularidad, en el Capítulo 2 se ha visto que esta firma ha ido incorporando mayor contenido local a sus vehículos que el promedio del sector. Además, se ha corroborado que esta compañía fue la única superavitaria de la rama terminal durante el período bajo estudio y se ha mostrado cómo llegó a esos resultados en el Capítulo 4. A su vez, este desarrollo de proveedores localizados en el país se relaciona con los lazos de mayor cooperación entre Toyota y sus proveedores en todo el mundo, tal como se vio en el Capítulo 3.

Ahora bien, a partir de lo expuesto hasta esta sección, quedan por responder algunas preguntas para poder analizar exhaustivamente qué forma tomó la relación de TASA con las empresas ubicadas aguas arriba en su cadena de valor. Así, cabe interrogarse sobre cuáles son las autopartes producidas en el país y cuáles las importadas? ¿Cómo ha variado esto a lo largo de los años? ¿Qué tipo de empresas producen estas partes y piezas en Argentina? ¿La forma de *gobernanza* es homogénea con todas sus proveedoras? ¿Las firmas locales han sido capaces de mejorar sus capacidades a través de procesos de *upgrading*? ¿La relación con Toyota les ha permitido llegar a otras terminales en el país o exportar sus productos?

De esta forma, el objetivo del presente apartado es responder dichas preguntas a partir del análisis de la vinculación de esta terminal automotriz y sus proveedores. En primer lugar, se explicará cuáles son las principales partes y piezas importadas y producidas en el país y cómo esto ha variado en los dos primeros decenios del siglo (5.1). Luego, se describirá el sistema de desarrollo de proveedores de TASA, examinando las distintas etapas de este procedimiento y sus programas de apoyo (5.2).

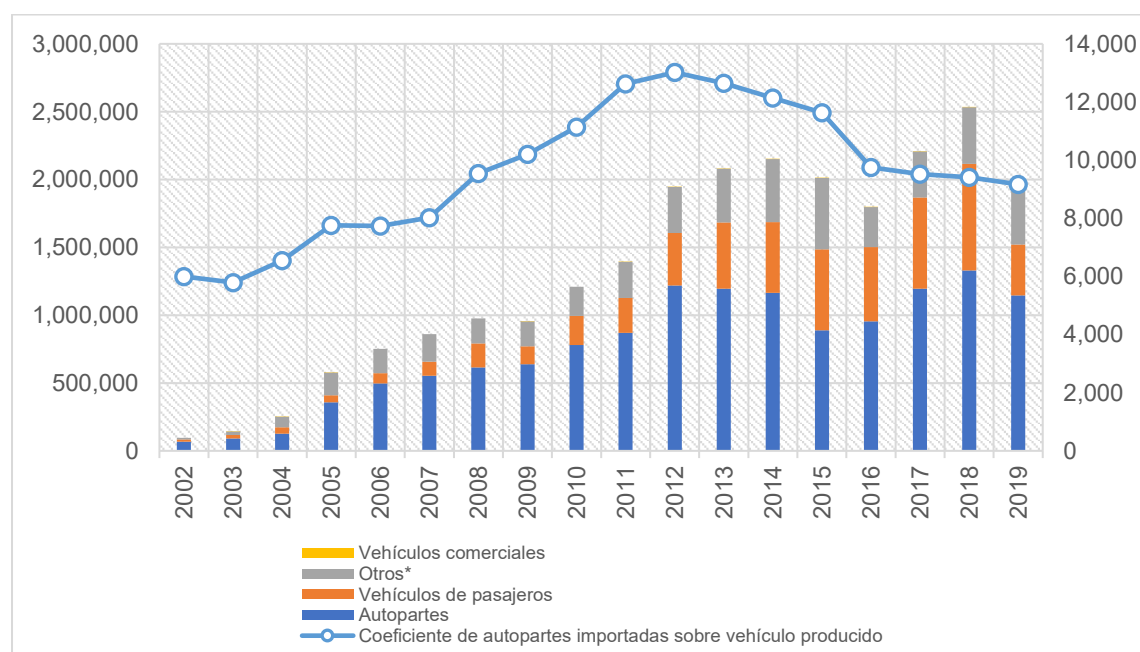
A continuación, se hará un análisis agregado sobre los proveedores de autopartes de Toyota radicados en Argentina, clasificándolos en tres grandes grupos: a) Multinacionales japonesas, b) Multinacionales no japonesas y c) Locales (5.3). Luego, se realizará un examen individual de los principales once proveedores de Toyota radicados en Argentina. Estas

empresas son: Denso, Toyota Boshoku, Yazaki, Dana, Metalsa, Industrias Guidi, Esteban Cordero, Ventalum, Polimetal, CRAMFSA y Mirgor (5.4). Por último, se hará un análisis general sobre la *gobernanza* de TASA y los procesos de *upgrading* de sus proveedores en base a lo expuesto en el capítulo (5.5).

5.1 - Contenido local e importado de los vehículos de Toyota Argentina

Como se ha desarrollado en el Capítulo 2, entre las terminales radicadas en el país, Toyota es la única que alcanza superávit comercial durante el período bajo estudio y la que más contenido local ha incorporado a sus vehículos (ver Gráficos II-10 y II-11). A partir de esos hallazgos, es importante para esta tesis analizar con mayor detalle: 1) cómo se conforma la estructura de sus importaciones a lo largo de estos años, y 2) de qué forma estas importaciones fueron utilizadas por la empresa. En ese sentido, el Gráfico V-1 proporciona algunas respuestas.

Gráfico V-1 - Principales grupos de productos importados (miles de dólares) (eje izquierdo) y coeficiente de autopartes importadas por vehículo producido de Toyota Argentina (dólares) (eje derecho) (2002-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA, Softrade, Aduana y balances de TASA.

*Otros excluye vehículos y autopartes e incluye bienes varios, tales como combustibles.

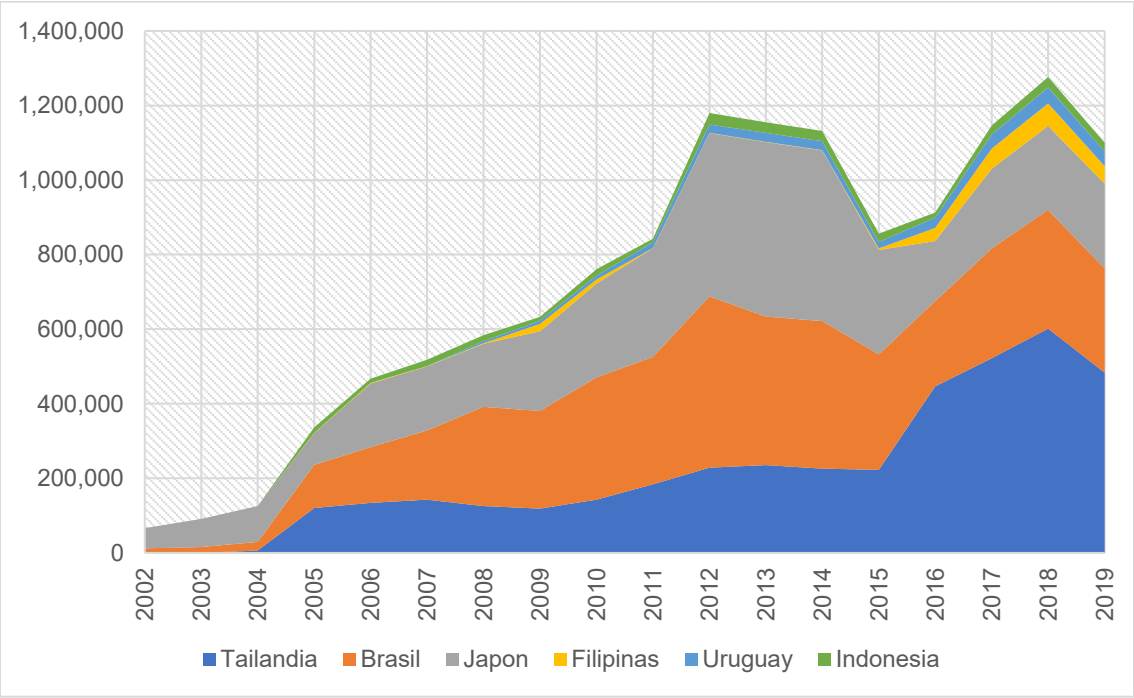
Así, en primer lugar, se puede ver que el principal grupo de productos importados en todos los años fueron autopartes, dando cuenta que se privilegió la importación para la producción antes que la de vehículos de pasajeros que no eran fabricados en el país para vender en el mercado interno.²⁰⁵

Por otro lado, se puede observar que el coeficiente de autopartes importadas sobre vehículos producidos aumenta hasta 2012, y luego desciende sostenidamente, dándose una baja más pronunciada entre 2015 y 2016. Esto tiene su correlato con las distintas etapas de la firma vistas en el Capítulo 4. Es decir, que el aumento de la producción y las exportaciones a partir de: 1) el cambio gerencial de 2010, y 2) del lanzamiento de la Hilux 8ª Generación con las nuevas inversiones realizadas en la planta (2013-2015), estuvieron acompañadas por una mayor incorporación de contenido local en los vehículos. Sin embargo, más allá de este indicador, que denota un proceso de sustitución de importaciones, resta saber cuáles fueron las autopartes localizadas y qué empresas se encargaron de dicha producción.

Por otro lado, analizando con mayor detenimiento el detalle de estas autopartes importadas se pueden ver otros rasgos salientes. En sus inicios, las importaciones de TASA provenían mayoritariamente desde el país de origen, Japón, sin embargo, a partir del 2005, con la ejecución del proyecto IMV, comenzaron a crecer otros orígenes, tales como Brasil y Tailandia, los cuales se convierten en los mayoritarios a partir de 2015 (ver Gráfico V-2). Este último origen se condice con el lugar que fue tomando Tailandia como *hub* de producción de la Hilux en la estructura de TMC, tal como se desarrolló en el Capítulo 3. Su mayor crecimiento como proveedor de autopartes para Argentina se da luego de 2015, con el lanzamiento de la Hilux 8ª Generación.

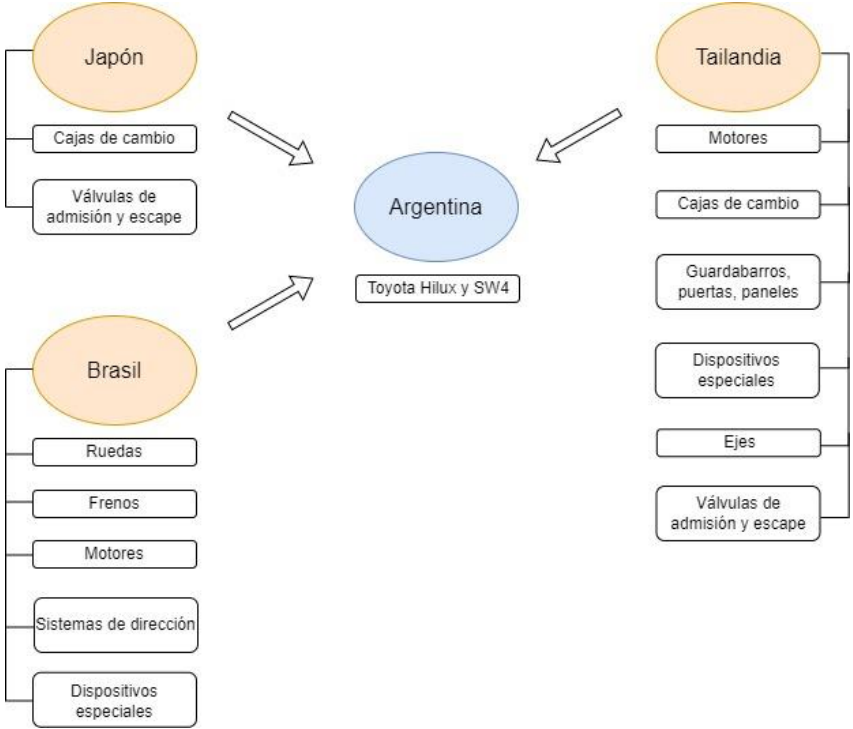
²⁰⁵ Estos datos refuerzan la idea de cómo la empresa alcanzó el liderazgo en producción y balanza comercial en Argentina. Por ejemplo, comparando con la trayectoria de Volkswagen Argentina, si bien la firma alemana alcanzó niveles de producción y exportaciones superiores a Toyota en algunos años del período, la alta importación de vehículos de pasajeros al país la hizo una firma fuertemente deficitaria, totalizando en US\$7.605 millones su balanza comercial para el período 2002-2019.

Gráfico V-2 - Importaciones de autopartes de Toyota Argentina por principales orígenes (miles de dólares) (2002-2019)



Fuente: elaboración propia en base a Softrade, Aduana y balances de TASA.

Figura V-1 - Principales grupos de autopartes importadas por orígenes (acumulados entre 2002 y 2019)



Fuente: elaboración propia en base a Softrade, Aduana y balances de TASA.

Examinando la estructura de importaciones de autopartes con mayor detalle se puede reconocer qué productos se compraron de estos países. En este sentido, se nota que ciertos sistemas y partes cruciales que no son producidos localmente fueron traídos de estos orígenes. En primer lugar, cabe mencionar que los motores a nafta son principalmente importados desde Tailandia, y luego de Brasil. En la planta de Z rate se producen motores diésel, pero éstos son esencialmente ensamblados a partir de la importación de partes y piezas (Misión Productiva, 18/7/2022).²⁰⁶ Además, en la fábrica local también se ensamblan los sistemas de suspensión, pero esto se hace a partir de compras de autopartes nacionales (Luis López, entrevista personal, 16/12/2022).

Por otro lado, se encuentran las cajas de cambio, que son mayoritariamente importadas desde Tailandia. Luego, se puede mencionar el sistema de frenos y de dirección que proviene de Brasil. Por último, aunque en menor medida, desde Japón llegan válvulas de admisión y escape (Luis López, entrevista personal, 16/12/2022). La importación de estos sistemas (principalmente los motores y las cajas de cambio) se destaca porque son elementos centrales del vehículo, de alta complejidad técnica y, por lo tanto, poseen mayor valor agregado que otras, como se verá en los siguientes apartados.

En resumen, durante estas décadas Toyota ha importado principalmente autopartes al país. A su vez, a partir de 2012 el coeficiente de partes importadas sobre vehículos producidos ha ido bajando sostenidamente, dando cuenta de un proceso de mayor contenido local en sus vehículos. Esta tendencia tiene correlato con el mayor crecimiento en producción y exportaciones de la firma en la segunda década del siglo. Sin embargo, una gran parte de las autopartes importadas son de alta complejidad técnica y mayor valor agregado, proviniendo de Tailandia (*hub* mundial de la Hilux), de Brasil (Mercosur) y, cada vez menos, de Japón (casa matriz). A partir de esto, a continuación, se examina cómo se llevaron a cabo los procesos de localización de partes, cuáles son los proveedores de Toyota radicados en Argentina y cómo evolucionaron durante el período bajo estudio.

²⁰⁶ En relación con los motores, los directivos de TASA señalan que estos son un conjunto de piezas fundidas y mecanizadas, por ello, los límites a la localización de estas partes en Argentina est n vinculados a las escasas capacidades locales en fundición. La competitividad de las piezas fundidas importadas es muy alta en relación con las que se produzcan o se puedan producir en el país. Así, los ejecutivos sostienen que las capacidades en producción de motores se perdieron décadas atrás en Argentina y a partir de all  todas las terminales importan o ensamblan las piezas importadas de los motores (Luis López, entrevista personal, 16/12/2022).

5.2 - Desarrollo de proveedores

En los primeros años de operación de TASA el sistema de producción se basó en una planta de montaje y no de fabricación. La casa matriz se reservaba la provisión desde Japón del 50% de los componentes y subconjuntos más complejos del producto, es decir, de aquellos que son desarrollos más sofisticados o de mayor valor agregado (Novick et al., 2002). Según Eduardo Kronberg, la incorporación de proveedores locales fue un proceso muy difícil *“porque el requisito que tenía Toyota de exigencia de la autoparte que ponía en el vehículo no estaba en coherencia con lo que tenían los proveedores locales”* (Eduardo Kronberg, entrevista personal, 28/1/2022).

A su vez, Anibal Borderes, señala que para el área de Compras a Proveedores le pidieron desde Japón que *“no traiga a nadie de Compras, que traiga a alguien de Producción. Porque al ser de producción, cuando hable con nuestros autopartistas entienda que si me entregan una parte bien hecha yo la puedo poner en la línea directamente. El precio lo vamos a negociar dentro de un par de años. Ahora lo que necesito es calidad”* (Anibal Borderes, entrevista personal, 17/4/2021). Para solucionar estos problemas, la casa matriz y la filial se enfocaron en una intensificación de las relaciones con los proveedores locales -mediante la asistencia técnica en forma directa desde la casa matriz y del trabajo conjunto y de cooperación- realizando un profundo trabajo de desarrollo de proveedores (Rama, 2004: 90).

Según Daniel Herrero,

En una estrategia global tu proveedor es tu socio. Es imposible tener un proyecto exitoso en el largo plazo si no tienes contenido local competitivo. No tiene sentido, por ejemplo, fabricar un paragolpes en Brasil y traerlo en camión. No va. En ese sentido, hemos hecho un trabajo de desarrollo de proveedores donde le hemos dado a cada uno de ellos un *target* de mejora de costos y calidad para llegar a los estándares que necesitamos. Cuando arrancamos con el proyecto sabíamos que algunos proveedores iban a necesitar ayuda y tiempo. Dispusimos equipos de trabajo con cada proveedor y un esquema de incentivos muy simple. Les decíamos que, si encontraban el modo de ahorrar diez pesos en la elaboración de un componente, cinco pesos se los quedaban ellos y los otros cinco pesos iban a una reducción del precio al que nos vendían ese insumo (Misión Productiva, 18/7/2022).

Una vez que estos problemas iniciales de provisión de autopartes básicas fueron solucionándose, estableciendo una red estable de proveedores, los incentivos para la posterior localización de partes y piezas se centraron en distintos elementos. En particular, sobre los beneficios de localizar piezas, desde la gerencia de Compras de TASA sostienen que tener proveedores cercanos permite: 1) el ahorro de costos logísticos y de barreras aduaneras, 2)

mayor flexibilidad al momento de realizar cambios, y 3) menor vulnerabilidad frente a los problemas de transporte que puedan surgir.

Además, los directivos sostienen que el beneficio de reintegro de crédito fiscal por compra a autopartes nacionales de la Ley 27.263 es otro elemento importante que se tiene en cuenta para la localización de autopartes.²⁰⁷ Por último, los ejecutivos señalan que es indispensable poder tener un gran volumen de producción de vehículos para poder localizar una pieza, ya que, si existe alguna diferencia de costo con la importada, la mayor escala amortiza ese efecto debido a que los proveedores pueden bajar el precio de la pieza al dividir sus costos fijos por una producción mayor (Luis López, entrevista personal, 16/12/2022).

El proceso para realizar piezas localmente comienza con la búsqueda de alternativas de proveedores que puedan suministrar las piezas o componentes. Generalmente, esto se da en forma amplia cuando se deciden realizar nuevas inversiones y/o cambiar el modelo del vehículo producido (Rama, 2004). Para la selección de proveedores, Toyota Argentina realiza un análisis de la capacidad de estos para adaptarse y ser flexibles frente a cualquier cambio en los pedidos, plazos, calidad, especificaciones y volúmenes, debido a que muchas veces resulta necesario enfrentar diferentes condiciones endógenas y/o exógenas que requieren de su rapidez, flexibilidad y adaptación eficaz. La atención puesta en las capacidades de los proveedores se debe, principalmente, al hecho de que la empresa les ofrece métodos y técnicas específicas para el desarrollo de determinados productos, siempre bajo la dirección de TASA. Siguiendo a los ejecutivos, el objetivo del análisis de las capacidades de los proveedores es asegurar la calidad y la entrega de los productos.

Así, los pasos de TASA para localizar una pieza son: 1) se investiga la trayectoria del proveedor en el mercado, analizando si es capaz de afrontar el trabajo, 2) se realiza una reunión donde la autopartista presenta la propuesta y menciona sus posibilidades y capacidades, 3) si TASA considera que el proveedor tiene la posibilidad de encuadrarse, pasan a una etapa de examen de competitividad en la cual se pide una cotización de una pieza y se compara el nivel del precio con lo que se paga en el momento por la pieza importada, 4) si el nivel de precios

²⁰⁷ Como se vio en el Capítulo 2 esta ley fue promulgada en 2016, aunque los directivos sostienen que con la ley del 2008 también tenían un incentivo similar, aunque los pagos solían tardar más tiempo. Según la ley de 2016, el porcentaje de reintegro de crédito fiscal puede variar desde el 4% al 15% del valor ex fábrica de las autopartes nacionales a las que hace referencia la ley, dependiendo del contenido local del vehículo, a partir de un mínimo de 30%. En 2022, TASA era una de las pocas terminales que tenía un 40% de contenido local según la metodología detallada en la ley. Aunque esta información no es pública, según los ejecutivos, Toyota está unos pasos adelante respecto al resto en esta dimensión (Luis López, entrevista personal, 16/12/2022). Esto está en línea con el indicador construido para esta tesis, presentado en el Capítulo 2.

estés en línea, se continúa a una etapa de desarrollo de proveedores, una parte más técnica y menos comercial.

Para esto último existe una gerencia en el departamento de Compras llamada *Supplier Production Tracking Team* (SPTT), la cual se dedica a los nuevos proyectos. En esta nueva etapa se involucran los departamentos de Ingeniería de Producto y Calidad. Y, dependiendo de la complejidad, también puede participar el de Logística. Luego, el departamento de Producción es el cliente final de este proceso (Luis López, entrevista personal, 16/12/2022).

En cuanto a la negociación, se puede hacer una distinción entre aquellos proveedores de Toyota fuera del país y los que lo son solo en Argentina. En el primer caso, las condiciones comerciales generalmente son una extensión de las condiciones establecidas por la casa matriz, lo que facilita la negociación en Toyota Argentina y no constituye un factor crítico. Los aspectos a considerar en el acuerdo comercial consisten en saber si el proveedor puede desarrollar una pieza y si puede cumplir con los requerimientos de cantidad y plazo de entrega. En el segundo caso, las condiciones comerciales y la forma que adoptan los acuerdos son responsabilidad de Toyota Argentina aunque con lineamientos generales de la casa matriz (Rama, 2004).

Una vez decidido por TASA el comienzo de una relación comercial con un proveedor, se firma un acuerdo general de compras en el cual se establecen los lineamientos básicos de la relación. En este acuerdo se pone de manifiesto que la relación es a largo plazo y de beneficio mutuo. También se establece el plazo, la cantidad de piezas de reposición para repuestos una vez terminada la serie de un modelo, la entrega en tiempo y forma y estándares de calidad. Además, se determina la voluntad y el compromiso por parte del proveedor de permitir la intervención en sus procesos del personal de TASA para lograr los estándares de calidad establecidos y realizar las mejoras correspondientes en el caso de fallas.

Las actividades conjuntas y de cooperación comienzan a tener protagonismo en las fases iniciales del desarrollo de proveedores. Este desarrollo puede llevar de dos a tres años y esa variación se debe al nivel de transferencia tecnológica que se realiza de Toyota a los proveedores. El trabajo conjunto comienza con el análisis de los procesos productivos del proveedor y de las necesidades específicas de Toyota con respecto al autopartista. Esto es así porque para que el proveedor sea el responsable de fabricar una pieza debe incorporar un proceso productivo, adaptar o cambiar una máquina o crear una nueva línea de producción. Principalmente, el autopartista debe comprender e incorporar los principios rectores del TPS. La tendencia es que el proveedor adquiera la metodología y en un futuro se maneje con autonomía (Rama, 2004: 121).

Sin embargo, también existe un límite a dicho estado de autonomía. Por ejemplo, mientras otras terminales encargan a sus proveedores la creación de las matrices, Toyota es una de las pocas que es dueña de sus propios moldes. Según Eduardo Kronberg, *“las matrices - tanto de estampados como de plásticos inyectados- son nuestras y las utiliza el proveedor mientras dure el contrato de producción (...) “Esto nos ha salvado más de una vez de conflictos internos con los proveedores. Ante cualquier dificultad para cumplir, nosotros recuperamos la matriz y se la podemos entregar a otro fabricante”* (Motor1, 1/5/2014).²⁰⁸ El costo de cada matriz de estampado ronda el millón de dólares y es uno de los costos más importantes para un autopartista. De este modo, Toyota les posibilita ahorrarse esa inversión, pero a la vez mantiene un estricto control sobre ellos, reteniendo un mayor margen de acción en caso de decidir cambiar de proveedor, aunque esto suceda en escasas ocasiones.

Por otro lado, Toyota Argentina tiene su propia asociación de proveedores desde 2006, la Asociación de Proveedores de Toyota Argentina (APTA). Si bien otras terminales en el país también tienen grupos de autopartistas, tales como Ford y Volkswagen, estos están más orientados a cuestiones comerciales, principalmente, negociaciones de precios. El enfoque de APTA es distinto ya que está más orientado a estrategias de desarrollo, comunicación con proveedores, planes de crecimiento, programas de mejora continua, actividades de *kaizen*, entre otras. Es decir, está más vinculado al TPS (director de empresa autopartista miembro de APTA, entrevista personal, 20/12/2022).

A su vez, TASA organiza todos los años una convención anual de proveedores en el marco de APTA. En ella participan autoridades de Toyota Motor Corporation, de Toyota Argentina, de Toyota Brasil y de las principales empresas proveedoras. Allí se otorgan premios en tres categorías: calidad, logística y costos. Asimismo, se premia al mejor proveedor de cada año y también se realizan entregas de premios internacionales en Japón.

Además, TASA realiza constantemente actividades de capacitación con proveedores, con el objeto de fortalecer la gestión de temas clave en su cadena de valor. A través de estas actividades les brindan a sus autopartistas instrumentos para fortalecer y mejorar la seguridad y la calidad. Entre algunas de estas se encuentran: 1) *Jishuken* básico: actividad dirigida a todos los proveedores autopartistas con miras a la mejora en los procesos, 2) *Jishuken* avanzado: actividad que busca mejorar procesos en términos de calidad, productividad, eficiencia o espacio con una metodología crítica, 3) *Ji-kotei Kanketsu*: esta actividad propone construir la

²⁰⁸ De todos modos, el recambio de proveedores de TASA radicados en Argentina fue muy limitado, como se verá en mayor detalle más adelante.

calidad dentro del proceso productivo de modo que no sea necesario efectuar controles posteriores a la producción de las piezas, 4) Actividad de proveedor de línea modelo -*Problem Solving* Círculos de calidad: a través de esta se incorpora el Sistema de Producción Toyota a cada proveedor a fin de fortalecer y mejorar su seguridad, calidad y sistemas de costos.

En resumen, TASA amplió fuertemente su base de proveedores locales desde su instalación en el país. Esto se hizo con una participación activa de la terminal en los procesos de mejora de las autopartistas, otorgando distintos programas y actividades de desarrollo de proveedores locales, pero también manteniendo altos niveles de exigencia y control sobre estas firmas. Entre los distintos canales de cooperación de TASA con sus proveedores se encuentran el *Supplier Production Tracking Team* (SPTT) para la inclusión de un nuevo proveedor, la Asociación de Proveedores de Toyota Argentina (APTA), y diversas actividades de capacitación y fortalecimiento. De este modo, se puede ver cómo se inician los vínculos entre la terminal y los proveedores locales elegidos.

5.3 - Proveedores de Toyota en Argentina

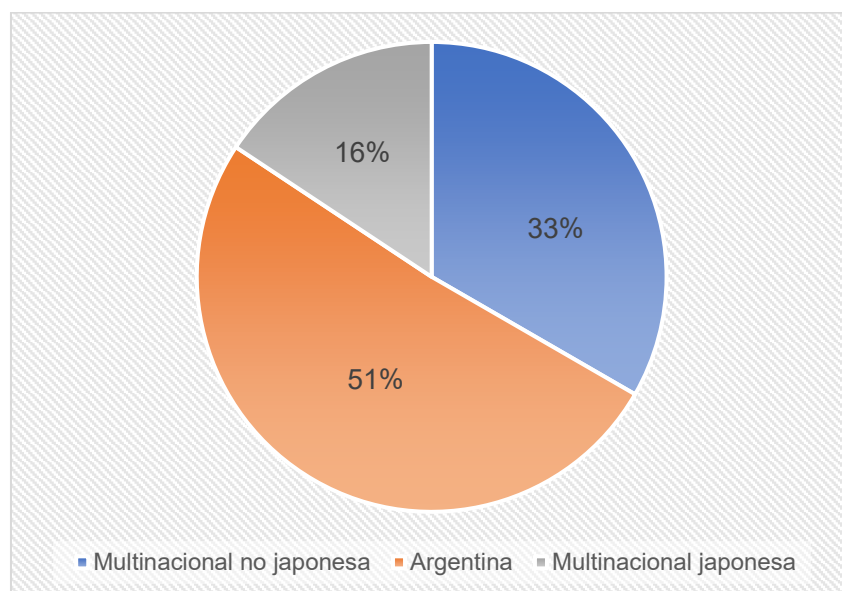
Los proveedores de Toyota Argentina se pueden clasificar en tres grupos distintos según sus orígenes: a) Multinacionales japonesas, b) Multinacionales no japonesas y c) Locales.²⁰⁹ En el año 2020, TASA le compraba directamente a 62 autopartistas del primer anillo. Esta lista de proveedores es confidencial, sin embargo, para esta tesis se pudo reconstruir el grupo de las principales 51 autopartistas entre ellas.²¹⁰

Así, clasificando a las firmas de este grupo, se puede mencionar que los proveedores multinacionales de origen japonés eran el 16% del total de las autopartistas del primer anillo de TASA (ver Gráfico V-3). Normalmente, estas son filiales de empresas japonesas que proveen a Toyota Japón y a sus subsidiarias en el mundo. Estos procedimientos generalmente son creados en la casa matriz de la terminal y transferidos a las filiales de la corporación debido a que la sede central posee contacto fluido y directo con la casa matriz proveedora. Además, la mayor parte de estas compañías se instalaron en Argentina a partir del *follow sourcing*, es decir, siguiendo a la subsidiaria de Toyota en el país (ver Tabla 0-13 del Anexo Estadístico). A su vez, cuatro de estas ocho empresas japonesas, son parte del Grupo Toyota a nivel global (Denso, Jtekt Automotive, Toyota Boshoku y Toyota Tsusho).

²⁰⁹ Para ver el detalle de estos ir a la Tabla 0-13 del Anexo Estadístico.

²¹⁰ Para consultar sobre esta reconstrucción ver la Nota Metodológica 6.

Gráfico V-3 - Proveedoras autopartistas del primer anillo de Toyota Argentina según su país de origen (n=51)²¹¹ (2020)



Fuente: elaboración propia en base a AFAC, datos de ADIMRA, balances de TASA y entrevistas.

En segundo lugar, se encuentran los proveedores multinacionales con presencia en Argentina (33%), los cuales son empresas extranjeras que poseen filiales en el país. La mayor parte de estas son de EEUU (8 de 17) y luego tres de Francia. Finalmente, se hallan los proveedores de capitales locales (51%). Esta distribución con mayor presencia de capitales nacionales es inusual incluso en otras filiales de Toyota en el mundo, que suelen tener un porcentaje superior al 90% de proveedores domésticos de origen extranjero (Rubio et al., 2022: 10) aunque en comparación con el caso de Toyota Sudáfrica esta distribución y especialización de las autopartistas según su origen no tiene grandes diferencias (ejecutivo de Toyota Sudáfrica, entrevista telefónica, 15/4/2021).

Sin embargo, a pesar de que más de la mitad de los proveedores de TASA son de capital local, cabe destacar que la gran mayoría de estos se dedican a actividades más simples, tales como la fabricación y provisión de partes metálicas y plásticas. Muchas de estas autopartes, además, poseen ventajas frente a las importadas por ser piezas *bulky*, las cuales son difíciles y costosas de transportar.

²¹¹ Es importante destacar que el listado obtenido es de 51 autopartistas directas. Desde el departamento de Compras de Toyota sostienen que en 2020 el total de proveedores directos son 62, aunque esta lista es confidencial. Desde ADIMRA sostienen que del total de 62 autopartistas el porcentaje de capitales locales es del 60%, mayor que lo analizado en la muestra de esta tesis. Para ampliar sobre este relevamiento consultar la Nota Metodológica 6.

Entre los sistemas de autopartes complejos y de mayor valor que se fabrican en el país se encuentran: aires acondicionados (Denso), asientos (Toyota Boshoku), sistemas de información y entretenimiento (*infotainment*) (Mirgor), cables, tableros y paneles de instrumentos (Yazaki) (Luis López, entrevista personal, 16/12/2022). Es decir, que, si bien la mayoría de los proveedores radicados en el país de Toyota son de capitales nacionales, solo uno de ellos, Mirgor, fabrica partes complejas. Los otros tres proveedores de partes de mayor valor agregado son autopartistas globales japonesas, dos de ellas del Grupo Toyota (Denso y Toyota Boshoku). Ahora bien, a partir de estos datos agregados al 2020 es importante conocer cómo se llega a esta situación entre las principales autopartistas de TASA, qué tipo de procesos de *upgrading* se llevaron a cabo y qué tipo de *gobernanza* estableció TASA con sus proveedores. Esto se trabaja a continuación en base a la trayectoria de las principales once autopartistas de TASA radicadas en el país.

5.4 - La trayectoria de las principales proveedoras autopartistas de TASA radicadas en Argentina

5.4.1 - Proveedores multinacionales japoneses

5.4.1.1 - Denso

Denso Argentina es la filial local de la sistemista multinacional japonesa Denso Corporation, una de las más grandes del mundo y parte del Grupo Toyota.²¹² Globalmente, Denso produce una gran variedad de sistemas complejos para vehículos entre los que se encuentran: sistemas térmicos, *powertrain* (sistemas de control), sistemas electrónicos, sistemas eléctricos, motores eléctricos, entre otros. En Argentina, la firma se dedica a la producción de todo el sistema de climatización, incluyendo cajas de aire acondicionado, mangueras de agua, radiadores de calefacción, condensadores, tuberías, filtros de aire, entre otras partes.

La autopartista japonesa llegó al país en 1996, de la mano de TASA, aunque se instaló en Córdoba para proveerle también a Fiat Argentina.²¹³ El acuerdo con la compañía de origen italiano se deriva de un *joint-venture* que Denso tenía con la autopartista italiana que era parte

²¹² En términos generales, en el siglo XXI el liderazgo del autopartismo global se disputa entre Denso (Japón), Bosch (Alemania) y Magna (Canadá).

²¹³ Denso Corporation les provee sistemas a todas las terminales del mundo y está presente en la mayoría de los países con industria automotriz, sin embargo, sus principales clientes globales son las terminales automotrices japonesas. Según el directivo de Denso Argentina entrevistado, este tipo de piezas complejas, tal como la caja del aire acondicionado, son compradas a sistemistas globales porque ofrecen una alta confiabilidad para la terminal. El riesgo de tener problemas en este tipo de sistemas es alto y las terminales necesitan garantías de su buen funcionamiento (Juan Novell, entrevista personal, 27/5/2022).

del Grupo Fiat, Magneti Marelli, en Europa. A partir de ello, en Córdoba se replicó una empresa conjunta similar llamada Magneti Marelli Denso. En el año 2001 Denso Corporation compró la división de sistemas térmicos de la autopartista italiana y desde ese momento comenzaron a llamarse Denso Argentina.

El cierre de Fiat Argentina a fines de 1990 impactó negativamente en Denso, que, si bien proveía a Toyota durante los primeros años del 2000 (aproximadamente 20.000 unidades anuales), esto no le generaba la escala suficiente para ser rentable. De este modo, a partir de negociaciones internacionales entre las casas matrices de Denso y Fiat, la autopartista japonesa comenzó a exportarle a Fiat Brasil para compensar la caída de la parte argentina. Juan Novell, gerente de Denso Argentina desde 2005, sostiene que *“las empresas globales hacen acuerdos internacionales. Les dijeron que no podíamos cerrar la fábrica de Córdoba que nos hicieron poner hace 5 años, que necesitaban venderle productos a alguien”* (Juan Novell, entrevista personal, 27/5/2022).²¹⁴

Luego, el crecimiento de TASA les dio el volumen suficiente para garantizar la rentabilidad, aunque la terminal japonesa creció tanto que los problemas surgieron por otro lado: las inversiones que se tenían que hacer para garantizar las partes para esos niveles de producción. Al respecto, los directivos comentan que tuvieron que trabajar fuertemente al interior de la organización internacional para conseguir las inversiones necesarias para aumentar la capacidad de producción. Novell sostiene que Denso no tiene gran interés en invertir en Argentina debido a sus vaivenes económicos y la imposibilidad en distintos años de girar utilidades y dividendos. Otra parte de esta inversión la pudieron cubrir con créditos FONDEAR del gobierno nacional argentino entre 2014 y 2016, de la misma forma que lo hizo Toyota.²¹⁵ De este modo, aumentaron la capacidad de producción y pudieron proveer satisfactoriamente a la terminal japonesa. Al 2021, Denso fabricaba alrededor de 14 piezas de los vehículos de TASA, entre los que se encontraban: cajas de aire, condensadores, radiadores, piezas plásticas, mangueras, tubos, entre otras.

La relación de Denso con Toyota en Argentina es particularmente diferente al del resto de las autopartistas que no son parte del Grupo Toyota. Principalmente, debido a que Denso ya tiene incorporado el proceso productivo del TPS y la filosofía de Toyota. Por lo tanto, no se llevan a cabo tantas actividades de desarrollo de proveedores o mejoras de calidad. Asimismo,

²¹⁴ Esto contrasta considerablemente con el caso de Esteban Cordero, autopartista local que se desarrolló más adelante, en el cual, ante una situación parecida, no le dieron ninguna solución desde Fiat y estuvo al borde de la quiebra.

²¹⁵ El crédito FONDEAR cubrió \$40 millones de los \$52,5 millones que costó la inversión (FONDEAR, 2015).

las actividades de I+D que Denso lleva a cabo en Argentina son escasas, ya que estas funciones para la Hilux se realizan en Tailandia.

Por otro lado, Denso Argentina lleva a cabo negociaciones locales para abastecer de piezas al Peugeot 206, hasta que cambie su plataforma. A su vez, proveyeron partes para el Renault Clio M20 desde el 2012 al 2016. En 2017, a partir de la llegada de Nissan al país, comenzaron a venderle partes a esta terminal.

El principal competidor de Denso en Argentina es Mirgor, el cual le provee sistemas electrónicos a Volkswagen, Ford, y General Motors. En particular, Mirgor está radicado en Tierra del Fuego, aprovechando los beneficios impositivos de la provincia, y Denso en Córdoba, donde posee ventaja por la cercanía geográfica. Por otro lado, Denso también compete con Mirgor en sistemas electrónicos, aunque la autopartista japonesa no tiene radicada su división de electrónica en Argentina, sino en Brasil.

No obstante, algunos productos electrónicos altamente sofisticados que fabrica Denso en Brasil²¹⁶ y Japón no son producidos por Mirgor. Por ejemplo, la pieza llamada *Engine Electronic Control Unit* (ECU), que es la controladora electrónica del motor, es un producto complejo y crítico debido a que de ella depende gran parte de la seguridad que ofrece el vehículo. Al respecto, Mirgor ha tenido intenciones de trabajar en conjunto con Denso para desarrollar este tipo de productos, pero desde la casa matriz de Denso Corporation han sostenido que ese *know-how* no se puede transmitir a otro proveedor. Según Novell, “*tenemos un know-how de 40 años de producir. No cualquiera lo puede localizar. Necesitamos años de capacitación para poder llegar a ese nivel de calidad*” (Juan Novell, entrevista personal, 27/5/2022).

De este modo, se puede destacar que esta autopartista global llega a Argentina a partir de la radicación de Toyota en el país y de acuerdos internacionales entre las casas matrices. A partir de ello, TASA se garantiza la provisión de ciertas partes complejas. Igualmente, esto no excluye que Denso llevara a cabo negocios con otras terminales a nivel internacional y local. Por otro lado, el desarrollo de esta sistemista no se vio especialmente potenciado por su relación con TASA ya que poseen una trayectoria global en común. En particular, se destaca la importancia de los créditos públicos FONDEAR para ampliar su capacidad de producción a

²¹⁶ Los directivos de Denso comentan que a mediados de 1990 Denso envió una parte de su división electrónica de Japón a Manaus, Brasil, en donde se fabrican este tipo de piezas electrónicas. En esta fábrica trabajan mayormente empleados japoneses y le proveen estas piezas críticas solo a clientes japoneses tales como Toyota, Honda, Yamaha y Honda. Por otro lado, la división técnica de Denso también tiene una presencia muy superior en Brasil donde tiene seis fábricas y un centro de diseño. Sin embargo, la alta presencia industrial de Denso en Brasil no se debe principalmente a Toyota sino a Stellantis, particularmente a Fiat, su principal cliente, ya que esta firma tiene niveles de producción muy altos en el país vecino.

mediados de la década del 2010 ante la dificultad para la obtención de financiamiento para inversiones al interior de la organización internacional, de forma similar a lo que sucedió con TASA en esos años.

5.4.1.2 - Toyota Boshoku

Toyota Boshoku Argentina es la filial local de la compañía multinacional japonesa del mismo nombre, parte del Grupo Toyota, dedicada a la fabricación de las partes interiores de los vehículos.²¹⁷ Llegó a la Argentina bajo el nombre de Master Trim Argentina en 2003, instalándose en Campana, provincia de Buenos Aires, para producir los asientos, interiores y elementos filtrantes de la nueva generación de Hilux. Con su llegada desplazó al anterior proveedor de estos productos para TASA, la filial local de la compañía multinacional estadounidense Johnson Controls.

El set de asientos de un vehículo es un sistema complejo y el más costoso luego del motor. Por ejemplo, un set de cuatro asientos de una Hilux 8^{ta} Generación tiene 600 piezas: dos airbags, todo el sistema eléctrico para moverlo, sistema de ventilación adentro del asiento, fundas de cuero, entre otras. Además, estos deben cumplir con requerimientos de seguridad específicos y una falla de estas puede ser letal. Por lo tanto, es un producto complejo y central para el vehículo (Pablo Racciatti, entrevista personal, 3/6/2022).

Según Daniel Herrero, Toyota Boshoku vino originalmente a la Argentina con la idea de ensamblar asientos. Así, durante más de 10 años importó distintos productos textiles desde Brasil y Paraguay (Misión Productiva, 18/7/2022). Pero, en 2014, TASA llegó a un acuerdo con el SMATA a través del cual se negoció que se localizarían esas partes en Argentina, pero si se lograban convenios salariales acordes al sector textil y no al automotriz, ya que de lo contrario no podrían competir con el costo de los productos importados (Resolución MTEySS 1293/2015). Específicamente, se planeó esta localización en el Parque Industrial de Villa Flandria, en el partido de Luján, provincia de Buenos Aires, ya que allí se habían ubicado diversas empresas textiles y había mano de obra especializada que podría emplearse (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022). De este modo, se radicó una nueva planta de la autopartista japonesa en Luján empleando a alrededor de 400 personas y localizando el contenido que era previamente importado (El Cronista, 17/7/2014). Es decir, que esta iniciativa surgió desde la gerencia de TASA para aumentar el contenido local de los vehículos e implicó el acuerdo con la autopartista y el sindicato para poder llevarlo a cabo.

²¹⁷ También fabrican líneas de asientos para aviones y trenes.

En relación con el diseño del producto, Pablo Ricciatti, gerente general de Toyota Boshoku desde el 2004, sostiene que la empresa a nivel global participa del desarrollo de la Hilux en Tailandia, diseñando los asientos principalmente. A pesar de esto, la filial local tiene la posibilidad de realizar innovaciones en el producto para adaptarlo al contexto donde se inserta. Así, desde el 2017 la empresa tiene un departamento de Management de Proyectos, en el cual se desarrollan proyectos de ingeniería. Al respecto, el gerente sostiene que la creación de este departamento fue posible por el volumen de producción de TASA y, por ende, de Toyota Boshoku.

Por ejemplo, el directivo comenta que los vehículos Toyota que se fabrican en Argentina, se venden en América Latina, en zonas de altas temperaturas, por lo cual, surgió el problema de que el cuero de los asientos también alcanzaba temperaturas muy elevadas. Entonces, en un pequeño departamento de desarrollo con algunos ingenieros de Toyota Boshoku Argentina se armó un sistema de aire acondicionado por dentro del asiento, para que salga por un cuero microperforado, y, cuando la persona se sienta, el sistema se encienda automáticamente. Así, el gerente plantea que *“nosotros no diseñamos el ventilador en sí mismo, lo compramos, pero todo el cableado, toda la posición, cómo se usa, el diseño de eso lo hicimos nosotros. Y eso después se replicó en otros lugares”*. Es decir, a pesar de no poseer el diseño del sistema completo, la filial local de esta multinacional sí lleva a cabo algunas actividades de ingeniería para adaptar el producto a su contexto local. De este modo, esta proveedora japonesa realizó un proceso de *upgrading funcional* el cual implica pasar de la fabricación de un producto al diseño del mismo, aunque esto se halla dado parcialmente.

Además, Toyota Boshoku ha desarrollado la funda de la Hilux Gazoo Racing. En este caso, la autopartista se ve beneficiada por el hecho de que el diseño de este modelo de la Hilux se realiza en Argentina, por lo cual, le permite mayor participación en el B. A su vez, eso les ha permitido exportar estas fundas a Sudáfrica, ya que los volúmenes son relativamente bajos, y, para no tener todo el gasto de desarrollo en Sudáfrica, se lo envían desde Argentina.

En resumen, Toyota Boshoku, no vino al país con TASA, sino que lo hizo posteriormente, desplazando a otra proveedora estadounidense. A su vez, la localización de una parte de las piezas y componentes que se importaban se realizó a partir de la de la administración de TASA para aumentar el contenido local de los vehículos e implicar el acuerdo con la autopartista y el sindicato para poder llevarlo a cabo. Por último, si bien esta filial no lleva a cabo procesos de innovación de producto, sí lo hace con actividades de diseño para la adaptación del producto, realizando procesos parciales de *upgrading funcional*, lo cual se vio

facilitado por el volumen de producción que alcanzaron en base al de TASA y la ubicación del centro de diseño de la Hilux Gazoo Racing en Argentina.

5.4.1.3 – Yazaki

Esta firma es la subsidiaria de la multinacional japonesa Yazaki Corporation, proveedor mundial de repuestos para vehículos enfocado en la producción de mazos de cables, instrumentos y componentes como conectores y terminales. Yazaki es la proveedora global de cables de Toyota y se radica en todos los países donde la terminal decide instalarse.²¹⁸ Al igual que los casos anteriores, esta firma es una sistemista multinacional de origen japonés, sin embargo, a diferencia a Denso y Boshoku, esta no pertenece al Grupo Toyota.

Yazaki llegó a Argentina en 1996 para acompañar a Toyota e instalar una fábrica en la provincia de Buenos Aires, siendo la primera planta de Yazaki Mercosur. En sus inicios, la firma fabricaba todos los cables de la Toyota Hilux.²¹⁹ En el 2005 con el proyecto IMV, Yazaki comenzó a producir la parte electrónica de los paneles de instrumentos para los vehículos de Toyota Argentina, aunque esto es básicamente un ensamblado de distintas piezas y componentes importados.

Además, en 2005, Yazaki Argentina decide llevar una parte de su producción de cables a Uruguay, abriendo una planta allí.² Esta decisión estuvo vinculada a distintos factores según Cristian Costa, gerente de Ventas y Proyectos de la compañía desde 2009. En primer lugar, la producción creció por el aumento de Toyota y por la incorporación de General Motors y Chrysler como clientes, lo cual llevó a la necesidad de aumentar la capacidad de producción.²²⁰ Por otro lado, la fabricación de cables tiene la característica de ser mano de obra intensiva,²²¹ por lo tanto, el porcentaje del costo laboral es más alto que en la mayoría del resto de las autopartistas. Además, el ejecutivo menciona que entre 2003 y 2005 existía una alta conflictividad con el SMATA, en línea con lo que sucedía en el resto de la industria automotriz en ese período. Esas razones llevaron a la decisión de abrir una planta en Uruguay, donde, en

²¹⁸ Además, Yazaki utiliza métodos similares al TPS, pero llamados *New Yazaki System* (NYS).

²¹⁹ Sus principales competidores en el país son Lear (EEUU), que abastece a Ford, Kromberg & Schubert (Alemania), que le vende a Volkswagen. En general, este tipo de productos son abastecidos por proveedores globales que acompañan a las terminales desde su país de origen, ya que comparten la nacionalidad, hasta los países donde luego se radican.

²²⁰ Para Yazaki las ventas a otros clientes por fuera de Toyota son negocios puntuales, por algunos productos específicos, y por períodos de tiempo relativamente cortos.

²²¹ Por ejemplo, al 2020 Yazaki Argentina empleaba 1.300 trabajadores, un número considerablemente más alto que el resto de las autopartistas. Además de eso, se debe tener en cuenta que esta firma posee dos plantas en Uruguay y una en Paraguay que abastecen a Toyota Argentina. En total, todas estas plantas suman 3.000 trabajadores (Cristian Costa, entrevista personal, 24/1/2023).

ese momento, el costo de la mano de obra era menor al argentino,²²² habíaba baja sindicalización y les ofrecieron distintos beneficios fiscales e impositivos (Cristian Costa, entrevista personal, 24/1/2023).

Luego, en el 2010 comenzaron a producir para la Volkswagen Amarok, la Citroën Berlingo, la Peugeot Partner, el Peugeot 306 y el Renault Fluence. A partir de ello, Yazaki Argentina decide abrir una segunda planta en Uruguay. Luego, en el 2013, a raíz de la iniciativa de Yazaki Brasil, se abre otra fábrica en Paraguay, impulsada también por el menor costo de la mano de obra.²²³ En 2015, con el cambio de modelo de la Hilux, Yazaki Argentina ganó la parte del cableado del panel de instrumentos, que hasta ese momento se importaba desde otra empresa radicada en Brasil. Sin embargo, la producción de esos cables fue trasladada a la fábrica de Paraguay y se comenzó a producir e importar desde allí.

En particular, el ejecutivo comenta que la planta de Argentina tiene muchas dificultades. El aumento constante del volumen de fabricación de Toyota los obligó a ir incrementando su producción, aunque no se realizaron las inversiones adecuadas para aumentar la capacidad instalada. Además, al ser mano de obra intensiva, cuando la fabricación crece se deben contratar nuevos trabajadores y la capacitación de estos es larga y costosa. A su vez, el directivo sostiene que la firma en Argentina pierde dinero desde 2014, y que, si no fuera porque Toyota le pide a Yazaki estar en el país, desde la casa central de la proveedora ya habrían decidido retirarse.

Al igual que las firmas anteriores, Yazaki tiene un centro de I+D en Tailandia, donde se realizan los diseños e ingeniería de las partes para la Hilux. Básicamente, los productos de Yazaki incorporados a estos vehículos son diseñados y desarrollados en Tailandia, y luego reproducidos en Argentina y Sudáfrica. En ocasiones, se puede hacer algún cambio pequeño específico dadas las normativas y especificidades de cada mercado.

Por otro lado, desde el 2015 Yazaki Mercosur radicó dos departamentos de I+D en San Pablo y Curitiba, donde se llevan a cabo proyectos nuevos. Sin embargo, este tipo de desarrollos excluye a Toyota, donde estas actividades se despliegan en los centros globales del diseño de los vehículos. En particular, los centros radicados en Brasil se dedican al desarrollo

²²² Según el ejecutivo, en ese momento la mano de obra de Uruguay costaba la mitad que la argentina, aunque después ésta fue aumentando al ritmo de la inflación uruguaya sin llevar a cabo devaluaciones de su moneda, como contracara de lo que sucedió en Argentina, por lo tanto, al 2021, el costo laboral era prácticamente igual entre ambos países.

²²³ Este movimiento involucró a varias empresas de fabricación de cableado, tales como Sumidenso, Fujikura y Leoni, motivadas por el menor costo laboral de Paraguay (Cristian Costa, entrevista personal, 24/1/2023).

de proyectos para otros clientes. Entre éstos, los principales son Renault-Nissan y Mercedes Benz (Cristian Costa, entrevista personal, 24/1/2023).

En resumen, esta es otra sistemista multinacional japonesa que sigue a Toyota en su proceso de internacionalización, aunque a diferencia de las anteriores esta no es del Grupo Toyota. De forma similar que las firmas anteriores, las actividades de I+D que realizan en el país son escasas y el grueso de ese desarrollo se lleva a cabo en Tailandia con el centro de investigación de la Toyota Hilux. Por otro lado, esta autopartista es la única que no se vio especialmente beneficiada por el vínculo con Toyota Argentina y, más bien, se ve perjudicada por estar en el país, según los ejecutivos. Las características particulares de su proceso manufacturero hacen que sea mano de obra intensiva, y eso juega un papel central en su decisión de deslocalizar producción en los países vecinos del Mercosur. En particular, los aumentos graduales en la producción de TASA no son convenientes para esta firma, al contrario que todos los otros proveedores entrevistados, como se irá viendo en los siguientes apartados. Eso se conjuga también con una baja inversión de la compañía durante el período bajo estudio.

5.4.2 - Proveedores multinacionales no japoneses

5.4.2.1 - Dana

Dana Argentina es la filial local de la compañía multinacional estadounidense Dana Incorporated, dedicada a la producción de ejes, ejes motrices, transmisiones y equipos electrodinámicos, térmicos, de sellado y digitales para vehículos. Esta empresa está presente en Argentina desde 1960 bajo el nombre de Spicer Ejes Pesados. Posee dos fábricas: una de ellas en Naschel, provincia de San Luis, la cual desde el 2000 está dedicada a la fabricación de componentes de suspensión y dirección,²²⁴ y otra en Grand Bourg, provincia de Buenos Aires, donde se producen ejes diferenciales y sus respectivos componentes. En 2021, entre ambas plantas, Dana empleaba alrededor de 400 personas.

La planta bonaerense pasó a estar bajo posesión de Dana en 1998 a partir de la compra a la firma Eaton, y es la única fabricante de ejes y cardanes en Argentina.²²⁵ Desde sus inicios hasta 2015, esta fábrica producía ejes y cardanes para vehículos pesados. Según Jos@Alberto Maldonado, Country Manager de Dana desde 2014, ese negocio se abandonó porque era *“muy variable la demanda de estos clientes y eran elementos que requerían gran cantidad de partes*

²²⁴ Específicamente en esta fábrica se producen rulas, extremos de dirección y parrillas para todo tipo de vehículos. Allí se fabrican alrededor de 60.000 productos mensuales e importan 30.000 mensuales de otras plantas para hacerles una personalización (datos de 2022) (Jos@Maldonado, entrevista personal, 19/11/2022).

²²⁵ El cardán es un sistema mecánico que permite unir dos ejes no coaxiales. Su objetivo es transmitir el movimiento de rotación desde un eje conductor a otro conducido.

importadas y acá implicaba importar para tenerlo 6-8 meses sin uso porque la demanda local no lo requería. Era un negocio no muy rentable” (José Maldonado, entrevista personal, 19/11/2022). Desde ese entonces la fábrica decidió abocarse completamente a abastecer partes para pick ups.

La decisión de la empresa estadounidense de destinar el total de la producción de la provincia de Buenos Aires a pick ups estuvo asociada a que desde 2014 Dana fue elegida por TASA para fabricar el cabezal diferencial y los cardanes del nuevo modelo de Hilux. A nivel local, TASA es el principal cliente de Dana, sin embargo, a nivel global, Toyota representa una parte minoritaria de los clientes de la autopartista, ya que sus mayores clientes son las terminales estadounidenses: Ford, General Motors y Chrysler.

En particular, desde la empresa sostienen que la producción de estas piezas necesita una inversión tan alta que, sin volumen y escala, no es rentable el negocio. Toyota Argentina les brinda eso, un gran volumen de compras. A su vez, los directivos sostienen que el liderazgo de Dana en el mercado les permite invertir en tecnología y aumentar la productividad. En particular, las principales inversiones de los últimos años fueron para automatizar procesos productivos. A su vez, Maldonado también plantea las dificultades en el giro de utilidades y dividendos desde 2011-12 para llevar a cabo inversiones, ya que la casa matriz no está dispuesta a no obtener retornos. Por ejemplo, el directivo sostiene que *“en el predio tenemos una máquina para fundir acero y la tuvimos que cerrar en el 2013-14 por ese tipo de problemas. Es la única fundición de ese tamaño y envergadura en el país que abastecía a las terminales. Los bloqueos hicieron que dejara de ser rentable el negocio. Toyota buscó la forma de que la reabriéramos, pero no se pudo, no era rentable”* (Alberto Maldonado, entrevista personal, 19/11/2022).

A su vez, hasta 2010, Dana tuvo también una planta en Pacheco (provincia de Buenos Aires), desde la cual le proveía chasis a Toyota en base a un acuerdo internacional (Dana, 12/1/2005). A partir de dicho año, esa fábrica es comprada por la multinacional mexicana Metalsa, a raíz de una compra internacional de la división de productos estructurales, Dana Holding Corporation, y la fabricación de chasis para la Hilux quedó a cargo de esta compañía (Mercado, 17/12/2009).

Por otro lado, Dana Argentina posee un departamento de ingeniería, pero es ingeniería de aplicación, el diseño se hace básicamente en EEUU. De este modo, dependen en gran medida de la casa matriz para estas funciones.

Además de Toyota, Dana le provee cardanes a Ford para la Ranger desde 2012. A su vez, hasta 2017 la empresa producía estas piezas para la Volkswagen Amarok, sin embargo,

ello se discontinuó ya que la empresa alemana decidió importarlo desde Turquía por un tema de costos (José Maldonado, entrevista personal, 19/11/2022).²²⁶ También fabrican estas piezas para los modelos Nissan Frontier, Renault Alaskan y Mercedes Benz Sprinter.²²⁷

En resumen, esta empresa se encuentra en el país desde antes de la llegada de TASA, sin embargo, la asociación con la terminal japonesa fue determinante para la autopartista. En particular, las mayores órdenes de compra de TASA a partir del 2015 generaron que Dana se especialice en pick ups, proveyéndole al resto de las pick ups y utilitarios livianos en Argentina (con excepción de Volkswagen), y abandonando los clientes productores de vehículos pesados. Además, el volumen de producción alcanzado posibilitó que la compañía pudiera realizar inversiones para la automatización de tareas, lo cual generó *upgrading de procesos*, aumentando sus niveles de productividad. En cuanto a las actividades de innovación, la filial realiza sólo algunas relacionadas a la ingeniería de aplicación.

5.4.2.2 - Metalsa

Metalsa es la filial local de la autopartista multinacional mexicana del mismo nombre,²²⁸ una de las más grandes de América Latina.²²⁹ Metalsa llegó a Argentina en 2010 a partir de la compra a nivel global de la división de productos estructurales de Dana, Dana Holding Corporation. A raíz de ello, la empresa mexicana se quedó con la planta de Pacheco, provincia de Buenos Aires, a cargo de la fabricación de chasis para la Hilux. En 2021 Metalsa fabricaba la mitad de los chasis de Toyota, y la otra mitad los hacía internamente TASA.

Según Eduardo Reilly, vicepresidente comercial de Metalsa Sudamérica desde 2014, las plantas de Argentina y Brasil que Metalsa obtuvo a partir del acuerdo internacional nunca fueron de gran interés para la casa matriz mexicana, ya que su volumen de producción es bajo y su foco estaba en obtener las operaciones de Dana en EEUU, donde se encuentra su *core business* (Eduardo Reilly, entrevista personal, 25/7/2021). Según el directivo, Metalsa (y otras

²²⁶ Esta terminal le ofreció a Dana producir los cardanes para las Amarok del mercado local ya que en estos casos se les encargaba la importación debido a los aranceles, mientras que los vehículos para la exportación no pagan aranceles debido al RAF. Pero el volumen de producción de la camioneta para el mercado local era bajo y Dana no aceptó la propuesta.

²²⁷ A su vez, el directivo comenta que a fines de 2022 se encontraban en negociación con Stellantis para producirle piezas para la pick up Peugeot Landtrek, ensamblada en Uruguay, y para el estudio del inicio de la producción de la RAM en Argentina.

²²⁸ Metalsa es parte del conglomerado empresarial perteneciente al Grupo Proeza, de capitales mexicanos y dedicado mayormente al rubro de la construcción.

²²⁹ Otras de ellas son: Nemak, también de capitales mexicanos, dedicada a la fabricación de piezas y sistemas automotrices de aluminio, e Iochpe-maxion, multinacional brasileña, fabricante de ruedas y componentes estructurales.

autopartistas multinacionales) están presentes en Sudamérica porque se lo piden las terminales y no por una decisión propia.²³⁰

Por otro lado, el ejecutivo señala que existe una complementariedad de las filiales de Metalsa de Argentina y Brasil, ya que la primera vende chasis para pick ups (Toyota, Ford y Volkswagen) y la segunda, para vehículos pesados. Esto genera que Metalsa Argentina tenga una competencia bastante limitada en la región.²³¹

En relación con el vínculo con TASA, el directivo sostiene que, a diferencia de otras terminales que administran a sus proveedores a través del conflicto, Toyota lo hace a partir del consenso, sin embargo, *“el consenso no quiere decir que se encuentra fácil y rápido. Te van a apretar hasta exprimir la última gota de agua que tengas para lograr la competitividad. Lo que tienen es que tienen un procedimiento, un formato, un proceso, dentro de esas cuestiones que es más profesional”* (Eduardo Reilly, entrevista personal, 25/7/2021). Además, el ejecutivo sostiene que un aspecto central y positivo que tiene su vínculo con TASA son los compromisos de mantener e incrementar los volúmenes de compra año a año, ya que lo que más afecta su negocio son las oscilaciones de volúmenes.

Es decir, que esta compañía llega al país a partir de un acuerdo internacional, sin estar centralmente dedicado a este mercado. Sin embargo, el vínculo con TASA le permite sostener volúmenes de compra estables e incrementales, y así también proveer de chasis al resto de las productoras de pick ups en Argentina. Esto, sumado a su complementariedad con la producción de Brasil, beneficia a la autopartista durante el período bajo estudio. Por otro lado, al igual que el resto de los proveedores multinacionales, las actividades de I+D llevadas a cabo en el país son mínimas, dedicando esas tareas a los centros industriales más importantes vinculados a sus casas matrices.

5.4.3 - Proveedores locales

5.4.3.1 - Industrias Guidi

Industrias Guidi (IG) es una empresa familiar de capitales argentinos fundada en 1960 que se dedica al estampado de partes de carrocería en acero y al ensamblado de conjuntos

²³⁰ Según el ejecutivo, en algunos casos extremos, algunas autopartistas globales pueden incluso negociar contratos con las terminales con precios por debajo del nivel de sustentabilidad económica con tal de acompañar a estos clientes. A su vez, siguiendo al directivo, algunas de estas terminales tampoco son rentables en la región debido a sus bajos niveles de producción, sin embargo, por temor a que la competencia les gane su porción del mercado y, así, ganen escala, permanecen en América del Sur.

²³¹ Además, Reilly destaca que el no posee un jefe con una dirección regional en Brasil, como sí tienen otras autopartistas y terminales, y puede generar que los intereses de la filial argentina queden en segundo plano en relación con las plantas cariocas.

soldados para la industria automotriz. En sus inicios, producía tanques de combustible de acero y llegó a tener casi el 90% del mercado local (Carlos Pan, entrevista personal, 15/2/2022). Cuando los tanques de combustible comenzaron a hacerse con plástico, la empresa dejó de fabricar ese producto y se fue reconvirtiendo hacia las actividades actuales.

La firma tiene dos plantas, en las localidades de Burzaco y Zárate de la provincia de Buenos Aires. En particular, la segunda fue construida en 2012 (comenzando la producción en 2015) a raíz del vínculo con Toyota. En 2022, las ventas a la automotriz japonesa representaban el 95% del negocio de IG, vendiéndole soportes, radiadores, pilares de puerta, paneles traseros, pisos de la caja y paragolpes traseros. Es decir, esta autopartista está especializada en la producción de componentes relativamente simples en términos tecnológicos y con un bajo valor agregado en comparación con otro tipo de componentes. Además, el tipo de piezas que fabrica IG son de tamaño mediano-grande, por lo cual, los costos logísticos de estas son altos, esto le permite tener una mayor ventaja a partir de la cercanía geográfica con la terminal frente a las importaciones. El 5% restante es vendido a General Motors y Mercedes Benz Argentina a través de otro proveedor (Carlos Pan, entrevista personal, 15/2/2022). En 2021 Guidi empleaba alrededor de 500 personas.

Específicamente, la autopartista comenzó su relación comercial con TASA desde que ésta llegó al país. En dicho momento, Guidi contaba con tres ventajas importantes en comparación con otras potenciales empresas competidoras. En primer lugar, tenía una vasta experiencia en la industria metalmeccánica y elevadas inversiones en activos fijos (20 prensas de estampado y una planta ubicada en Burzaco), lo que representaba una ventaja frente a la dificultad de encontrar otros proveedores que estuvieran dispuestos a realizar inversiones de esa magnitud en la Argentina. En segundo lugar, a raíz de la crisis que atravesaba la industria autopartista en la década de 1990, la empresa no tenía mucho volumen de negocio en ese momento y contaba con capacidad ociosa, lo cual facilitó que pudiera destinar la mayor parte de su producción a Toyota Argentina. Finalmente, y de manera fundamental, la empresa argentina mostró una amplia disposición para comenzar a implementar el TPS en su planta de Burzaco y consolidarse en el largo plazo como un proveedor estratégico de la filial de la terminal japonesa. En otras palabras, la proveedora decidió sujetarse a los procesos de control implementados por TASA, tanto sobre su producción, como sobre su estructura de costos

(Rubio et al., 2022).²³² A partir de este proceso, ganó la licitación de 36 partes para TASA en 1997.

A raíz de este vínculo, la firma generó un proceso de *escalamiento gerencial*, que implicó la adquisición de nuevas formas organizacionales y técnicas avanzadas de gestión en la firma (Rubio et al., 2022). Esta dimensión es difícilmente transmisible por parte de las firmas líderes de las CGV, por lo cual, la decisión de profesionalización por parte de la familia dueña de Guidi fue un primer paso clave en aquella dirección. Así, en 2008 y 2009 la autopartista contrató a dos directivos de multinacionales con larga trayectoria en la industria automotriz y con experiencia en la gestión de pymes, para los puestos de director industrial y director comercial.²³³ Estos aportaron prácticas de *management* profesional desde compañías en la frontera internacional y lideraron cambios que permitieron consolidar capacidades para gestionar y llevar a cabo transformaciones productivas importantes y así sentar una base más sólida para el posterior *upgrading de procesos* en base a la implementación del TPS.

La construcción de la segunda planta comenzó en 2012, antes de que la autopartista gane la licitación de nuevas piezas para la nueva Hilux en 2015. Según Fernando Castro, director de Planificación Estratégica desde 2006 y parte de la familia propietaria, “no sabíamos que Toyota iba a darnos una orden de compra por el nuevo modelo, pero sí sabíamos que para conseguirla teníamos que apostar por el desarrollo de la empresa. Y esa apuesta fue construir la fábrica de Zárate” (Industrias Guidi, 2020). De este modo, a partir de esta planta, se redujeron en gran medida los tiempos de transporte dada la mayor cercanía con la fábrica de Toyota.

Luego, en 2015 Guidi ganó la licitación de 117 partes para el nuevo modelo Hilux y obligó a la firma a ir hacia un fuerte proceso de automatización, incrementando el número total de robots. Esta última incorporación de tecnología fue parte de una decisión de la filial japonesa, que compró todos los robots Kawasaki²³⁴ y los cedió en comodato a su firma proveedora. A su vez, a partir de esta licitación, Guidi adquirió prensas transfer, máquinas de estampado en la frontera internacional en cuanto a su tecnología y no muy comunes en la Argentina, inversiones realizadas con financiamiento propio. Además, la proveedora fue beneficiaria de un crédito FONDEAR del gobierno nacional en 2015 por un total de \$17

²³² En particular, desde Guidi sostienen que “a Toyota le interesa la reducción de costos, pero por mejoras de la productividad, reducciones naturales, no forzadas, como muchas otras veces con alguna otra terminal” (Carlos Pan, entrevista personal, 15/2/2022).

²³³ Uno de ellos es el entrevistado, Carlos Pan, director industrial de la compañía desde 2008.

²³⁴ Kawasaki Heavy Industries es una corporación multinacional japonesa dedicada a la fabricación de motocicletas, vehículos y distintos equipos industriales.

millones (aproximadamente u\$s1,5 millones al tipo de cambio oficial de 2015), de la misma forma que lo hicieron Toyota y Denso (Página 12, 12/9/2014). Es interesante destacar que estas inversiones fueron apuestas productivas de Guidi en el contexto del próximo cambio completo del modelo de la pick up Hilux 2015 y la expectativa por el aumento de su producción.²³⁵

Es decir, la autopartista decidió realizar inversiones onerosas con la expectativa de preparar a la firma para un eventual aumento de la producción sin la certeza de que la filial japonesa le otorgaría el negocio. No obstante, la relación de confianza y largo plazo construida entre ambas partes mitigó en gran medida aquel riesgo. En este sentido, Carlos Pan, director industrial de Guidi desde 2008, sostiene que *“el crecimiento de Toyota y los planes a largo plazo permitieron planificar y arriesgar para esta planta. Si uno no tiene un cliente confiable es más difícil”* (Carlos Pan, entrevista personal, 15/2/2022). Además, Fernando Castro plantea que *“la decisión de Toyota de exportar a Latinoamérica nos dio un horizonte, un largo plazo. Eso te permite decidir una inversión con menos temor a los vaivenes de la macroeconomía argentina”* (Industrias Guidi, 2020: 28).

En el caso del vínculo de Guidi con Toyota Argentina, los efectos derrame de productividad y tecnológicos fueron traccionados por dos tipos distintos de mecanismos: aquellos basados en el control de estándares (*benchmarking*, requerimientos de calidad, metas de producción) y aquellos basados en la promoción de capacidades (demostración e imitación, capacitación, adquisición de tecnología). Mientras que los primeros están asociados a vínculos de carácter jerárquico y dependiente, los segundos se caracterizan por la horizontalidad y la cooperación. En ese sentido, son fundamentales para apoyar procesos de aprendizaje dentro de las firmas y que las exigencias y estándares impuestos puedan ser cumplidos.

El *upgrading de procesos* que realizó Guidi a partir de su vínculo con Toyota Argentina tuvo dos hitos clave: la implementación del TPS y la adquisición de maquinaria en la frontera tecnológica, lo que implicó el fortalecimiento de las capacidades operacionales y duplicativas dentro de la firma. Mientras que las primeras se relacionan con las habilidades manufactureras básicas, las segundas se refieren a la adquisición y uso de tecnologías externas, como en el caso de la instalación de los robots Kawasaki y las prensas transfer. El desarrollo de estas capacidades fue lo que le permitió a Guidi mejorar sus procesos de producción e incrementar su productividad. Sin embargo, este aumento en la productividad no se vio acompañado de un incremento de la complejidad, innovación o diferenciación de los productos.

²³⁵ En ese momento Toyota Argentina planificaba pasar de las 90.000 unidades de la generación anterior a unas 140.000.

En resumen, Industrias Guidi atravesó un fuerte proceso de desarrollo a partir de su vínculo con TASA. En principio, se destaca el escalamiento gerencial, a partir de la profesionalización de sus directivos, y el *upgrading de procesos* a raíz de la implementación del TPS y la adopción de nueva maquinaria. La empresa creció en gran medida abriendo una segunda planta, destinada a abastecer enteramente a TASA. Esto le permitió aumentar fuertemente su capacidad de producción. Además, en esta instancia se llevó a cabo una automatización de parte de sus procesos, en la cual TASA tuvo un rol preponderante facilitándole la maquinaria. A su vez, se destaca la importancia de los créditos FONDEAR en dicha etapa, de forma similar a TASA y Denso. De todos modos, el escalamiento de la autopartista no se vio acompañado de un incremento de la complejidad, innovación o diferenciación de los productos, como tampoco, de una mayor llegada a otras terminales de Argentina o el exterior.

5.4.3.2 - Esteban Cordero

Esteban Cordero es una empresa metalmecánica familiar de capitales locales fundada en 1954 que comenzó fabricando bisagras, pedaleras y palancas de cambio para Fiat. En 2021 la firma tenía dos plantas en la provincia de Buenos Aires destinadas a la fabricación de distintas piezas de carrocería estampadas en frío y caliente y empleaba a 335 personas.

En primer lugar, esta empresa tiene una particularidad en comparación con el resto: desde la primera década del 2000 decidió trabajar sólo para clientes japoneses, los cuales son Toyota (vehículos) y Honda y Yamaha (motocicletas). Esto se debe principalmente a experiencias negativas con otros clientes. Específicamente, Julio Cordero, hijo del fundador de la firma, Esteban Cordero, remarca dos de ellas. La primera, cuando Fiat decide recomprar parte de Sevel en Argentina a mediados de 1990. Para ese proyecto, Esteban Cordero realizó una gran inversión construyendo una nueva planta para abastecer exclusivamente a la terminal italiana. Sin embargo, en 1999 Fiat decidió finalizar la producción en el país y trasladarla a Brasil. Este movimiento significó grandes pérdidas para la autopartista, de forma tal que estuvo al borde de entrar en convocatoria de acreedores (Julio Cordero, entrevista personal, 11/2/2022).

La segunda fue una experiencia fallida con otro cliente. En este caso Esteban Cordero le proveía piezas desde el segundo anillo a una autopartista del primero, Visteon, una compañía multinacional estadounidense, la cual fabricaba localmente los tableros del Ford Focus. Pero, a partir de 2007, la firma norteamericana tuvo un cambio global y dejó de abastecer esas partes,

las cuales pasaron a otros proveedores internacionales, por lo tanto, Esteban Cordero no pudo seguir trabajando con este cliente (Julio Cordero, entrevista personal, 11/2/2022).

A partir de ello, la empresa definió *“una visión estratégica, concentrándonos en clientes japoneses”* debido a su *“respeto por la cadena de valor”*. Su primer contacto con un cliente japonés fue con TASA desde su llegada al país. Al principio, comenzó produciendo algunas piezas a una proveedora del primer anillo que le vendía a Toyota. Luego, ante la imposibilidad de esta autopartista Tier 1 de desarrollar algunas piezas metalmecánicas, Cordero comenzó a venderle directamente a TASA.

Sin embargo, el gran salto en el volumen de compras de la terminal japonesa se dio a partir del 2001, cuando Toyota elige a Esteban Cordero como la fabricante de 40 conjuntos de piezas para la nueva versión de Hilux del proyecto IMV. Para poder ganar dicha licitación, la autopartista debió implementar el TPS en sus plantas con la ayuda de TASA. La implementación de este sistema le ayudó a aumentar sus niveles de eficiencia sustancialmente.

A su vez, a partir de esa profundización del vínculo, TASA le ofreció a Cordero venderle piezas a Toyota Brasil para los modelos Corolla, primero, y Etios, después. Esto le permitió a la autopartista exportar durante varios años a Brasil. Sin embargo, en la segunda década del 2000 la filial carioca comenzó a buscar proveedores locales, desplazando las exportaciones argentinas, entre ellas a la autopartista metalúrgica. Al 2021, Cordero le estaba exportando un número mínimo de piezas a Toyota Brasil para el modelo Etios que luego exportan a Argentina y Uruguay.

Por otro lado, el vínculo con Toyota les permitió contactarse con Yamaha, productora de motos en Argentina. Específicamente, el gerente de compras de Yamaha había trabajado en TASA y por eso conocía a la autopartista. Su otro cliente japonés es Honda, al cual les vendieron piezas para motocicletas. Desde la empresa proveedora marcan que estas dos compañías también tuvieron problemas de producción, sin embargo, el trato con la autopartista fue muy distinto al de los clientes occidentales. Por ejemplo, Yamaha bajó su producción de 10.000 unidades a 1.700 y Honda dejó de producir vehículos en el país en 2019. No obstante, a pesar de estos cambios, Cordero sostiene que siguieron teniendo respeto por sus proveedores, tratando de respetar los acuerdos comerciales y comprarles lo máximo que podían.

De este modo, desde la profundización de este vínculo, a inicios de los 2000, Cordero sólo busca clientes japoneses, ya sean autopartistas, terminales o productoras de motocicletas. En particular, sobre este tipo de empresas Cordero sostiene que *“te exigen, la eficiencia, pero la visión a largo plazo ayuda mucho a poder invertir, poder seguirlos. Esa es la diferencia*

fundamental. La planificación es sustentable. Siempre incrementando de a poco” (Julio Cordero, entrevista personal, 11/2/2022).

Así, Esteban Cordero es otra de las empresas que llevan a cabo un proceso de *upgrading de procesos* a partir de la implementación del TPS. En particular, el gran salto de esta firma fue con el cambio de modelo de la Hilux IMV. De forma similar a Guidi, si bien pudo mejorar sus niveles de productividad, eso no redundó en otro tipo de escalamiento, continuando con la fabricación de piezas metalúrgicas relativamente simples. Sin embargo, este vínculo sí le permitió acceder a exportaciones (Toyota Brasil) y otros productores (Yamaha y Honda), tomando la particular decisión de trabajar solo con clientes japoneses debido a las experiencias fallidas con socios occidentales y la posibilidad que estas relaciones le brinda para realizar inversiones y planificar aumentos de su producción.

5.4.3.3 - Ventalum

Esta autopartista es una empresa familiar de capitales nacionales ubicada en la localidad de San Martín, provincia de Buenos Aires. La compañía se fundó en 1966, fabricando ventanas para buses urbanos y de larga distancia a partir de perfiles extruidos de aluminio y vidrio.

Su primer contacto con una terminal automotriz de vehículos no pesados fue en 1996 con Toyota, cuando ésta buscaba proveedores. El vínculo se realizó a través de Alberto Fernández, el socio local de TASA al momento de su radicación, que conocía a Ventalum a partir de su actividad en la comercialización de buses. Raúl Amil, hijo de uno de los fundadores de la empresa y presidente de ella desde 2005, sostiene que la organización tenía escasa experiencia y capacidad en la industria automotriz hasta fines de los 90, más allá de la fabricación de ventanas para buses (Raúl Amil, entrevista personal, 19/6/2022).

Al inicio, TASA le pidió a Ventalum realizar una ventana trasera para la Hilux, pero luego se desistió de incorporar este elemento al vehículo. Sin embargo, ese primer contacto les permitió que luego le propongieran a la autopartista realizar los estribos de ascenso para la camioneta. Es decir, en este proceso para ser proveedor de TASA, Ventalum llevó a cabo un *upgrading de producto*, fabricando una nueva parte que no hacía previamente, aunque esta no era técnicamente más compleja que las anteriores. A su vez, TASA les consultó si estaban dispuestos a hacer distintos cambios organizacionales en la planta, sin embargo, las modificaciones más profundas del proceso industrial vendrían unos años después.

Específicamente, con el lanzamiento del IMV Toyota les adjudicó también la producción del portaequipajes para la Hilux y la SW4. En particular, ninguna otra proveedora fabricaba portaequipajes en Argentina en ese momento y, a partir de ello, Ventalum se hizo

especialista en la producción de dichas piezas. Para el otorgamiento de este negocio, TASA les pidió cambios más profundos en la planta de San Martín. Básicamente, esas modificaciones se enfocaron en emplear el TPS, *“trabajar en el proceso. Hacer fluir las piezas de a una. No hacer stocks intermedios. Eso tapa los problemas de calidad”* (Raúl Amil, entrevista personal, 19/6/2022). Así, los directivos comentan que fue un proceso de arduo trabajo con ingenieros de TASA en la planta hasta que pudieron llegar a niveles de implementación y eficiencia aceptables.

Luego de este salto, Ventalum comenzó a proveerle a otras terminales. Al respecto, Raúl Amil sostiene que *“ser el proveedor de Toyota nos dio el grado de confiabilidad para los demás clientes”*. En primer lugar, iniciaron a producir ventanas de aluminio para la Mercedes Benz Sprinter. Desde la autopartista sostienen que habían intentado ser proveedores de Mercedes en la década de 1990 pero la terminal alemana no confió en ellos por ser una empresa chica y no ser proveedora de la industria automotriz. Así, después de iniciar a trabajar con Toyota, pudieron acceder a ese cliente. Luego, Ventalum continuó proveyendo otras piezas basadas en aluminio para los siguientes modelos de Sprinter.

Posteriormente, también empezaron a proveerle piezas a Volkswagen, Ford, Peugeot-Citroën y Nissan-Renault. A Volkswagen, el portaequipaje de la Suran durante los 12 años que se produjo. Después, al Peugeot 408, el 308 y el Citroën C4 le hicieron el refuerzo del paragolpes delantero, una pieza estructural de aluminio. Luego, a Ford le proveyeron el portaequipaje de la Ranger y el tubo de llenado de combustible de acero inoxidable, una pieza distinta a su especialidad (Raúl Amil, entrevista personal, 19/6/2022).

En resumen, además del *upgrading de procesos* que se generó en Ventalum a partir de la implementación del TPS, como el resto de las proveedoras locales, esta autopartista emprendió un *upgrading de producto*, fabricando nuevas piezas que no realizaba previamente. Si bien estas nuevas partes no eran más complejas que las anteriores, sí les permitió especializarse en nichos de productos que no tenían competencia en el país. El momento bisagra en esta firma fue con el cambio de modelo de la Hilux IMV, cuando se realizaron los cambios productivos más importantes. A su vez, la relación con TASA le abrió las puertas con otras terminales automotrices del país.

5.4.3.4 - Polimetal

Polimetal es una empresa local que fabrica ruedas para vehículos de pasajeros y comerciales livianos ubicada en la provincia de San Luis. Esta compañía se creó en 1986 y su

actividad inicial era el corte y rectificado de aceros para elásticos y resortes para automóviles.²³⁶ En 1992 se fusionaron con la empresa Ferranoa, que ofrecía servicios de corte de chapa, y en 2005 empezaron a incursionar en la fabricación de llantas de aleación,²³⁷ un producto que era totalmente importado desde Brasil. Luego, al cabo de unos años, la firma se dedicó completamente a la fabricación de ese producto y se convirtió en la única empresa argentina productora de ruedas de aluminio para la industria automotriz.²³⁸ Al 2021 se encontraban trabajando 410 personas en la compañía.

En sus inicios, el comienzo de la fabricación de ruedas de aluminio en la empresa se realizó a partir de una idea del dueño, el empresario argentino Baccanelli, a partir de su visión del aumento de la demanda de estos productos, aunque todavía no tenían contratos con terminales automotrices por esos bienes (Matías Madaglia, entrevista personal, 11/2/2023).

A partir de un proceso de inversiones que totalizaron en u\$s42 millones entre la primera y la segunda década del 2000, se modernizó y amplió la planta, llegando a la capacidad de producción de 1.000.000 de llantas anuales en 2013. La mayor parte de esta inversión se realizó en el 2009 a partir del primer gran contrato de la empresa para proveer llantas a la Volkswagen Amarok y Suran.²³⁹

La conexión con Toyota en este caso se dio posteriormente al vínculo con otras terminales. En particular, Matías Madaglia, Control Manager de la firma desde 2011 sostiene que entre 2011 y 2013 atravesaron un largo período de desarrollo de la rueda para TASA. En general, la estética y el peso de la rueda es brindado por la terminal y la autopartista desarrolla mecanismos internos del producto que no son visibles. En particular, Polimetal posee un departamento de Ingeniería de Producto, donde se desarrollan moldes y piezas. Esto está principalmente vinculado a que la autopartista realiza actividades de fundición, las cuales están fuertemente determinadas por los climas y las temperaturas locales, por lo cual, se deben crear procesos y productos específicos que se adapten a esas condiciones. De este modo, Polimetal desarrolló los moldes para las ruedas y comenzó a producirlas. Así, en 2014 la proveedora

²³⁶ Polimetal es parte del Grupo RB, propiedad del empresario local Roberto Baccanelli. Dentro de este grupo empresarial la firma más importante y antigua es Ferrosider. Esta última se creó en 1969, se especializa en el procesamiento de aceros planos laminados en frío, laminados en caliente, y aceros revestidos, y abastece a la industria automotriz desde sus inicios.

²³⁷ Su principal proveedor de aluminio es Aluar.

²³⁸ Hasta 2017 la alemana Mefro Wheels poseía una fábrica de ruedas de chapa (de menor valor y calidad que las de aluminio), la cual la habían comprado al Grupo RB antes de que este se especializara en las de aluminio, ubicada al sur de Rosario. En 2017 esa fábrica cierra debido a la competencia importadora y Polimetal se convirtió en la única productora de ruedas en el país (Clarín, 14/2/2017).

²³⁹ En los años anteriores tuvieron algunos contratos con otras terminales, pero con volúmenes bajos (Matías Madaglia, entrevista personal, 11/2/2023).

inició a venderle esos productos a TASA, aunque en volúmenes bajos, y Toyota comenzó a localizar llantas que eran antes producidas por la alemana Mefro Wheels en Brasil (El Cronista, 2/3/2011).

En particular, el ejecutivo sostiene que un incentivo especial para esta localización estuvo dado por la ley autopartista, ya que en ella se establece que, además del reintegro por compras de autopartes locales, se suma un 7% del valor de la parte si la proveedora es fundidora o forjadora, como en este caso (Matías Madaglia, entrevista personal, 11/2/2023).

Luego, Polimetal aumentó la provisión de ruedas a Toyota, aunque nunca cubriendo la totalidad de sus vehículos. Al 2022, la proveedora fabricaba productos para aproximadamente 40.000 vehículos de TASA (alrededor de un 30% del total producido con ruedas de aluminio en ese año).²⁴⁰ El resto de las ruedas siguen siendo importadas desde Brasil.²⁴¹ Por otro lado, Polimetal se expandió a gran parte del mercado automotriz local sumando como clientes a Fiat, Peugeot, Nissan, Ford y Honda con mayores volúmenes de compra.²⁴²

De este modo, este caso es diverso al del resto de las autopartistas locales examinadas. Por un lado, no introdujo el TPS como las anteriores. Además, su vínculo con Toyota llegó posteriormente al desarrollo y especialización en ruedas de aluminio y los contratos con otras terminales, siendo menos dependiente de la terminal japonesa en comparación con los anteriores proveedores locales. La decisión de Toyota de sustituir importaciones por la producción de Polimetal con la llegada de la nueva Hilux estuvo fuertemente asociada al mayor reintegro por la ley autopartista que esta ofrecía por realizar actividades de fundición. A su vez, esta última característica implica que este proveedor realice investigación y desarrollo de productos, a diferencia del resto de las autopartistas locales analizadas.

5.4.3.5 – Compañía Regional de Aceros Forjados Mercedes (CRAFMSA)

Esta empresa es una proveedora de piezas forjadas de capitales locales ubicada en la provincia de San Luis. Es una de las más importantes proveedoras de partes forjadas para la industria metalmecánica (piezas para el motor, suspensión, diferencial y transmisiones). Al 2020 empleaba alrededor de 600 personas.

²⁴⁰ Los modelos más básicos de los vehículos, alrededor de un 20% de los vehículos de Toyota, llevan ruedas de chapa y no de aluminio.

²⁴¹ Polimetal tiene tres grandes competidores de ruedas de aluminio en Brasil: Ichope-Maxion, Neo Rodas, y Mangels, todas ellas de capitales brasileños.

²⁴² El ejecutivo menciona que también le proveyeron ruedas a Renault, pero desde la proveedora decidieron dejar de producirle por una política de actualización de precios de la terminal muy perjudicial para la autopartista.

En especial, la actividad de forjado en Argentina tiene múltiples dificultades según directivos de la empresa. Por un lado, se necesitan altas inversiones en capital para la compra de hornos y prensas, por otro, el acero que utilizan no se produce en el país y debe importarse desde Brasil.²⁴³ Además, el volumen del mercado argentino es bajo para esta actividad y los márgenes de ganancia también son bajos. Al 2020 CRAFTMSA era una de las pocas empresas de piezas forjadas para la industria automotriz ya que es la única que cuenta con una prensa de 4000 toneladas.²⁴⁴ Sin embargo, los ejecutivos sostienen que el nivel de inversión doméstico no fue el suficiente en las últimas décadas y, por ende, las capacidades tecnológicas de las actividades de forjado en otros países superan ampliamente al local (directivo de CRAFTMSA, entrevista personal, 18/1/2023).

La trayectoria de CRAFTMSA inicia como parte de la automotriz IKA en 1957 cuando dicha compañía decide invertir en maquinaria de forja en Córdoba. Luego, en 1980 abren la fábrica en San Luis, aprovechando una ley de promoción industrial. En 1992 el Grupo Gamesa,²⁴⁵ de España, le compra a Renault (antes IKA) la autopartista CRAFTMSA. Sin embargo, en 2002 el grupo español decide terminar con sus negocios en el sector automotriz en Argentina, Brasil y España.²⁴⁶ Así, en 2003 venden CRAFTMSA a una alianza de directivos de la empresa con el Grupo Taurus, una compañía de capitales nacionales dedicada a la producción de maquinaria vial y para la industria de la madera.

En esta época se comenzó a producir para Toyota, a partir del modelo Hilux IMV. En particular, CRAFTMSA diseñó el plano de forja y desarrolló el soporte del tren delantero para TASA a pedido de la terminal. Los ejecutivos sostienen que es una pieza de alta complejidad y fue sumamente difícil el diseño y desarrollo de la misma. Por ejemplo, el resto de las pickups llevan piezas fundidas y no forjadas, las cuales son más sencillas y de menor calidad. Este producto es único en Sudamérica y se lo continuó proveyendo a Toyota en los años posteriores, sufriendo solo cambios menores. Además, en esta etapa la proveedora fabricaba engranajes forjados para las cajas de cambio de Volkswagen y era proveedora de Renault y Fiat.

²⁴³ En particular, esta empresa trabaja con acero microaleado, cuya única productora en Sudamérica es la brasilera Gerdau.

²⁴⁴ Otra autopartista de piezas forjadas, que también es proveedora de Toyota, es Rubol, aunque esta firma no tiene la capacidad de fabricar la pieza de CRAFTMSA, el soporte del tren delantero de la camioneta, por no poseer una prensa de 4.000 toneladas.

²⁴⁵ El Grupo Gamesa era una empresa de origen español-vasco controlada por dos grupos empresariales vascos: el grupo eléctrico Iberdrola y el banco BBVA. Luego, el Grupo Gamesa se asoció con otra firma vasca, la Corporación Mondragon Cooperativa, formando Promoauro a nivel internacional. A mediados de 1990 la firma internacional se focalizó en el rubro de las energías renovables. Desde 2017 la empresa se asoció con la alemana Siemens, formando Siemens Gamesa.

²⁴⁶ En Argentina poseía también las empresas: Matricería Austral, Giasa, Coaisa y su salida estuvo también motivada por la crisis del sector automotor argentino (La Nación, 20/12/2002).

No obstante, en 2013, ante varios años de desinversión, sumado a la caída del sector automotor nacional, la empresa estuvo al borde de la quiebra. A partir de un trabajo de la ministra nacional de Industria de ese momento, D^{ña} Dora Giorgi, se encontró un nuevo grupo inversor que compró y reformuló la compañía. Así, la empresa de San Luis, Rovella Carranza, dedicada a la construcción, adquiere la totalidad de CRAFTSA. Básicamente, el gobierno nacional le pidió a la empresa constructora comprar la autopartista para mantener los puestos de trabajo y el *know-how* de la compañía, y esta se vio obligada a aceptar, dado que gran parte de su negocio provenía de la obra pública y dependía del gobierno (directivo de CRAFTSA, entrevista personal, 18/1/2023).²⁴⁷

Los directivos de CRAFTSA sostienen que, en el 2014, Volkswagen y Toyota, los únicos clientes que le habían quedado, les manifestaron que la desvincularían si no mejoraban la productividad y cumplían con la entrega de piezas. A partir de ello, se llevó a cabo un proceso de reorganización que implicó el despido de personal y la mejora de calidad, procesos y seguridad. En este último punto el departamento de Ingeniería de Procesos de TASA tuvo un rol fundamental, ya que envió personal a la proveedora por más de un año para llevar a cabo capacitaciones y mejorar la eficiencia de la planta (directivo de CRAFTSA, entrevista personal, 18/1/2023).

A raíz de este trabajo conjunto la firma pudo recuperarse, mejorando los procesos y aumentando la producción. A su vez, ha logrado recomponer equipos de ingeniería contratando ingenieros *junior* y poniéndolos a trabajar con los *senior* que venían de las décadas anteriores en la firma.²⁴⁸ Asimismo, ha sumado nuevos clientes como Scania, Renault y Ford, además de empresas de maquinaria agrícola.²⁴⁹ De todos modos, los ejecutivos sostienen que a pesar de haberse recuperado de la crisis sufrida en 2013-2014, al 2022 la empresa trabajaba para alcanzar puntos de equilibrio y los márgenes de ganancia siguen siendo escasos o nulos, dependiendo el año.

En resumen, esta empresa tampoco tuvo una trayectoria tan similar al resto de las autopartistas locales. Su vínculo inicial con Toyota le permitió emplear capacidades técnicas complejas para diseñar y desarrollar una pieza específica que todavía se utiliza en la Hilux. Sin embargo, esa relación no le abrió puertas a otros negocios con terminales locales o del exterior.

²⁴⁷ El directivo señala que fue una operación similar a la que intentaron hacer con la autopartista Paraná Metal y la compra del Grupo Indalo, aunque la misma cerró en 2015.

²⁴⁸ La empresa tiene un departamento de Ingeniería de Procesos y otro de matricería, pero no Ingeniería de Producto.

²⁴⁹ Los directivos señalan que las compras de Volkswagen bajaron significativamente en los últimos años, principalmente debido a que la producción de cajas de cambio decreció fuertemente debido a la transición cada vez mayor a las versiones automáticas.

Es más, la autopartista atravesó múltiples problemas durante las primeras décadas del siglo, cambiando de propietarios en distintas ocasiones y llegando al borde de la quiebra. No obstante, luego de la llegada del nuevo grupo empresario, a través del involucramiento del gobierno nacional de ese momento, la relación con TASA s² fue determinante para la reconstrucción de la compañía. En particular, el trabajo en conjunto en el mejoramiento de los procesos le permitió a la autopartista encontrar niveles de productividad superiores. A raíz de esto, pudo volver a venderle a nuevos clientes, aunque los ejecutivos siguen señalando las complejidades de su operación.

5.4.3.6 - Mirgor

Mirgor es una empresa de capitales locales que inició sus operaciones en 1983 produciendo sistemas de aire acondicionado para vehículos en la provincia de Tierra del Fuego a partir del régimen de promoción industrial. En 2021 contaba con 3.500 empleados, una línea de montaje de ruedas en Rosario para General Motors y cinco plantas industriales en Tierra del Fuego, donde se fabricaban equipos de climatización y sistemas de información y entretenimiento (*infotainment*) para la industria automotriz, plaquetas electrónicas para el sector automotor, electrónica de consumo, electrodomésticos y módulos electrónicos (Forbes, 8/11/2021).²⁵⁰ Esta firma es una excepción entre las autopartistas de capitales locales por fabricar productos de alta complejidad y tener dimensiones mayores al resto de los proveedores domésticos.

Los primeros clientes de Mirgor fueron Fiat y Peugeot cuando estos conformaban Sevel y estaban bajo el control del Grupo Macri. Durante las décadas de 1980 y 1990 Mirgor le vendió sistemas de aire acondicionado a Peugeot, Fiat, Renault, General Motors, Mercedes Benz y Volkswagen. A su vez, realizó asociaciones con la autopartista global francesa Valeo. Además, compró la firma Interclima, su principal proveedora de intercambiadores de calor, también ubicada en Tierra del Fuego.

En las primeras décadas del 2000 Mirgor comenzó a diversificarse hacia distintos productos electrónicos y electrodomésticos. En 2001 inició la fabricación de tableros para vehículos Volkswagen y en 2004 comenzó a producir equipos de aire acondicionado para

²⁵⁰ A su vez, se encuentra construyendo una nueva planta en Baradero, provincia de Buenos Aires, para la producción de piezas especiales de apariencia para la industria automotriz. Además, la firma se ha diversificado hacia otros sectores: Retail (desarrollo de canales minoristas), Innovación (proyectos de I+D e ingeniería eléctrica, software y mecánica), Agropecuario (exportación de productos agropecuarios), Logística, Distribución (comercialización de productos electrónicos) y Servicios (servicios post venta incluyendo seguros de dispositivos).

hogares de las marcas LG y Whirlpool. En 2006 instaló una planta de armado de ruedas y columnas de dirección para General Motors en Rosario, provincia de Santa Fe. En 2009 Mirgor compró otra empresa fueguina fabricante de aires acondicionados, Industria Austral de Tecnología (IATEC), con la cual comenzaron a producir celulares Nokia. En la segunda década del 2000 Mirgor inició también la fabricación de televisores LG y Samsung, computadoras Dell, celulares Samsung, sistemas de audio y unidades de DVD y Blue Ray (Belloq, 2017).

En ese contexto, Mirgor se vinculó con TASA. En particular, entre 2013 y 2014 la dirección de Toyota Argentina decidió localizar la radio, que era producida por la multinacional japonesa Pioneer en Manaos, Brasil, y desde allí era importada al país (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022). Así, se le propone a Mirgor realizar el sistema de entretenimiento a bordo (*infotainment*) ya que, aunque no fabricaba ese producto, era la única firma local que tenía experiencia y capacidad, tanto en la industria automotriz como en la producción de electrónica.

De este modo, Mirgor presentó una propuesta a TASA y ésta la elevó a su casa matriz en Japón, la cual luego convenció a Pioneer de entrar en un proceso de transferencia tecnológica. A partir de este acuerdo, Pioneer continuó recibiendo un *royalty* por el uso de su tecnología y comparte el proceso productivo que tenían en Japón y Manaos para que Mirgor lo implemente en Tierra del Fuego. Así se montó la primera planta de sistema de entretenimiento a bordo. Luego, Pioneer hizo una revisión técnica, una asesoría y una certificación de la planta, y, en el año 2015, la fábrica es aprobada, comenzando con la producción de sistemas de entretenimiento a bordo (José Alonso, entrevista personal, 10/7/2022). Según Daniel Herrero, para poder realizar esta localización fue determinante el volumen de producción que alcanzó TASA, ya que a partir de eso *“se puede atraer a cualquier proveedor de afuera en un joint-venture o un acuerdo de tecnología”* (Daniel Herrero, entrevista personal, 1/7/2022).

Para Alejandro Javier Vizzari, Gerente Ejecutivo de Investigación, Desarrollo e Innovación del Grupo Mirgor desde 2010, el año 2015 fue un “*año bisagra*” para Mirgor debido al inicio del acuerdo con Toyota. Así, el ejecutivo sostiene que ello les “*permitió cumplir el sueño de fabricar el infotainment y transformarse hacia una compañía innovadora que hizo crecer exponencialmente la variedad de negocios y el tamaño*” (Mirgor, 23/8/2021).

Luego del inicio de estas actividades, el equipo de ingeniería de Mirgor empezó uno de los proyectos más significativos en los procesos de innovación de la compañía, el desarrollo propio de la radio FAMP. Se trata de un dispositivo creado por la empresa que atraviesa distintas etapas hasta llegar a incorporarlo en la Fiat Toro, vehículo producido en Brasil. Esta fue la primera radio basada en el sistema operativo Android desarrollada en América del Sur (Mirgor,

23/8/2021). Es decir, Mirgor llevó a cabo procesos de *upgrading intersectorial*, comenzando con la producción de una parte compleja a partir de un acuerdo de transferencia tecnológica con una multinacional líder como Pioneer, y *funcional*, realizando funciones de diseño y desarrollo propio de estos productos. Además, Jos Alonso, CEO de Mirgor desde 2016, sostiene que en el 2022 se encuentran desarrollando otros sistemas de entretenimiento a bordo para otras terminales automotrices. A su vez, Mirgor le comenzó a vender otros productos electrónicos a Peugeot Argentina y Volvo Brasil.

En particular, la división de innovación de Mirgor se formalizó en 2019, cuando compra la compañía Famar Fueguina, dedicada a la producción de alarmas, autoestereos y computadoras para vehículos.²⁵¹ A través de esto, Mirgor marcó su intención de adentrarse con fuerza en la industria electrónica automotriz. Así, se creó el sector de Innovación como unidad de negocio, integrando el área de Ingeniería de Producto con la de Desarrollo e Innovación (Mirgor, 23/8/2021). Además de los sistemas de entretenimiento a bordo, este sector desarrolla sistemas de *internet of things* (IoT) y movilidad eléctrica (bicicletas y monopatines eléctricos) con diseño exclusivo de la compañía (Jos Alonso, entrevista personal, 10/7/2022).

Es decir, Mirgor es un caso especial entre las autopartistas locales de Toyota. En particular, la firma tiene mayor envergadura que el resto de las domésticas (ya sea por empleados, plantas o niveles de producción). Además, Mirgor ya fabricaba productos complejos (sistemas de aires acondicionados, electrónica de consumo, electrodomésticos) y ya poseía experiencia en la industria automotriz antes de su vínculo con Toyota. Sin embargo, a pesar de ello, la relación con TASA signific  un salto importante en la trayectoria de esta firma, permitiéndole la producción de un nuevo bien complejo a partir de un acuerdo tecnológico con una multinacional líder. A su vez, esto sustituyó importaciones que provenían previamente desde Brasil. De este modo, este es el único caso de todos los proveedores de TASA que llevó a cabo un proceso de *upgrading funcional e intersectorial*, no sólo a partir del escalamiento a la producción de nuevos bienes más complejos, sino que también realizando el diseño y desarrollo propio de estos productos.

²⁵¹ Luego, en 2020 Mirgor también compr  otra empresa radicada en Tierra del Fuego, la estadounidense Brightstar, dedicada a la fabricación de celulares LG y Samsung.

5.5 - Análisis agregado de las trayectorias de los proveedores autopartistas de TASA

5.5.1 - La *gobernanza* en la cadena de valor de Toyota Argentina

Como se ha mencionado en el Capítulo 1, la *gobernanza* en la CGV de la industria automotriz es dirigida por el productor (*producer-driven*), debido a que los activos específicos que están por detrás de este tipo de *gobernanza* son principalmente las capacidades productivas, los altos requerimientos de capital y la I+D. Las empresas que gobiernan las *producer-driven* suelen subcontratar algunas fases de la producción, pero retienen para sí la I+D y la manufacturación (compleja) del bien final (Porta et al., 2014). Sin embargo, la *gobernanza* de TASA también se ha destacado por una serie de elementos particulares que se detallan a continuación.

En primer lugar, se puede mencionar la participación activa en el desarrollo de los proveedores locales. Esto se ha visto a través de una serie de programas y actividades, tales como el *Supplier Production Tracking Team* (SPTT) para la inclusión de nuevos proveedores, la Asociación de Proveedores de Toyota Argentina (APTA) para fortalecer la cooperación en la cadena de valor, y diversas actividades de capacitación para colaborar en las mejoras de las autopartistas. Este involucramiento ha sido destacado principalmente por los proveedores de capitales nacionales cuyo principal cliente es Toyota (Industrias Guidi, Esteban Cordero, Ventalum y CRAFTMSA).

Así, estas actividades de capacitación, rotación de personal, círculos de calidad, conversaciones formales e informales y diversas reuniones generan un intercambio de información debido a que abren espacios que facilitan la creación de redes de contactos e interacciones personales. Estas redes pasan luego, mediante diferentes herramientas, a la esfera organizacional aumentando la circulación de información de temas como proceso productivo, organización y gestión. La relación de Toyota Argentina con sus principales proveedores brinda compromiso y confianza bidireccional, permitiendo un mayor intercambio de información debido a las características de duración y continuidad que tiene la relación.

De este modo, otra característica distintiva de esta *gobernanza* es la generación de vínculos a largo plazo, en línea con el tipo de vínculo que establecen las terminales automotrices japonesas con sus proveedores en todo el mundo. En este sentido, todas las autopartistas entrevistadas continuaron su relación con TASA desde que comenzaron a proveerles partes. La única excepción en este aspecto fue el caso de CRAFTMSA. Esta fue una situación particular en la cual la autopartista estuvo al borde de la quiebra a partir de la desinversión y la mala administración de la empresa.

Así, las relaciones de largo plazo se mantuvieron en todos los casos y los proveedores no sufrieron amenazas de ser desplazados por otros. Según el presidente de Ventalum, esto se debe a que *“Toyota no toma decisiones con criterios financieros de corto plazo, sobre cosas que van a impactar en el largo plazo. Se puede perder un poco durante un tiempo. Ellos no quieren maximizar ganancias, quieren optimizar ganancias”*. El caso más extremo de este tipo de vínculo lo presenta Esteban Cordero, ya que la autopartista decidió trabajar solo con clientes japoneses debido a su experiencia exitosa con Toyota y fallida con otros clientes occidentales.

Además, la incorporación o el aumento de producción de la mayor parte de los proveedores entrevistados desplazaron partes importadas (Ventalum, Dana, Guidi, Boshoku, Polimetal y Mirgor).²⁵² La mayoría de estas incorporaciones se dio entre 2014 y 2015, y se produjeron en línea con el ciclo ascendente de TASA explicado en el capítulo anterior. Es decir, a partir del plan de expansión, y facilitado por el cambio de modelo a la Hilux 8ª Generación, el salto al nivel de fabricación de 100.000 unidades en 2016 y los reintegros ofrecidos por la ley autopartista.

Un cuarto elemento de relevancia en el tipo de *gobernanza* lo constituye el férreo control de TASA sobre sus proveedores. La mayor parte de las empresas entrevistadas destacan este punto y algunas remarcan la complejidad de trabajar en esas condiciones. Por ejemplo, CRAFTMSA plantea la dificultad de aumentar precios con TASA, lo cual les deja bajos márgenes de ganancia. A su vez, desde Guidi sostienen que a Toyota *“le interesa la reducción de costos, pero por mejoras de la productividad, reducciones naturales, no forzadas”*. Además, desde Metalsa remarcan que la exigencia por productividad y calidad por momentos es excesivamente alta. Asimismo, este control puede verse en la propiedad de los moldes y matrices que otorga a las autopartistas, a diferencia de otras terminales automotrices.

En cuanto a la segunda clasificación de *gobernanza*, realizada por Gereffi y otros (2005), los tipos de ésta en la industria automotriz pueden variar dependiendo de la relación terminal-proveedor. Así, a partir del análisis de las once autopartistas entrevistadas, se clasifica este tipo de vínculo con TASA. En base a los elementos destacados, y siguiendo esta tipología de *gobernanza*, se puede sostener que Toyota tuvo tres tipos de vínculos con las autopartistas entrevistadas, que se pueden clasificar del siguiente modo.

²⁵² En el caso de Yazaki también se desplazaron importaciones, pero la empresa decidió instalar plantas en Uruguay y Paraguay, por lo tanto, se siguió importando gran parte de la nueva producción.

Tabla V-1 - Tipos de gobernanza de TASA con proveedores entrevistados

	Modular	Relacional	Cautiva
Complejidad de la información	Alta	Alta	Alta
Habilidad/necesidad para decodificar la información	Alta	Media	Alta
Capacidades de los proveedores	Alta	Alta	Baja
Nivel de coordinación y asimetría de poder	Medio-bajo	Medio	Medio-alta
Casos	Mirgor, Dana, Metalsa, Polimetal	Denso, Toyota Boshoku, Yazaki	Esteban Cordero, Industrias Guidi, Ventalum, y CRAFMSA

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas a proveedores y Gereffi y otros (2005).

En primer lugar, Toyota Argentina estableció una *gobernanza modular* con aquellas proveedoras más grandes no japonesas, tales como Mirgor, Dana, Metalsa y Polimetal. Esto se debe a que la complejidad de la información intercambiada, su codificabilidad y las capacidades de los proveedores son altas en estos casos. Además, en este tipo de *gobernanza* se encargan productos especificados a proveedores altamente competentes, con versatilidad para fabricar distintos productos y con una cartera de clientes medianamente diversificada. Esta variedad de clientes y productos brinda a los proveedores una autonomía relativa respecto a los compradores y, por ende, las asimetrías de poder entre ambos son relativamente reducidas. Este fue el caso de Mirgor, Dana, Metalsa y Polimetal.

En segundo lugar, TASA mantuvo un vínculo *relacional* con las sistemistas japonesas: Denso, Toyota Boshoku y Yazaki. En este tipo los proveedores también son altamente competentes y existe una alta complejidad de las transacciones, pero, a diferencia de la *modular*, la codificabilidad de estas es baja, por lo que el conocimiento tácito tiene un rol crucial. Básicamente, estas empresas poseen sus centros de I+D en el lugar donde Toyota radica el diseño y desarrollo de un modelo de vehículo específico. En el caso de la Toyota Hilux, este país es Tailandia, y las sistemistas japonesas también instalan sus centros de investigación en ese país. De este modo, el grueso del intercambio de información se despliega allí, y luego esos productos y procesos son replicados en otros centros industriales, en este caso, Argentina y Sudáfrica.

En estas cadenas se verifica una mutua dependencia entre proveedor y comprador, y la confianza entre las partes se vuelve sumamente importante. La necesidad de que la información tácita fluya entre proveedor y comprador hace de la proximidad social y espacial entre ambos sea un requisito de este tipo de transacciones. Dada tal confianza y la mutua dependencia, el

desarrollo de cadenas relacionales requiere de mucho tiempo, y, por ende, los costos de cambiar de proveedor/comprador tienden a ser altos. Este es el caso de los v²nculos originarios entre las sistemistas japonesas y Toyota desde el pa²s de origen hasta su radicaci²n externa en el resto del mundo.

Por ¹4timo, TASA mantuvo una *gobernanza cautiva* con la mayor²a de las empresas autopartistas de capitales locales: Esteban Cordero, Industrias Guidi, Ventalum y CRAFTMSA. En este tipo los flujos de informaci²n tambi²n son altamente complejos, pero aqu² los proveedores son poco competentes, a diferencia del *modular*. En este tipo los compradores dan a sus proveedores instrucciones expl²citadas acerca de qu² c²mo y cu²ndo producir y adem²s suelen monitorearlos, por lo que la situaci²n es de una elevada asimetr²a. En ciertos casos, los compradores invierten recursos en aumentar las capacidades de los proveedores, con el objetivo de mejorar la calidad-precio de los insumos, como es el caso de TASA con los proveedores locales. En estas redes, las bajas competencias de los proveedores hacen que sean *cautivos* de los grandes compradores, quienes detentan el poder y pueden unilateralmente modificar costos y precios sin mayores resistencias. De todos modos, la organizaci²n y la coordinaci²n necesarias para llevar a cabo las transacciones entre compradores y proveedores son altas.

En resumen, la *gobernanza* de TASA se ha caracterizado por su participaci²n activa en el desarrollo de proveedores locales, su intercambio fluido de informaci²n con ellos, sus v²nculos de largo plazo, pero con fuerte exigencia y control de los mismos. Adem²s, los tipos de *gobernanza* que ha establecido con las distintas autopartistas se dividieron en: *relacional* con sistemistas globales japoneses, *modular* con autopartistas grandes no japonesas y *cautiva* con la mayor²a de los proveedores de capitales nacionales.

5.5.2 - *Upgrading* de autopartistas en la cadena de valor de Toyota Argentina

En cuanto a los procesos de *upgrading* de estas firmas, los mismos tambi²n han estado suficientemente delimitados por el tipo de empresa. En general, las autopartistas de capitales locales (con excepci²n de Mirgor y Polimetal) han manifestado que la principal mejora que han llevado a cabo, a ra²z de su relaci²n con TASA, ha sido de *procesos*. Cabe destacar que dentro de las tipolog²as de *upgrading* desarrolladas por Gereffi y otros (2005), la de procesos es la m²s f²cil de alcanzar. En los casos estudiados esto ha surgido en mayor medida como consecuencia de la adopci²n del m²odo TPS, el cual les ha permitido aumentar los niveles de productividad de sus plantas. Tambi²n, aunque en menor medida, esta mejora se ha producido por la incorporaci²n de maquinaria nueva en las l²neas de producci²n.

Por el contrario, el resto de las firmas no se han involucrado en estos procesos de mejora a través del TPS. En el caso de las multinacionales japonesas (Denso, Toyota Boshoku y Yazaki), porque ya lo tenían incorporado, y, en el resto de las compañías, porque tienen niveles de eficiencia altos, trabajan con otros clientes y su vinculación con TASA es menos estrecha que la de las locales (Dana, Metalsa, Mirgor y Polimetal). En estas últimas también se han llevado a cabo *upgrading de procesos*, pero no por la inclusión del TPS, sino por la compra de maquinaria más moderna, la inclusión de robots y la automatización de procesos, lo cual les permitió aumentar su productividad.

A su vez, para algunas autopartistas locales, el vínculo con TASA les permitió venderles a otras terminales. Así fue el caso de Ventalum, Industrias Guidi y Esteban Cordero. Además, esta última también pudo acceder a la exportación a Toyota Brasil, aunque sólo por algunos años.

Uno de los elementos centrales que ha permitido realizar mejoras a las autopartistas en su relación con TASA es la previsibilidad de las compras de su cliente, derivada de los incrementos planificados y graduales de la producción de la terminal, en línea con los principios de *production smoothing* del TPS, y de su vínculo a largo plazo. Al respecto, la gran mayoría de las empresas destacan este factor, el cual es aún más valorado en un mercado tan volátil como el argentino. En el caso más extremo, Esteban Cordero decidió trabajar sólo con clientes japoneses debido a este tema. En particular, las autopartistas señalan que, por un lado, la estabilidad y previsibilidad de los contratos les permite planificar, y, por otro lado, el incremento gradual los favorece al poder subir su capacidad de producción, pero de forma escalonada, ya que, si el aumento de las compras se diera rápidamente, la mayor parte de las autopartistas no podría realizar las inversiones necesarias y lograr la capacidad de producción de las nuevas órdenes. Además, el volumen y previsibilidad de compras de Toyota le permitió también a Dana especializarse en el mercado de las pick ups, dejando de lado otro tipo de clientes con los cuales estaba encontrando diversas dificultades.

La única excepción sobre este elemento favorable lo presenta Yazaki. Para esta autopartista, dicho incremento gradual de producción dificulta su funcionamiento por las características de mano de obra intensiva de la producción de cables. Esto obliga emprender procesos de contratación de personal que son costosos para la firma. Además, desde la proveedora resaltan que la baja ganancia de la planta local y la falta de inversión en la firma empeoran dicha situación.

Sin embargo, en la gran mayoría de las proveedoras el aumento gradual de la producción de TASA ha permitido que las autopartistas realicen las inversiones para mejorar

la productividad y/o incrementar la producción. El caso más representativo de este proceso lo presenta Industrias Guidi, que realizó una gran inversión para construir su segunda planta en Zárate, próxima a la fábrica de TASA, y aumentar la cantidad de partes y piezas en los vehículos Toyota. En el caso de Industrias Guidi y Denso, además, estas inversiones se vieron posibilitadas con la obtención de créditos FONDEAR en 2014 y 2015, al igual que Toyota.

Por último, en algunos casos se registraron otros procesos de *upgrading*, aunque de forma más aislada y puntual. Por ejemplo, para Ventalum el vínculo con Toyota le permitió realizar un *upgrade de producto* ya que pasó de producir sólo ventanas a poder fabricar estribos y portaequipajes. En particular, eso permitió que se especialice en este último producto y pueda posicionarse como líder del mercado local. Por otro lado, CRAFMSA realizó un *upgrading funcional* al desarrollar el soporte del tren delantero para TASA con el lanzamiento del IMV, aunque las complicaciones de la firma en los años posteriores dificultaron su capacidad de diseño e innovación. Además, Toyota Boshoku pudo llevar a cabo un leve *upgrade funcional*, al comenzar con algunas actividades de diseño. Así, desde el 2017 abrió un departamento de Management de Proyectos, en el cual se realizan actividades de innovación para adaptar el producto a su contexto local. Por ejemplo, desarrolló un sistema particular de aires acondicionados para asientos, dadas las especificidades de los mercados latinoamericanos.

El caso de Mirgor es el único en el que se ha llevado a cabo un *upgrade intersectorial*, ya que con Toyota comenzó a fabricar sistemas de entretenimiento a bordo, a partir del acuerdo de transferencia tecnológica con la firma japonesa Pioneer. Luego, Mirgor continuó diseñando y produciendo estos sistemas por su cuenta, emprendiendo un *upgrade funcional*. Este caso combina los procesos de *upgrade* más avanzados entre las autopartistas de TASA y resalta aún más dado que es la única proveedora de capitales locales que fabrica sistemas complejos en el país.

Sobre este último punto los proveedores sostienen que la ausencia de funciones avanzadas de I+D de Toyota en Argentina y de un centro de I+D especializado tanto en el país como a nivel regional son limitaciones importantes a la hora de llevar a cabo actividades de innovación. Como contracara de este aspecto se puede ver cómo las sistemistas japonesas participan con Toyota del diseño y desarrollo de la Hilux y la SW4 y sus partes en Tailandia, y luego esos productos son replicados en Argentina, dejando un margen escaso para estas actividades en el país. Por un lado, esto da cuenta del rol central que tienen este tipo de proveedores globales japoneses en la creación y desarrollo de los vehículos Toyota, y las bajas capacidades que quedan para las filiales locales de estos sistemistas. Pero, además, esto marca un límite para las autopartistas locales y sus oportunidades de escalamiento en esta cadena de

valor, ya que las partes más complejas y costosas de los vehículos son determinadas en acuerdos globales entre multinacionales, lejos de centros semi-industriales como Argentina. Esta evidencia se condice con otros trabajos que destacan que las actividades de I+D tienen un bajo grado de internacionalización, y se concentran principalmente en los países de origen de las automotrices globales o en otros países desarrollados (Carrincazeaux et al., 2001; Miller, 1994), y que las actividades internacionalizadas más allá de esos destinos suelen ser aquellas vinculadas al desarrollo de productos y la adaptación a las condiciones regionales y nacionales (Pavlínek, 2012).

No obstante, algunos proveedores señalan la posibilidad de desarrollo de productos para la Hilux Gazoo Racing, que, aunque su volumen es bajo, su diseño está ubicado en Argentina. Pero, hasta el período de estudio de esta tesis, eso no ha impulsado nuevos procesos de *upgrading* de proveedores locales, salvo algunas actividades de la filial de Toyota Boshoku.

En resumen, la mayor parte de las autopartistas de capitales locales se han visto beneficiadas por procesos de *upgrading de procesos*, principalmente a partir de la introducción del TPS y en menor medida por la adopción de nueva maquinaria. Además, algunos de ellos pudieron acceder a otros clientes locales a partir de su vínculo con TASA. Pero el elemento que la gran mayoría de los proveedores destaca como principal beneficio es la previsibilidad que brindan los aumentos graduales y sostenidos en la producción de vehículos de Toyota. Eso les permite planear la organización de la producción, las inversiones y animarse a ampliar sus capacidades productivas ante la incertidumbre que la macroeconomía argentina les presenta continuamente. Sin embargo, en relación con otros procesos de *upgrading* de los proveedores, las mejoras son puntuales y escasas. En particular, la ubicación del centro de I+D de la Toyota Hilux en Tailandia y los contratos globales con los sistemistas japoneses, que también radican sus centros en ese país, marcan límites rígidos para las autopartistas locales y sus oportunidades de escalamiento en esta cadena de valor.

Conclusiones parciales

En los capítulos precedentes se ha desarrollado cuál fue el recorrido de Toyota en Argentina en las últimas décadas y las causas de éste. Así, se ha marcado la excepcionalidad de esta firma en una serie de dimensiones y se ha explicado su *estrategia empresarial* a partir de su *incrustación internacional y nacional*. Así, a partir de lo expuesto hasta esta sección de la tesis, quedaban por responder algunas preguntas para poder analizar exhaustivamente qué

forma tomar la relación de TASA con las empresas ubicadas aguas arriba en su cadena de valor.

De este modo, en el presente capítulo se ha podido dilucidar que a partir del 2012 el coeficiente de partes importadas sobre vehículos producidos ha ido bajando sostenidamente, dando cuenta de un proceso de mayor contenido local en sus vehículos. Esta tendencia tiene correlato con el mayor crecimiento en la producción y las exportaciones de la firma en la segunda década del siglo. Sin embargo, una gran parte de las autopartes importadas son de alta complejidad, proviniendo de Tailandia (*hub* mundial de la Hilux), de Brasil (Mercosur) y, cada vez menos, de Japón (casa matriz). La importación de estos sistemas (principalmente los motores y cajas de cambio) se destaca porque son de alta complejidad técnica y, por lo tanto, poseen mayor valor agregado que otras.

Además, se ha visto que TASA amplió fuertemente su base de proveedores locales desde su instalación en el país. En este sentido, también se corroboró que la mayoría de los proveedores de Toyota radicados en Argentina son de capitales nacionales. Sin embargo, a pesar de ello, también se observó que la gran mayoría de estos se dedican a actividades más simples, tales como la fabricación y provisión de partes metálicas y plásticas. Además, muchas de estas autopartes poseen ventajas frente a las importadas por ser piezas *bulky*, las cuales son difíciles y costosas de transportar. La excepción en este conjunto lo presenta Mirgor, ya que fabrica partes de mayor complejidad técnica. Por último, los otros tres proveedores de sistemas de mayor valor son autopartistas globales japonesas, dos de ellas del Grupo Toyota.

A su vez, a lo largo de este capítulo se ha visto que la *gobernanza* de TASA se ha caracterizado por su participación activa en el desarrollo de proveedores locales, su intercambio fluido de información con ellos, sus vínculos de largo plazo, pero con fuerte exigencia y control de los mismos. Además, los tipos de *gobernanza* que ha establecido con los distintos grupos de autopartistas se dividieron en: *relacional* con sistemistas globales japoneses, *modular* con autopartistas grandes no japonesas y *cautiva* con la mayoría de los proveedores de capitales nacionales.

Sin embargo, una de las preguntas fundamentales de esta tesis se centra en saber de qué forma el aumento de la producción, las exportaciones y el contenido local de los vehículos de TASA redundó en mejores capacidades técnicas de las autopartistas vinculadas con ella. Al respecto, la literatura marca que los vínculos de desarrollo entre terminales y proveedores locales se basan en la colaboración a largo plazo entre las filiales extranjeras y las empresas nacionales que favorecen la transferencia de tecnología y conocimientos de las filiales extranjeras, fomentando la mejora de las empresas nacionales. A la inversa, la reducción de

costos a corto plazo y las relaciones basadas en los precios entre las filiales extranjeras y las empresas nacionales crean vínculos dependientes, perpetuando la dependencia de las empresas y las regiones hacia los agentes externos (Pavlínek, 2018; Yeung & Coe, 2015).

Así, en este caso se ha podido ver que la mayor parte de las autopartistas de capitales locales se han visto beneficiadas por procesos de *upgrading de procesos*, principalmente a partir de la introducción del TPS y en segundo lugar por la incorporación de maquinaria moderna. Además, algunos de ellos pudieron acceder a otros clientes locales a partir de su vínculo con TASA. Pero el elemento que la gran mayoría de los proveedores destaca como principal beneficio es la previsibilidad de los aumentos graduales y sostenidos en la producción de vehículos de Toyota. Eso les permite planear la organización de la producción, las inversiones y animarse a ampliar sus capacidades productivas ante la incertidumbre de la macroeconomía argentina. Sin embargo, en relación con otros procesos de *upgrading* de los proveedores, las mejoras son puntuales y escasas. En particular, la ubicación del centro de I+D de la Toyota Hilux en Tailandia y los contratos globales con los sistemistas japoneses, que también radican sus centros en ese país, marcan límites rígidos para autopartistas locales y sus oportunidades de escalamiento en esta cadena de valor. De este modo, se puede concluir que, a pesar del aumento que TASA experimentó en su producción, exportaciones, empleo y contenido local, el efecto *spillover* sobre las capacidades técnicas de las empresas domésticas ha sido más bien escaso.

CONCLUSIONES

Esta tesis parti· de la motivaci· n de medir y entender el sobresaliente desempe±o productivo y comercial de Toyota Argentina en un sector con grandes problemas estructurales, entre los cuales resaltan su d·ficit comercial, la dependencia comercial con Brasil, la escasa complementariedad productiva en el Mercosur, el bajo contenido local de los veh·culos o la forma de vinculaci· n entre terminales y proveedores locales. As², a raz· esta situaci· n, la investigaci· n se ha centrado en el an·lisis de las caracter·sticas y los factores que explican la organizaci· n y la gesti· n de la cadena de valor de la filial argentina de Toyota Motor Corporation y su mejor desempe±o en comparaci· n con el resto de las terminales automotrices radicadas en el pa·s entre 2002 y 2019.

De esta forma, en el desarrollo de esta investigaci· n se han abordado m·ltiples temas, sin embargo, las principales conclusiones finales aportan reflexiones en tres direcciones: 1) sobre la estrategia empresarial de Toyota Argentina y las contribuciones en la discusi· n te·rica sobre la acci· n econ·mica de filiales de EMs; 2) sobre el desempe±o econ·mico de la empresa y sus efectos en entramado productivo local; y 3) propuestas para el resto de la industria automotriz argentina a partir del estudio de caso. As², a continuaci· n, se despliegan estas conclusiones en los distintos niveles, a±adiendo nuevas preguntas de investigaci· n que se plantean a partir de lo desarrollado en esta tesis.

1 - La estrategia empresarial de Toyota Argentina y sus aportes en la discusi· n te·rica sobre la acci· n econ·mica de filiales de EMs

En la presente tesis se ha desarrollado c·mo se ha conformado la estrategia empresarial de Toyota Argentina que le dio sustento a su exitoso desempe±o. Parte de estos factores devienen de su *incrustaci· n internacional* en la estructura multinacional de Toyota Motor Corporation. Principalmente, la decisi· n de la casa matriz de asignarle a Argentina el rol de productora de la pick up Hilux le permiti· insertarse en un nicho de mercado en expansi· n en toda la regi· n y menos sensible a los vaivenes econ·micos de estos pa·ses. Asimismo, la especializaci· n productiva de Toyota en Argentina y Brasil fue una novedad en el momento de su implementaci· n y defini· un factor principal en el desarrollo posterior. Adem·s, las caracter·sticas de la versi· n de la Hilux del proyecto IMV fueron determinantes para desplazar a los veh·culos comerciales livianos de la competencia, y la incorporaci· n de la SUV SW4 compartiendo la misma plataforma productiva le permiti· alcanzar p·blicos distintos logrando econom·as de escala.

A su vez, la radicaci3n de Toyota Argentina y el proyecto IMV se desplegaron en una fase en la cual la firma multinacional se encontraba en plena expansi3n en mercados emergentes tras el estancamiento de los pa2ses m2s desarrollados, lo cual se profundiz3 luego de la crisis de 2008-2009. Adem2s, Toyota estaba desarrollando un proceso de globalizaci3n a partir del cual intentaba borrar las diferencias nacionales de sus procesos y productos, beneficiando las inversiones en las plantas fuera de Jap3n.

As2, las filiales sudamericanas, si bien no eran centrales en t3rminos productivos y comerciales para la multinacional, como lo fueron otros pa2ses asi2ticos, s2 fueron mercados din2micos y en crecimiento durante las primeras d3cadas del siglo, lo cual tambi3n incidi3 en la inversi3n de la firma en la regi3n. Asimismo, en estos 2ltimos decenios TMC alcanz3, junto a Volkswagen, el liderazgo automotriz en todo el mundo, denotando un crecimiento de la compa22a a nivel global.

Adem2s, el proyecto inicial de Toyota Argentina comprendi3 desde el comienzo un plan a largo plazo, parte caracter2stica de la estrategia corporativa global de Toyota. En el caso argentino, esto signific3 principalmente plantear la sustentabilidad comercial de la planta en base a la exportaci3n y la incorporaci3n de contenido local en los veh2culos producidos en el pa2s. Ello le permiti3 a TASA contar con los d2dales necesarios para la importaci3n de partes y piezas, dados los hist3ricos problemas de d3ficit comercial del sector. Estos aspectos reflejan parte del papel que la subsidiaria argentina cumpli3 en la estructura multinacional y c3mo la estrategia de TMC se plasm3 en la empresa local.

Sin embargo, tambi3n cabe mencionar que, a pesar de este contexto internacional, otro de los pa2ses productores de pick ups Hilux del proyecto IMV, Sud2frica, el cual tuvo un papel casi id3ntico al argentino en el plan de la casa matriz, no result3 tan exitoso como s2 lo fue en Argentina. Es decir, la planta sudafricana se estableci3 como una de productora de pick ups Hilux y SW 4 siguiendo los lineamientos marcados por el *hub* de producci3n en Tailandia y con un plan basado en la exportaci3n a una regi3n con una estructura econ3mica mayoritariamente primaria. No obstante, esta firma no alcanz3 los sobresalientes resultados productivos, comerciales ni de contenido local que s2 logr3 TASA.

De este modo, entendiendo a la EM como un *espacio social trasnacional* con distintos grupos disputando las jerarqu2as y estrategias en su interior, las directivas de la casa matriz no pueden verse directamente implementadas en las subsidiarias, ya que los ejecutivos locales poseen una injerencia relevante en la acci3n de la filial. As2, pudo verse c3mo la producci3n de TASA se estanc3 entre 2006 y 2010 a pesar de las perspectivas sobre una mayor potencialidad de crecimiento. Adem2s, las exportaciones de la firma se concentraron

fuertemente en Brasil, aprovechando el beneficio del intercambio libre de aranceles, y la empresa perdió destinos de exportación de los primeros años del 2000 que comenzaron a ser abastecidos por Tailandia.

El cambio en la dirección de la empresa en 2010 generó las condiciones para la construcción de nuevas capacidades gerenciales locales que le imprimieron un nuevo impulso en su trayectoria ascendente. Si bien este componente local estuvo apoyado en la *incrustación internacional* y las condiciones económicas mencionadas previamente, también cabe destacar que estas iniciativas fueron formuladas desde la filial local. Es decir, la casa matriz no le había asignado nuevas inversiones de relevancia a la subsidiaria, no planeaba un aumento en la producción significativa y le había permitido a Tailandia abastecer a gran parte de los mercados latinoamericanos a los que Argentina le había exportado previamente. De este modo, la trayectoria posterior no puede ser únicamente explicada como parte de la *incrustación internacional* de la filial argentina, dejando ver cómo elementos de la *incrustación nacional* jugaron un rol importante en la conformación de la estrategia y la obtención de los resultados posteriores. Este componente local fue un hallazgo de la presente tesis y no formaba parte de las hipótesis de trabajo con las cuales se iniciaron esta investigación, que se centraban en el rol de la subsidiaria en la organización multinacional, la estructura y la evolución de la economía latinoamericana y los tipos de vehículos producidos por TASA.

Así, estas capacidades gerenciales locales incluyeron: el nuevo liderazgo empresarial de Daniel Herrero, la cooperación y apoyo con el SMATA, las políticas públicas de promoción sectorial, la reinversión de las ganancias y la diplomacia comercial para conquistar nuevos mercados de exportación. De esta forma, la nueva administración logró récords que superaron registros históricos de la industria automotriz argentina.

En particular, el compromiso y cooperación con el SMATA se forjó con la conducción de Ricardo Pignanelli, luego de fuertes enfrentamientos con el sindicato entre 2003 y 2007. Estos acuerdos incluyeron la imposición del TPS entre los trabajadores, la modificación de los convenios colectivos de trabajo y la participación del sindicato en las negociaciones con la casa matriz para la obtención de las inversiones de 2013-2015.

A su vez, en este último recorrido se destacaron las distintas fuentes de financiamiento para la mayor inversión automotriz de la historia, entre las cuales estaban las mismas ganancias de la empresa, bancos locales e internacionales y créditos estatales a tasas subsidiadas. Entre estos últimos se destacan los créditos FONDEAR que fueron cruciales, no solo para TASA, sino también para dos de sus principales autopartistas, Denso e Industrias Guidi.

Estos créditos públicos se suman a una serie de políticas y disposiciones institucionales

que Toyota Argentina utilizó en estas décadas. Estos hallazgos sobre el apoyo estatal a la firma japonesa son relevantes para esta investigación ya que matizan algunos de los enunciados de la hipótesis inicial de esta tesis, en la cual se sostenía que el desarrollo de TASA se dio de forma independiente de las políticas públicas. De este modo, si bien el Estado argentino no dirigió este proceso de desarrollo y especialización en la producción de pick ups -ni con Toyota ni con el resto de las automotrices argentinas- sí brindó numerosos mecanismos de apoyo que permitieron el despliegue descripto. Esto contrasta con el caso tailandés donde el Estado de ese país lanzó una política de *ñ*producto campeón nacional con una serie de incentivos fiscales y comerciales para que las empresas automotrices se especialicen en la fabricación de pick ups. Por el contrario, en Argentina, este proceso estuvo mayormente conducido por el mercado, con el protagonismo pionero de Toyota Argentina, y el Estado acompañó el crecimiento de esta empresa y del sector en su conjunto con las distintas medidas mencionadas.

Por último, se destaca el trabajo de diplomacia comercial en los países latinoamericanos luego de la obtención de la inversión, que contó con el activo adicional del idioma y el huso horario compartido, lo que le permitió a la firma ganarle dichos mercados a Toyota Tailandia y concretar los aumentos en los niveles productivos y comerciales.

A su vez, en esta nueva etapa de expansión también se denota que el coeficiente de partes importadas sobre vehículos producidos ha ido bajando sostenidamente, dando cuenta de un proceso de mayor contenido local en sus vehículos. Esta tendencia tiene correlato con el mayor crecimiento en la producción y las exportaciones de la firma en la segunda década del siglo. Así, esta incorporación o aumento de producción de la mayor parte de los proveedores entrevistados desplazaron partes importadas (Ventalum, Dana, Guidi, Boshoku, Polimetal y Mirgor). La mayor parte de estas incorporaciones se dio entre 2014 y 2015, y se produjeron en línea con el segundo ciclo ascendente de TASA.

En términos más generales y teóricos, lo desarrollado en la tesis permite reflexionar acerca de la acción económica de subsidiarias de EMs en países periféricos. Por un lado, la evidencia relevada permite ver las diferencias que existen entre las distintas firmas, incluso en un mismo sector económico. De este modo, lo visto en esta investigación reafirma la idea de que no puede pensarse a estas compañías como agentes homogéneos, unitarios, maximizadores, con información completa y racionalidad perfecta.

Es decir, que estos actores son en realidad organizaciones complejas que, si bien pueden tener objetivos de maximización económica, éstos no se dan de idéntica forma, y que, si bien pueden tener cierta racionalidad en la búsqueda de dichos fines, la misma está delimitada por su contexto. En particular, la estrategia de las subsidiarias de EMs se puede entender a partir

de su *doble incrustación*, reflexionando sobre cómo estas firmas se insertan en las redes internacionales y nacionales que las moldean.

La corporación multinacional es necesariamente un espacio jerárquico dominado por intereses financieros en la sede central, pero el espacio interno en sí es muy diverso y está sujeto a discusiones, conflictos y luchas. Los límites del espacio interno son permeables; las conexiones (o la falta de ellas) entre los actores internos y los actores e instituciones externos es crucial para comprender cómo este espacio transnacional jerárquico es subvertido, desafiado y reconstruido.

En particular, durante esta tesis se ha visto que, por lo menos para el caso de Toyota Motor Corporation, existe una fuerte competencia entre las filiales de la empresa, como pudo verse claramente entre Argentina y Tailandia en este caso. Pero, además, existen también ciertos márgenes de acción de las empresas subsidiarias para proponer estrategias alternativas que, claramente, deben ser negociadas con la casa matriz para su implementación. Esto permite complejizar la imagen monolítica de la Empresa Multinacional como un actor homogéneo cuyo único centro de decisión se ubica en las oficinas centrales. De este modo, sería interesante continuar este tipo de análisis en profundidad de EMs en la industria automotriz y en otros sectores económicos para hallar la particularidad o no del caso Toyota en este tipo de organizaciones.

2 - El desempeño económico de la empresa y sus efectos en el entramado productivo local

Como se ha mencionado, esta tesis se aleja de los enfoques teóricos que plantean sólo los efectos positivos o negativos de las EMs en países periféricos y adopta el supuesto de que el impacto económico y social de estas empresas depende de la forma en que éstas se radiquen y cómo se articulen con los actores locales, entre los cuales se destaca el papel del Estado.²⁵³ De este modo, un país *integrado periféricamente* en la CGV de la industria automotriz puede escalar su posición en la cadena en la medida que lleve a cabo actividades más complejas en el proceso productivo y que pueda desarrollar firmas propias que sean competitivas internacionalmente, tal como lo muestran los casos de España, Canadá, India y China.

En el Capítulo 2 de esta investigación se analizaron comparativamente los desempeños de las distintas terminales automotrices denotando un comportamiento diferenciado entre ellas, en el cual se destaca la trayectoria de Toyota Argentina. Los resultados de este análisis

²⁵³ Aunque en este caso este factor no haya sido tan determinante, como sí lo fue en Tailandia.

arrojaron un liderazgo de la firma japonesa en los niveles productivos, las ventas, la posición en la cúpula económica argentina y, sobre todo, los resultados comerciales a partir de sus exportaciones, alto contenido local de sus vehículos y sus superavitarios saldos comerciales. Estos logros se destacan debido a los problemas estructurales del complejo automotor vinculados a su déficit comercial y al alto uso de autopartes importadas, como también, por el contexto de retracción de la industria entre 2018 y 2019. De este modo, se pudo comprobar que en términos de producción industrial, empleo, comercio exterior y contenido local de los vehículos el saldo de la radicación de Toyota en Argentina fue positivo. En particular, en estos últimos aspectos el caso de Toyota fue una excepción en el sector. De todos modos, también se podría pensar que sin la existencia del complejo de las terminales los resultados comerciales hubieran sido definitivamente peores.

Así, el caso de Toyota fue claramente superior al resto de las firmas, sin embargo, analizar a esta compañía no solo significa examinar sólo la excepción a la regla, ya que la estrategia de Toyota en Argentina moldeó el camino seguido luego por Ford, Volkswagen, Nissan y Renault en la especialización local en pick ups medianas cuyo destino principal es la exportación al resto de América Latina. De este modo, podría pensarse que tampoco en este debate podrían considerarse los efectos de las terminales automotrices en países receptores de forma homogénea, posibilitando efectos diversos dependiendo de la/s estrategia/s implementada por la/s compañía/s.

En cuanto a su vinculación con los proveedores, se ha podido dilucidar que a partir del 2012 el coeficiente de partes importadas sobre vehículos producidos ha ido bajando sostenidamente, dando cuenta de un proceso de mayor contenido local en sus vehículos. Sin embargo, una gran parte de las autopartes importadas son de alta complejidad, proviniendo de Tailandia (*hub* mundial de la Hilux), de Brasil (Mercosur) y, cada vez menos, de Japón (casa matriz). La importación de estos sistemas (principalmente los motores y las cajas de cambio) se destaca porque son de alta complejidad técnica y, por lo tanto, poseen mayor valor agregado que otras.

Además, se ha visto que TASA amplió fuertemente su base de proveedores locales desde su instalación en el país. En este sentido, también se corroboró que la mayoría de los proveedores radicados en el país de Toyota son de capitales nacionales. Sin embargo, a pesar de ello, también se observó que la gran mayoría de estos se dedican a actividades más simples, tales como la fabricación y provisión de partes metálicas y plásticas. Además, muchas de estas autopartes poseen ventajas frente a las importadas por ser piezas *bulky*, las cuales son difíciles y costosas de transportar. La excepción en este conjunto lo presenta Mirgor, ya que fabrica

partes complejas, como los sistemas de entretenimiento a bordo. Además, esta firma fue la única que llevó a cabo un *upgrading intersectorial y funcional*, comenzando con la producción de una parte compleja a partir de un acuerdo de transferencia tecnológica con una multinacional líder como Pioneer, y luego llevando a cabo procesos de diseño y desarrollo propio de estos productos. Siguiendo a la literatura, este escalamiento es uno de los más difíciles de lograr, por lo tanto, este particular caso reviste especial interés y puede ser motivo de futuras investigaciones. Por último, los otros tres proveedores de sistemas de mayor valor son autopartistas globales japonesas, dos de ellas del Grupo Toyota (Denso y Toyota Boshoku).

A su vez, se ha visto que la *gobernanza* de TASA se ha caracterizado por su participación activa en el desarrollo de proveedores locales, su intercambio fluido de información con ellos, sus vínculos de largo plazo, pero con fuerte exigencia y control de los mismos. Además, los tipos de *gobernanza* que ha establecido con los distintos grupos de autopartistas se dividieron en: *relacional* con sistemistas globales japoneses, *modular* con autopartistas grandes no japoneses y *cautiva* con la mayoría de los proveedores de capitales nacionales.

Así, una de las preguntas fundamentales de esta tesis se centraba en saber de qu forma el aumento de la producción, las exportaciones y el contenido local de los vehículos de TASA redundó en mejores capacidades técnicas de las autopartistas vinculadas con ella. Al respecto, la literatura marca que los vínculos de desarrollo entre terminales y proveedores locales se basan en la colaboración a largo plazo entre las filiales extranjeras y las empresas nacionales que favorecen la transferencia de tecnología y conocimientos de las filiales extranjeras, fomentando la mejora de las empresas nacionales. A la inversa, la reducción de costos a corto plazo y las relaciones basadas en los precios entre las filiales extranjeras y las empresas nacionales crean vínculos dependientes, perpetuando la dependencia de las empresas y las regiones hacia los agentes externos (Pavl nek, 2018; Yeung & Coe, 2015).

Así, en este caso se ha podido ver que la mayor parte de las autopartistas de capitales locales se han visto beneficiadas por procesos de *upgrading de procesos*, principalmente a partir de la introducción del TPS y en segundo lugar por la incorporación de maquinaria moderna. Además, algunos de ellos pudieron acceder a otros clientes locales a partir de su vínculo con TASA. Pero el elemento que la gran mayoría de los proveedores destaca como principal beneficio es la previsibilidad de los aumentos graduales y sostenidos en la producción de vehículos de Toyota. Eso les permite planear la organización de la producción, las inversiones y animarse a ampliar sus capacidades productivas ante la incertidumbre de la

macroeconomía argentina. Sin embargo, en relación con otros procesos de *upgrading* de los proveedores, las mejoras son puntuales y escasas.

Por último, cabe destacar que en términos tecnológicos los impactos de Toyota en la economía argentina son bajos, ya sea en la misma terminal como sus derrames hacia los proveedores. Es decir, si bien la planta de Zárate se encuentra en línea con las plantas de producción de Toyota en todo el mundo, el desarrollo autónomo de diseño, investigación e innovaciones es muy acotado. El centro de diseño e I+D de la Toyota Hilux se encuentra en Tailandia, donde está la mayor planta manufacturera de este vehículo del mundo y el único centro de I+D que Toyota posee en países en desarrollo (exceptuando a China). En 2019, Toyota Tailandia fabricó tres veces más unidades de Hilux que Argentina, lo cual permite pensar cómo el diseño y la I+D en la industria automotriz puede estar relacionada a las economías de escala de los modelos de los vehículos.²⁵⁴

Esto permite reflexionar sobre los límites que ello le configura a la planta de Zárate de poder concentrar este tipo de actividades y funciones, a pesar de ser el segundo centro mundial de fabricación de este modelo. A su vez, la ubicación del centro de I+D de la Toyota Hilux en Tailandia y los contratos globales con las sistemistas japonesas, que también radican sus centros de investigación en ese país, marcan límites rígidos para las autopartistas locales y sus oportunidades de escalamiento en esta cadena de valor. De este modo, se puede concluir que, a pesar del aumento que TASA experimentó en su producción, exportaciones, empleo y contenido local, el efecto *spillover* sobre las capacidades técnicas de las empresas domésticas ha sido más bien escaso. Es decir, la experiencia más exitosa en la industria automotriz argentina de las últimas décadas ha derramado bajas capacidades tecnológicas en el entramado local, lo cual permite pensar qué queda para otras terminales con peores resultados productivos y comerciales. Esto también deja ver los problemas de un país al estar *integrado periféricamente* a la CGV automotriz y las dificultades para pasar a una posición de *semi-periferia*.

Al final del período bajo estudio TASA comenzó a desplegar actividades de diseño vinculadas a la Hilux Gazoo Racing y al desarrollo de servicios asociados con la plataforma de movilidad Kinto. Estas novedades confieren procesos de mayor agregación de valor, aunque aún son incipientes y su desarrollo y efectos deberán ser retomados en nuevas investigaciones.

²⁵⁴ Sin embargo, las nuevas Ford Ranger y Volkswagen Amarok lanzadas en 2023 (que comparten plataforma productiva), fueron diseñadas y desarrolladas por el centro de ingeniería de Ford Australia, donde la firma no produce vehículos desde 2016, cuando el país terminó con la manufactura automotriz. De esta forma, este contraste entre el diseño de la Hilux en el lugar de mayor fabricación y de la Ranger-Amarok en un sitio sin manufactura de vehículos es un problema de investigación interesante para futuros trabajos.

3 - Propuestas para el resto de la industria automotriz argentina a partir del estudio de caso

Aunque excede los límites de esta investigación, se considera que algunos de los hallazgos de esta tesis pueden contribuir como insumos en la planificación y la elaboración de políticas públicas sectoriales. En primer lugar, es necesario recordar que Argentina es un país *integrado periféricamente* a la CGV automotriz y eso conlleva una serie de problemas y limitaciones importantes, como se ha podido ver a lo largo de la tesis. Entre estos nudos se encuentran: la extranjerización de la rama terminal y de la producción de los principales sistemas del vehículo *dominada* por un puñado de empresas multinacionales a nivel mundial, la especialización en las actividades con menor valor agregado de la cadena, la dependencia de tecnología extranjera y las dificultades de las empresas autopartistas locales para competir internacionalmente. Este rol en el escenario internacional no le permite al país concentrar las funciones que más valor agregan en la cadena, y, si bien es posible pasar de una situación *periférica* a otra *semi-periférica* como lo demuestra la evidencia histórica internacional, también es importante señalar que esos casos son minoritarios, y los márgenes de acción para generar ese desarrollo son estrechos en un mundo con fuertes asimetrías de poder y altas brechas tecnológicas entre los países del Sur y el Norte Global. Este marco histórico y conceptual no puede desatenderse a la hora de pensar propuestas para el sector.

Para el caso de Argentina, en esta tesis se reconstruye la trayectoria histórica de su industria automotriz, haciendo énfasis en sus características generales y sus problemas estructurales para destacar la excepcionalidad de Toyota Argentina. Así, se desarrollaron las distintas etapas de la industria desde sus inicios en 1920 hasta la crisis de la convertibilidad señalando que las problemáticas del alcance de sus exportaciones y sus saldos comerciales ya se encontraban presentes en este recorrido. En particular, en la década de 1990 se llevó a cabo una profunda reconversión del complejo que permitió una mejora productiva y tecnológica y generar una salida exportadora para la rama terminal a partir de la creación del mercado regional. Sin embargo, durante esta etapa también se agudizó el déficit comercial de la industria, vinculado en gran medida al aumento de las importaciones de autopartes para la producción de vehículos, y las exportaciones se concentraron fuertemente en Brasil.

Luego de la crisis del fin de la convertibilidad la industria automotriz experimentó una fase de expansión aunque los problemas derivados de su balanza comercial y del alto uso de insumos importados se mantuvieron. A partir de la asunción del gobierno de Cambiemos a fines de 2015, el complejo automotor sufrió un fuerte retroceso dado por la retracción de su

producción, la continuidad de los altos niveles de importaciones de autopartes y la aparición de elevados déficits en las partidas de vehículos terminados, lo cual agrava los negativos saldos comerciales de la industria. Si bien el déficit comercial de esta rama está presente en otros países, las particularidades del complejo automotor argentino en este aspecto resaltan por su tamaño relativo y el problema histórico de la *restricción externa* argentina.

De este modo, en base al caso de Toyota expuesto en esta tesis, y en la búsqueda de propiciar un comportamiento de mayor producción, exportaciones y menor dependencia del mercado de Brasil en el resto de las automotrices con capacidad instalada en la Argentina, la política pública puede incentivar los factores explicativos del desempeño de Toyota con mayor probabilidad de ser extrapolables.

Así, uno de los factores principales de la trayectoria de Toyota que pueden ser replicables en otros casos se enfoca en la existencia de plataformas regionales exclusivas, lo cual permite limitar la competencia y promover la complementariedad con Brasil. Como se ha visto en la investigación, la estrategia de duplicación de modelos en ambos países del Mercosur ha sido perjudicial para Argentina. En ese sentido, se valora positivamente que la ley del Régimen de Desarrollo y Fortalecimiento del Autopartismo Argentino (Ley 27.263) sancionada en 2016 establece la necesidad de contar con modelos exclusivos en el Mercosur para poder adherirse al régimen. Además, la ley de Promoción de la Industria Automotriz-Autopartista y su Cadena de Valor (Ley 27.686) sancionada en septiembre de 2022 sigue esta dirección ya que la aprobación de los proyectos de inversión presentados en el marco de dicha ley requiere la adhesión previa al régimen instituido por la 27.263.

Sobre esta base se considera que, ante la incapacidad del país de lograr altas economías de escala a nivel sectorial, como sí pueden hacer naciones grandes como China, India y Brasil, la especialización en pick ups medianas que se ha ido produciendo en los últimos años, tiene importantes efectos positivos en la estructura industrial doméstica. Entre los mismos se encuentra: el alcance de mayores escalas a partir de un producto especial, mayor complementariedad con Brasil (pick ups chicas) y con México (pick ups grandes), lo cual permite acceder a mercados del Mercosur y latinoamericanos, y genera una mayor especialización del entramado autopartista doméstico. Por lo cual, se plantea la posibilidad de sumar incentivos específicos a las inversiones en este tipo de vehículos para profundizar este perfil de la industria automotriz argentina en el mundo.

A su vez, a este elemento se puede sumar la promoción de la utilización de plataformas comunes de pick ups con SUVs, permitiendo alcanzar mayores economías de escala, como hizo Toyota. Para la emulación de estos modelos podrán desarrollarse distintos programas de

incentivos fiscales, impositivos o comerciales, con el fin de dirigir más focalizadamente las nuevas inversiones.

Otra característica que ha tenido el modelo de Toyota y hoy parece generalizarse al resto del sector, es el fuerte perfil exportador de la industria. Este autor considera que, dados los históricos problemas de falta de divisas en el país, que se agudizaron en los últimos años, y el carácter deficitario del sector, el perfil exportador de la industria automotriz debe conservarse y profundizarse. Las menores exportaciones de vehículos que se realizaron entre 2012 y 2017 no son comercialmente sustentables para la viabilidad del complejo. En este sentido también se dirige la nueva ley de promoción automotriz de 2022 ya que contempla beneficios fiscales como la exención del derecho a la exportación hasta el 2031 para promover las ventas en el exterior.

A su vez, este perfil exportador puede verse potenciado por la revisión o la nueva firma de acuerdos comerciales abriendo mercados externos. Por ejemplo, el acuerdo con Colombia, donde hay una cuota preferencial concentrada en el segmento de automóviles, no se condice con el actual perfil productivo y exportador de la industria automotriz en la Argentina, por lo cual, podría ajustarse este tratado en base a la especialización productiva del país en pick ups medianas. A su vez, el reajuste de la regulación del comercio bilateral con Brasil se puede recalibrar para propiciar estrategias de mayor especialización intrarregional. Por otro lado, se pueden pensar nuevos acuerdos comerciales a mercados en los cuales se pueda competir con Sudáfrica y Tailandia con el abastecimiento de pick ups medianas, tales como países de África e incluso Estados Unidos. En este último el mercado de las pick ups es dominado por los modelos de mayor tamaño *full size* pero existe un público latino que prefiere las de tamaño mediano y podrían ser abastecidas desde Argentina, desplazando a los pocos modelos mexicanos y a Tailandia.

Además, este perfil productivo ha tenido resultados favorables en general para el entramado autopartista vinculado con Toyota, el cual se ha beneficiado también de la especialización de sus productos para estos vehículos, los volúmenes de compras y la estabilidad. Esto, a su vez, ha permitido que estas proveedoras consigan mayor escala y puedan así bajar sus costos, lo cual ha redundado en efectos positivos para todo el complejo. En este sentido, políticas que promuevan esta especialización autopartista y regulen esta relación terminal-proveedor, privilegiando el sostenimiento de contratos estables en el tiempo son lecciones que pueden utilizarse en el resto del sector. En particular, el Instituto de Movilidad que se creará en Argentina a partir de la ley de promoción conformará un consejo directivo con representantes de los distintos actores intervinientes de la cadena. Si bien hasta mediados

de 2023 las características del instituto no fueron establecidas, sería deseable que a partir del mismo se controlen los vínculos entre las terminales y las autopartistas y el modelo de Toyota y sus proveedores puede ser un ejemplo virtuoso frente a otros casos fallidos en estas relaciones en el país. De forma similar, la relación de cooperación entre el sindicato y la empresa fue otro punto central para el desempeño de Toyota, por lo tanto, emular esta forma de vinculación en el resto de las compañías también sería una dirección deseable.

A su vez, aunque no fue una temática central de la tesis, la industria automotriz mundial está siendo objeto de una transformación de gran magnitud a partir de la conectividad, autonomía, compartición y electrificación de los vehículos en un contexto de rápidos avances tecnológicos y aguda crisis climática. Si bien estos cambios están produciéndose aceleradamente en las regiones del centro de la CGV automotriz, la descarbonización del transporte se extenderá más temprano que tarde en los países periféricos debido a los problemas derivados del cambio climático.

En este contexto, el sector automotor argentino -y principalmente el entramado autopartista local- se verá enfrentado a múltiples desafíos. Este tema es encarado en la Misión 4 del Plan Argentina Productiva 2030 del ex ministerio de Desarrollo Productivo de la nación, orientado a impulsar la movilidad del futuro con productos y tecnologías nacionales. En dicho marco, en 2021 se presentó el proyecto de ley de Promoción de la Movilidad Sustentable que propone un régimen que promoverá el diseño, la investigación, la innovación, el desarrollo, la producción, la comercialización, la reconversión y/o la utilización de vehículos propulsados por fuentes de energía sustentables y que también promoverá partes, conjuntos y equipos auxiliares en el territorio del país, aunque el mismo está en proceso de revisión.

En esta dirección, sería deseable que los incentivos locales a la movilidad sustentable se dirijan también a constituir un polo de producción especializado en las primeras pick ups híbridas y eléctricas del mundo, un mercado todavía muy incipiente en el segmento de los vehículos eléctricos que podría posicionar al país como un centro manufacturero pionero en este tipo de productos.

Además, este último proyecto de ley propone la creación de la Agencia Nacional de Movilidad Sustentable con una institución de I+D con programas promocionales específicos. En este sentido, a lo largo de esta tesis se han visto los límites rígidos que impone a la filial argentina de Toyota que el centro de I+D de la Hilux se haya establecido en Tailandia. Por lo tanto, la posibilidad de que este nuevo instituto trabaje en conjunto con las empresas multinacionales para realizar actividades de I+D que luego puedan redundar en mayores

capacidades para las empresas locales, científicos y trabajadores argentinos, sería una dirección fructífera de esta política.

De este modo, las propuestas presentadas pretenden contribuir al desarrollo de las fuerzas productivas locales, entendiendo este objetivo como una meta indispensable para mejorar el bienestar de la población argentina. La fase actual del capitalismo mundial impone fuertes restricciones a los países periféricos y a sus proyectos de desarrollo económico, reduciendo cada vez más los senderos orientados a cambiar la posición de estas naciones en el escenario internacional. En lo que respecta a la industria automotriz, todo indica que el control de la cadena seguirá en manos de un pequeño grupo de empresas extranjeras, por lo tanto, encontrar la mejor forma de articulación parece ser una tarea inevitable para Argentina. De esta forma, entender el comportamiento, la trayectoria y los impactos de las distintas firmas pretende aportar a la construcción de una industria automotriz más próspera y sustentable.

Por último, aunque supere el alcance de esta tesis y las actuales condiciones de posibilidad, este autor considera que no debe abandonarse el sueño de la (re)creación de una automotriz nacional. Como sostuvo uno de los máximos referentes de la economía del desarrollo, Ha-Joon Chang, en la UIA el 9 de mayo de 2023 *“un gran error de Brasil y Argentina fue no desarrollar automotrices nacionales”*. En este trabajo se ha demostrado que el origen de la propiedad de las firmas líderes de esta cadena es sumamente importante para el desarrollo económico de dichos países. Claramente, con las condiciones económicas, políticas y sociales de Argentina a mediados de 2023 un plan de formación de una empresa nacional que compita con jugadores estadounidenses, chinos, japoneses, europeos, coreanos e indios parece descabellado. No obstante, las capacidades creadas en torno a la fabricación de pick ups medianas, la inmadurez de la electrificación de este mercado, la disponibilidad de grandes reservas de litio al noroeste del país, los incipientes intentos de fabricación de baterías de iones de litio, los recursos humanos en el complejo automotriz y el sistema científico pueden permitir a la sociedad argentina pensar en el sueño de la creación de una automotriz productora de pick ups eléctricas para exportar a América Latina y el mundo. Así, más allá de las dificultades locales actuales y de lo extremadamente complejo que puede ser emprender un proyecto de este tipo, no puede descartarse esta idea ya que esta oportunidad le permitiría a Argentina insertarse en una cadena global de valor emergente con una mayor participación en el mapa productivo global.

ANEXO METODOLÓGICO

1 - Índice de Herfindahl e Hirschman

El índice de Herfindahl o índice de Herfindahl e Hirschman (IHH) es una medida que informa sobre la concentración económica de un mercado (Hirschman, 1964). El índice se calcula elevando al cuadrado la cuota de mercado que cada país posee (en este caso) y sumando esas cantidades. El resultado máximo es 10.000, cuando un solo país opera en el mercado con una concentración total del mercado; por otro lado, el valor del índice se reduce conforme las cuotas de mercado se distribuyen en forma más equitativa y cuando hay más países participantes. Es decir, el índice H es la suma de los cuadrados del porcentaje de mercado de cada una de los N países que lo componen. El cálculo se puede expresar de la siguiente manera:

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2$$

2 - Valor de vehículos producidos por terminal automotrices

El valor de venta de vehículo producido localmente por cada terminal automotriz se calcula a partir del valor en pesos de cada modelo producido por cada terminal en julio de cada año según la guía oficial de precios de ACARA (consultada a partir de web.archive.org) ajustado por el promedio anual del tipo de cambio del dólar estadounidense del BCRA. A este resultado se suman las exportaciones de autopartes de todas las terminales automotrices ya que dos de ellas, Fiat y Volkswagen, producen cajas de cambio también en sus plantas que destinan a mercados de exportación.

3 - Contenido importado de los vehículos nacionales

La estimación de contenido importado se realiza a partir de las importaciones de partes y piezas en dólares de cada terminal según la clasificación de posiciones arancelarias realizada por Górriz y Panigo (2014). A continuación, se detallan las posiciones arancelarias utilizadas siguiendo a los autores:

Conjunto	Subconjunto	Producto	SH 2012
Cuerpo y partes	Cuerpo	Cuerpo	870790
		Cuerpo	870710
	Piezas interiores	Asientos	940120
	Partes del cuerpo	Cerraduras	830120
		Guardabarros; parrillas; puertas; paneles de instrumentos; otras partes del cuerpo	870829
		Guarniciones, accesorios y piezas	830230
		Parachoques y piezas	870810
	Sistema de seguridad	Airbags y piezas	870895
		Cinturones de seguridad	870821
	Vidrio	Espejos retrovisores	700910
		Vidrio de madera contrachapada	700721
		Vidrio templado	700711
Chasis, sistema de transmisión y sus partes	Sistema de dirección	Dispositivos especiales para discapacitados y otros accesorios para piezas y cuerpos	870899
		Volante, columnas, cajas de dirección y piezas	870894
	Sistema de escape	Silenciadores, tubos de escape y piezas	870892
	Sistema de frenos	Revestimientos de amianto	681320
		Forros de freno; Frenos, frenos de potencia y piezas;	870830
		Pastillas y forros de freno	681381
	Sistema de transmisión	Cajas de engranajes y piezas	870840
		Ejes (con diferencial o portadores) y piezas	870850
		Embragues y piezas	870893
		Embragues y sus fiestas; otras guarniciones	681389
		Piñones y otros cuerpos elementales de transmisión	848390
		Ruedas, piezas y accesorios	870870
	Suspensión y amortiguación	Resorte foliar	732010

		Muelles helicoidales	732020
		Sistemas de suspensión, amortiguadores	870880
Motores y piezas	Motores	Gasolina motores <1000 cm3	840733
		Gasolina Motores > 1000 cm3	840734
		Motores diésel o semidiésel	840820
		Cigüeñales, árboles de levas; árboles flexibles; mangos; Otros ejes de transmisión	848310
	Otras partes del motor		848410
		Focas	848420
			848490
		Poleas y volantes	848350
	Piezas de motores diésel	Bloques y envolturas; válvulas de admisión o escape; válvulas de entrada o escape de tubos múltiples; Guías; Émbolos (pistones); varillas; colillas; Boquillas; anillo de pistón (pistón); camisas de cilindros	840999
	Piezas de motor de gasolina (gasolina)	Bielas; Bloques, culatas y carcasas; carburadores; válvulas de admisión o escape; entrada o escape de tubos múltiples; anillo de pistón (pistón); guías de válvulas; carburadores; Émbolos (pistones); camisas de cilindros; inyección electrónica	840991
	Piezas del motor - combustión	Bomba de gasolina (gasolina); inyección de combustible; bomba de aceite; otras bombas	841330
		Bujías	851110
		Filtro de aire	842131
		Filtro/aceite de nafta	842123
Otras partes	Otras partes	Sellos, juntas, anillos y otros	401693
	Rumbos	Radiadores y piezas	870891
		Piezas del rodamiento	848299
		Rodamientos de agujas	848240

		Rodamientos de bolas	848210
		Rodamientos de rodillos cónicos	848220
	Válvulas	Válvulas neumáticas u oleohidráulicas	848120
Remolques, semirremolques y piezas	-	Chasis de remolques y semirremolques	871690
		Tanques	871631
		Otros remolques y semirremolques	871640
		Otros remolques y semirremolques para el transporte de mercancías	871639
		Remolques	871610
Ruedas, neumáticos y piezas	Neumáticos	Neumáticos Neumáticos coches	401110
		Neumáticos para camiones	401120
	Piezas de neumáticos	Cámaras de goma	401310
		Guardias y bandas	401290
Sistemas eléctricos y electrónicos y piezas	Baterías y piezas	Baterías	850710
		Dinamos, alternadores y otros generadores	851150
	Calefacción/Refrigeración/ventilación	Climatización	841520
	Otros componentes eléctricos	Limpiaparabrisas y eliminadores de escarcha	851240
	Iluminación y señalización	Cuernos y sirenas	851230
		Faros; luces fijas; maniobra de luces; cajas combinadas; otra señalización visual e iluminación	851220
		Piezas ópticas	701400
		Otras piezas eléctricas de señalización	851290
	Instrumentación del panel	Partes de instrumentos de medición o control de nivel	902690
		Relojes de panel	910400
	Sistema de audio	Estéreos	852721
			852729
	Sistema de encendido	Distribuidores y bobinas de encendido	851130

		Cables de bujías	854430
		Imanes y el otro	851120
		Motores de arranque	851140
		Partes de aparatos y aparatos de encendido	851190
		Disyuntores reglamentarios; encendido de dispositivos electrónicos; otros aparatos y dispositivos	851180

Dichos valores se estimaron sobre el valor en pesos de cada modelo producido por cada terminal en julio de cada año según la guía oficial de precios de ACARA (consultada a partir de web.archive.org) ajustado por el promedio anual del tipo de cambio del dólar estadounidense del BCRA sumado a las exportaciones de autopartes de cada terminal automotriz argentina.

Cabe destacar que este método es distinto al realizado por cada terminal automotriz y el Ministerio de Producción/Industria para realizar los reintegros de las leyes autopartistas, según el cual Toyota contaba en 2021 con un 40% de partes y piezas locales (Luis López, entrevista personal, 16/12/2022).

4 - Red social egocéntrica de los nueve principales accionistas de Toyota Motor Corporation

En la literatura metodológica de análisis de redes sociales, las redes egocéntricas son las que están enfocadas en el examen de un nodo central y la relación de este con el resto de los nodos de primer, segundo o más niveles (Marsden, 2002). El diagrama es elaborado a través del software UCINET. Para este caso se utiliza como nodo central a la compañía TMC y se determina sus principales 9 accionistas mayoritarios a partir de la información de su página oficial al 2020. El nodo central de TMC posee una escala de tamaño mayor para indicar su centralidad. Los nodos que forman parte de Toyota como accionistas directos poseen una escala de tamaños dependiendo su participación en la compañía. A su vez, poseen una escala de tamaño mayor a los nodos del segundo nivel de accionistas (es decir, los accionistas de los accionistas). La información detallada de cada uno de estos accionistas se encuentra en la Tabla 0-6 del Anexo Estadístico.

Por otro lado, las direcciones de las flechas indican qué empresa posee a la otra de modo tal que la cabeza de la flecha se posa sobre la compañía poseída por su accionista. Por último, el color de los nodos indica la nacionalidad de cada firma dependiendo de dónde está ubicada su casa matriz. Por lo tanto, se utiliza el color azul para EEUU y el rojo para Japón, siendo los únicos dos países involucrados en la red social de los nueve propietarios de primero y segundo nivel de TMC.

5 – Análisis de correlación entre variaciones PIB Argentina y ventas en el mercado interno de vehículos

La evolución del PIB de América Latina se calcula como la variación anual del PIB de todos los países de la región excepto México a precios constantes. La evolución del PIB de Argentina se calcula como la variación anual del PIB a precios constantes.

En el Gráfico IV-1 se representan las correlaciones entre la variación porcentual del PIB a valores corrientes de Argentina y la variación porcentual en la producción de vehículos de todas las empresas de Argentina menos Toyota (Gráfico A) y la variación porcentual del PIB a valores corrientes de Argentina y la variación porcentual en la producción de vehículos de Toyota Argentina (Gráfico B), según los siguientes resultados calculados a través del programa Stata.

	PIB_Arg	Pr_TOY	Pr_Ter~g
PIB_Arg	1.0000		
Pr_TOY	0.4936	1.0000	
Pr_Ter~g	0.8364	0.3668	1.0000

En el Gráfico IV-2 se representan las correlaciones entre la variación porcentual del PIB a valores corrientes de América Latina excluyendo a México y la variación porcentual en la producción de vehículos de todas las empresas de Argentina menos Toyota (Gráfico C) y la variación porcentual del PIB a valores corrientes de América Latina excluyendo a México y la variación porcentual en la producción de vehículos de Toyota Argentina (Gráfico D), según los siguientes resultados calculados a través del programa Stata.

	PIB_La~m	Pr_TOY	Pr_Ter~g
PIB_Latam	1.0000		
Pr_TOY	0.5014	1.0000	
Pr_Ter~g	0.8462	0.3668	1.0000

En el Gráfico 0-13 se representan las correlaciones entre la variación porcentual del PIB a valores corrientes de Argentina y la variación porcentual en las ventas de automóviles en el mercado interno de todas las empresas menos Toyota (Gráfico A) y la variación porcentual del PIB a valores corrientes de Argentina y la variación porcentual en las ventas de automóviles en el mercado interno de Toyota (Gráfico B), según los siguientes resultados calculados a través del programa Stata.

	PIB_Arg	VI_AUT	VI_T~AUT
PIB_Arg	1.0000		
VI_AUT	0.7819	1.0000	
VI_TOY_AUT	0.4248	0.4159	1.0000

En el Gráfico 0-14 se representan las correlaciones entre la variación porcentual del PIB a valores corrientes de Argentina y la variación porcentual en las ventas de utilitarios en el mercado interno de todas las empresas menos Toyota (Gráfico C) y la variación porcentual del PIB a valores corrientes de Argentina y la variación porcentual en las ventas de utilitarios en el mercado interno de Toyota (Gráfico D), según los siguientes resultados calculados a través del programa Stata.

	PIB_Arg	VI_UT	VI_T~_UT
PIB_Arg	1.0000		
VI_UT	0.7938	1.0000	
VI_TOY_UT	0.6147	0.7745	1.0000

6 - Relevamiento principales proveedores de Toyota Argentina radicados en el país

Para el análisis de las principales empresas proveedoras de Toyota se relevaron las principales 51 autopartistas que le venden directamente a la terminal en 2020 a partir de las fichas sectoriales de AFAC, datos de ADIMRA, balances de TASA y entrevistas. Cabe destacar que las listas de proveedores de las terminales automotrices son confidenciales. Desde Toyota Argentina se ha confirmado que en 2020 la empresa tenía 62 proveedores radicados en el país (Luis López, entrevista personal, 16/12/2022). A su vez, desde ADIMRA sostienen que del total de 62 autopartistas el porcentaje de capitales locales es del 60%, aún mayor que lo analizado en la muestra de esta tesis (Julio Cordero, entrevista personal, 11/2/2022).

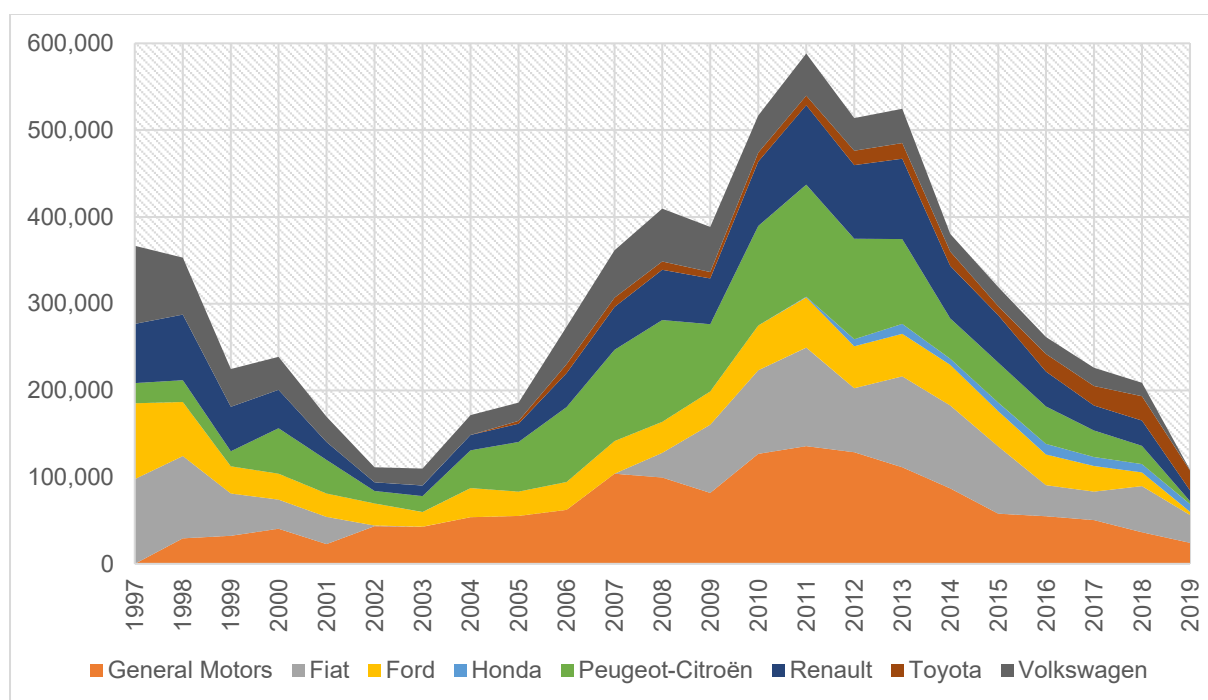
ANEXO ESTADÍSTICO

Tabla 0-1 – Clasificación de componentes según área de vehículo

Área del vehículo	Componentes principales
Chasis	Eje, piezas de freno, suspensión, neumáticos y ruedas
Conexión del vehículo	Telemática, acústica, altavoces, navegación
Ingeniería electrónica y semiconductores	Batería, alternadores, actuadores, cables, cableado, conectores, ECU, motores eléctricos, sensores, interruptores
Confort interior y seguridad pasiva	Cabina, piezas de puertas, asientos, molduras interiores, textiles
Iluminación	Iluminación interior y exterior
Materiales y peso ligero	Cuerpo, parachoques, marcos de puertas, sujetadores, juntas, sellos, adhesivos, piezas metálicas, chapa, piezas de vidrio, piezas prensadas/estampadas
Tren motriz (powertrain)	Piezas del motor, piezas de transmisión, eje de transmisión, diferencial, embrague, piezas de escape, filtros, tanque de combustible
Gestión térmica	HVAC, intercambiador de calor, refrigeración del motor, mangueras/tuberías
Interfaz de usuario y experiencia	Pantallas, cuadro de instrumentos, espejos exteriores
Movilidad autónoma	Control de crucero, cámaras, sistema de asistencia al estacionamiento, sensores
Movilidad eléctrica (e-mobility)	Sistema de batería, electrónica de potencia, motor electrónico

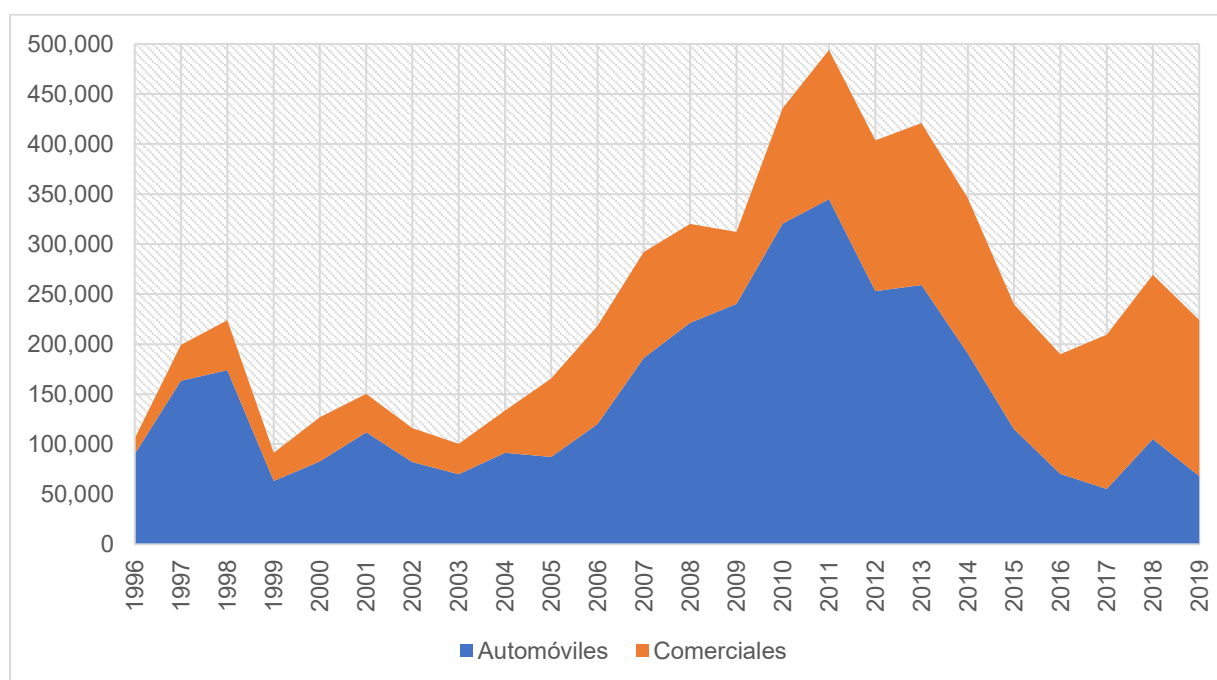
Fuente: AutoTechInsight.

Gráfico 0-1 - Producción de automóviles por empresas en Argentina (unidades) (1997-2019)



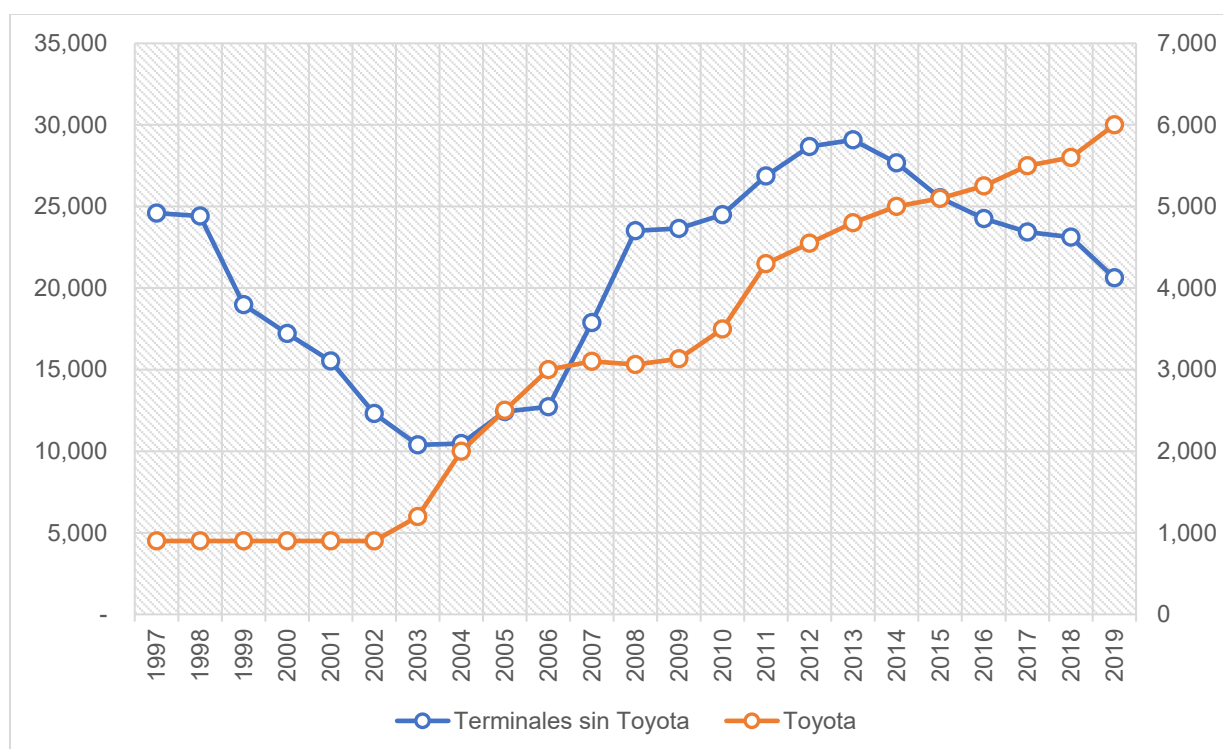
Fuente: elaboración propia en base a ADEFA.

Gráfico 0-2 – Exportaciones de vehículos de pasajeros y comerciales de Argentina (unidades) (1996-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA.

Gráfico 0-3 - Empleo en el sector terminal de la industria automotriz de Argentina (1997-2019)



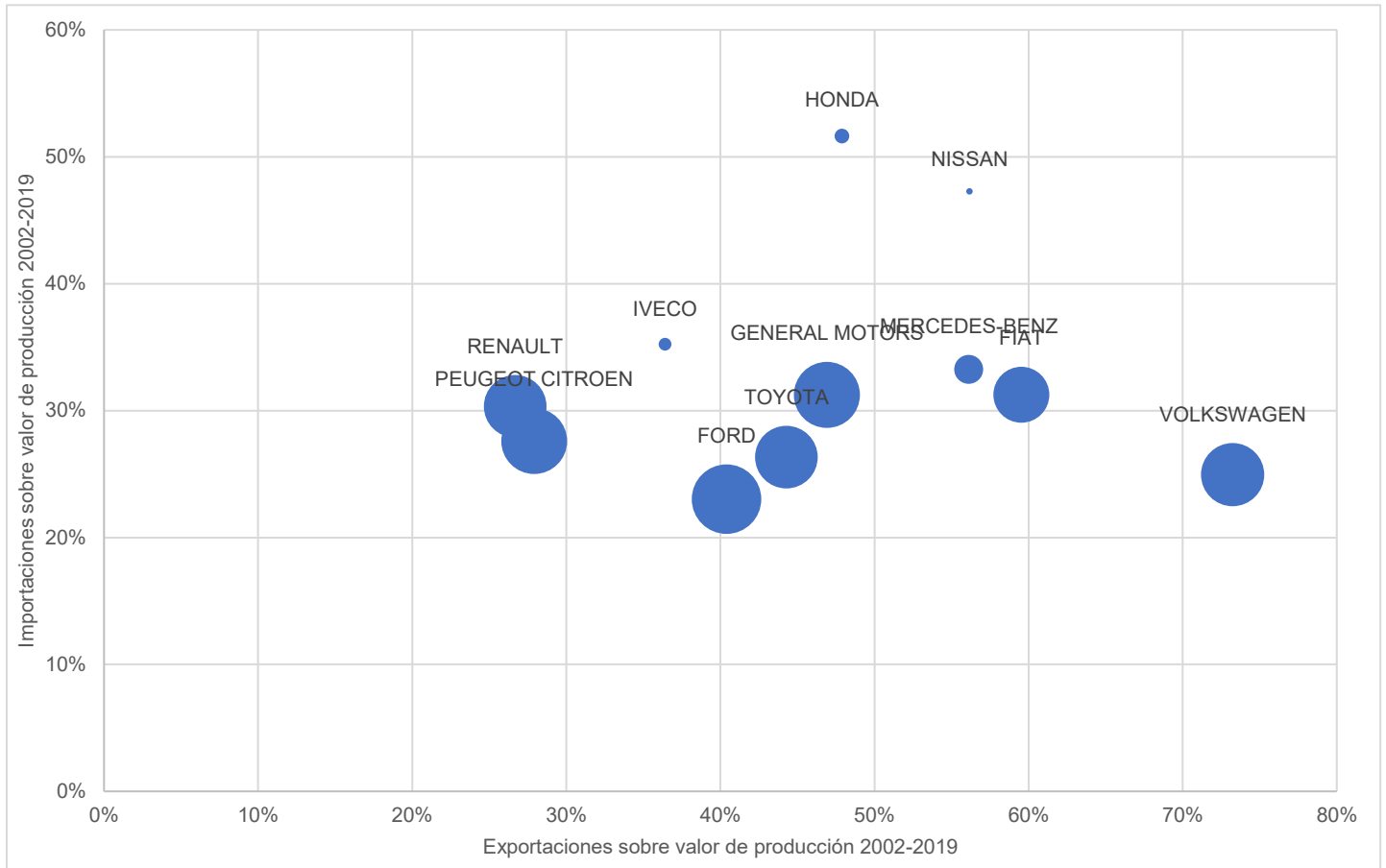
Fuente: elaboración propia en base a ODE, Revista Mercado y documentación interna de Toyota.

Tabla 0-2 - Posición de Toyota en el ranking de las 200 empresas más grandes de Argentina

Año	Posición en el ranking
1997	104
1998	72
1999	92
2000	81
2001	81
2002	76
2003	57
2004	61
2005	16
2006	14
2007	19
2008	21
2009	17
2010	17
2011	20
2012	6
2013	7
2014	10
2015	17
2016	27
2017	11
2018	4
2019	3

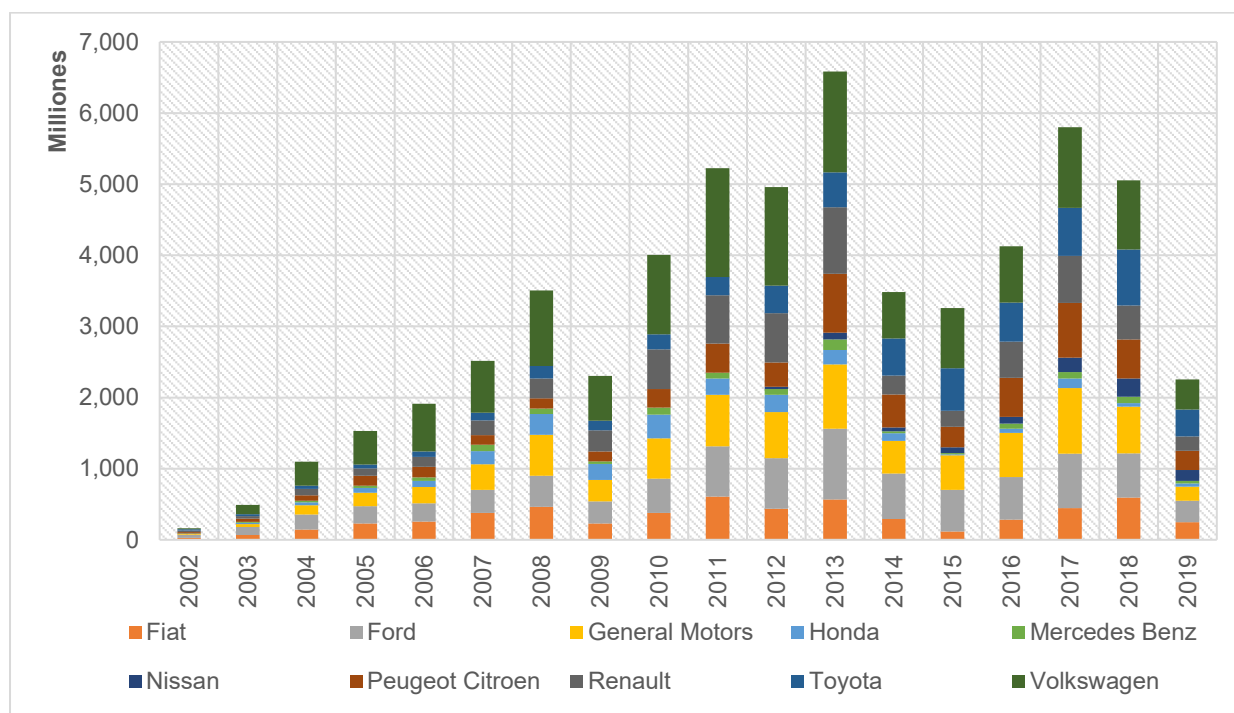
Fuente: Revista Mercado.

Gráfico 0-4 - Promedios de las importaciones de autopartes sobre valor de producción entre 2002 y 2019 (eje Y), promedios de las exportaciones totales sobre el valor de la producción entre 2002 y 2019 (eje X) y cantidad de unidades producidas entre 2002 y 2019 (tamaño de la burbuja)



Fuente: elaboración propia en base a Aduana, ADEFA, ACARA y BCRA.

Gráfico 0-5 - Importaciones de vehículos de pasajeros por terminal automotriz (millones de dólares CIF) (2002-2019)



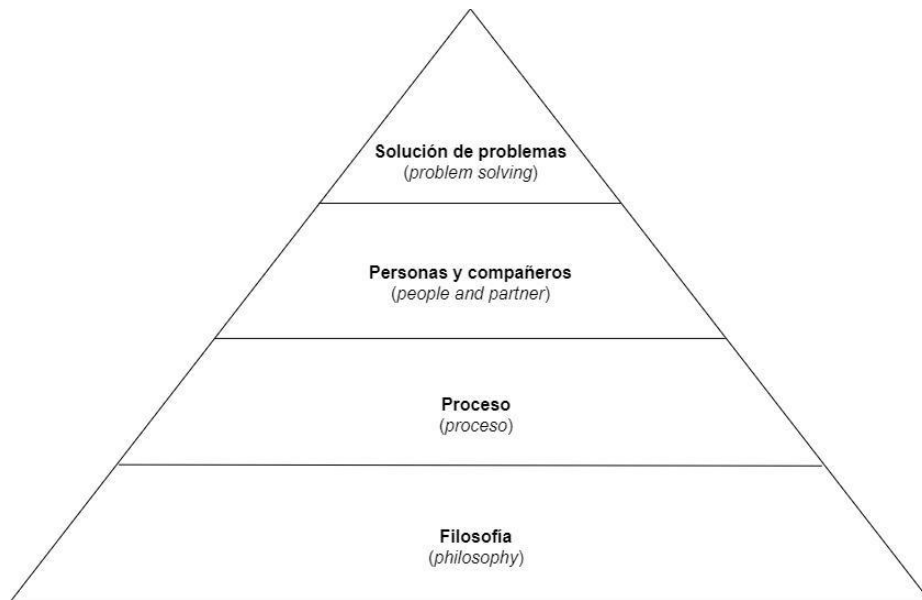
Fuente: elaboración propia en base a Softrade y Aduana.

Tabla 0-3 - Presidentes, vicepresidentes y presidentes del directorio de Toyota Motor Corporation

Nombre	Presidente del directorio	Vicepresidente	Presidente
Risaburo Toyoda	1° Presidente del directorio		1° Presidente
Kiichiro Toyoda			2° Presidente
Taizo Ishida	2° Presidente del directorio		3° Presidente
Fukio Nakagawa			4° Presidente
Eiji Toyoda	5° Presidente del directorio		5° Presidente
Presidente del directorio honorario			
Shoichi Saito	3° Presidente del directorio		
Masaya Hanai	4° Presidente del directorio		
Shoichiro Toyoda	6° Presidente del directorio		6° Presidente
Shigenobu Yamamoto		ex Vicepresidente	
Gentaro Tsuji		ex Vicepresidente	
Tsutomu Oshima		ex Vicepresidente	
Tatsuro Toyoda		ex Vicepresidente	7° Presidente
Masami Iwasaki		ex Vicepresidente	
Hiroshi Okuda	7° Presidente del directorio		8° Presidente
Iwao Isomura		ex Vicepresidente	
Fujio Cho	8° Presidente del directorio	ex Vicepresidente	9° Presidente
Kosuke Ikebuchi		ex Vicepresidente	
Katsuaki Watanabe		ex Vicepresidente	10° Presidente
Katsuhiro Nakagawa		ex Vicepresidente	
Kazuo Okamoto		ex Vicepresidente	
Akio Toyoda			11° Presidente
Takeshi Uchiyamada		ex Vicepresidente	

Fuente: Toyota (2012).

Figura 0-1 - Modelo de Toyota 4P de Liker (2003)



Fuente: elaboración propia en base a Liker (2003).

Tabla 0-4 - Ventas de Toyota Corolla en el mundo (en unidades)

Año	Japón	EEUU	Can	México	Aus	Europa	Tailan	Filip	Pakistán	India	China	China	China	Argentina	Colombia
											Corolla EX	Corolla	Levin		
1973		116,905													
1974		103,394													
1975		151,177													
1976		187,321													
1977		259,344													
1978		212,757													
1979		257,096													
1980		257,315													
...															
1983		178,572													
1984															
1985		168,378													
1986		159,458													
1987		164,3													
1988		216,677			23,586										
1989		199,975			22,13										
1990	300,008	228,211			29,981										
1991	275,019	199,083			26,227										
1992	260,777	196,118			23,825										
1993	237,537	193,749			23,777										
1994	228,66	210,926			21,915										
1995	235,626	213,64			23,372										
1996	223,244	209,048			23,212										
1997	238,098	218,461			22,319										
1998	196,498	250,501			25,079										

1999	160,677	249,128	28,387				8,268							
2000	162,87	230,156	30,576				8,778							
2001	236,507	245,023	30,813				8,116							
2002	226,222	254,36	34,948				6,151							
2003	198,904	325,477	36,128				12,867	8,175						
2004	173,301	333,161	39,053				20,321	10,195	45,476					
2005	149,81	341,29	46,415				23,002	8,974	67,392					
2006	143,176	387,388	46,256				30,527	7,168	78,973					
2007	147,069	371,39	10,284	47,792	85,407		35,762	6,463	63,999	65,844				
2008	144,051	351,007	57,736	9,37	47,901	119,12		33,64	8,102	52,247	165,271			
2009	90,178	296,874	53,933	7,58	39,013			26,76	8,604	57,109	157,457			
2010	111,265	266,082	38,68	9,085	41,632	51,189		43,51	10,041	82,743	172,053			
2011	70,758	240,259	36,663	10,306	36,087	69,889		41,111	9,283	120,962	170,467			
2012	80,459	290,947	40,906	12,767	38,799	63,481		46,207	6,912	124,531	151,887			
2013	101,664	302,18	44,449	10,956	43,498	67,987		32,608	4,106	147,921	146,48			
2014	114,331	339,498	48,881	13,553	43,735	36,595		29,087	6,748	85,835	171,487	49,112		
2015	109,027	363,332	47,199	13,215	42,073	69,194	20,966	51,398	7,574	46,34	254,301	125,699	15,829	
2016	84,77	378,21	45,626	13,228	40,33	67,876	18,052	57,452	4,86	17,091	307,36	159,071	15,786	
2017	77,466	329,196	50,332	10,135	37,353	60,936	19,179	52,676	4,242	2,829	336,763	172,626	17,23	
2018	89,91	303,732	48,796	6,351	35,23	55,686	21,914	1,801	51,412	3,286	374,4	192,697	15,582	
2019	104,406	304,85	47,596	11,594	30,468	133,597		1,261	56,72	1,422	357,798	213,905	9,045	1,592
2020	118,276	237,178	37,156	8,127	25,882	137,209		1,121	22,14		350,31	222,361	4,336	2,455

Fuente: Toyota Times y Toyota Global.

Tabla 0-5 - Centros de I+D de Toyota en el mundo (2020)

País	Empresa	Centro de I+D	Ubicación	Actividades
Japón	Toyota Motor Corporation	Toyota Technical Center Headquarters	Aichi	Investigación básica de planificación de productos, ingeniería y evaluación de vehículos
		Toyota Technical Center Shimoyama	Aichi	Ingeniería de rendimiento de vehículos
		Toyota Technical Center Higashi-Fuji	Shizuoka	Ingeniería avanzada
		Tokyo Design Research & Laboratory	Tokyo	Diseño avanzado
		Toyota Technical Center Shibetsu	Hokkaido	Ingeniería de rendimiento de vehículos
		Otemachi Office	Tokyo	Investigación y desarrollo de inteligencia artificial
	Toyota Central Research & Development Laboratories, Inc.	Toyota Central Research & Development Laboratories	Aichi	Investigación básica
	Toyota Research Institute - Advanced Development, Inc.	Toyota Research Institute - Advanced Development	Tokyo	Desarrollo de tecnología y software de conducción automatizada
EEUU	Toyota Motor North America, Inc.	Toyota Technical Center Michigan	Michigan	Planificación de productos, ingeniería y evaluación de vehículos
		Toyota Technical Center TAPG	Arizona	Ingeniería de rendimiento de vehículos
		Toyota Technical Center Los Angeles	California	Evaluación del desempeño ambiental

	Toyota Research Institute, Inc.	Toyota Research Institute	California	Investigación en inteligencia artificial
	Calty Design Research, Inc.	Calty Design Research	California, Michigan	Diseño exterior, interior y de color
Europa	Toyota Motor Europe NV/SA	Toyota Technical Center Europe	Bélgica	Ingeniería y evaluación de vehículos
	Toyota Europe Design Development	Toyota Europe Design Development	Francia	Diseño exterior, interior y de color
	TOYOTA GAZOO Racing Europe GmbH	Toyota Technical Center TMG	Alemania	Base de desarrollo para vehículos de automovilismo
China	Toyota Motor Engineering & Manufacturing (China) Co., Ltd.	Toyota Technical Center China	Jiangsu	Tecnología, Ingeniería y Evaluación de Vehículos, Investigación Básica
	FAW Toyota Research & Development Co., Ltd.	FAW Toyota Research & Development	Tianjin	Ingeniería y evaluación de vehículos, Reg. Y Homolo
	GAC Toyota Motor Co., Ltd.	GAC Toyota Motor	Guangdong	Ingeniería y evaluación de vehículos, Reg. Y Homolo
Asia Pacífico	Toyota Daihatsu Engineering & Manufacturing Co., Ltd.	Toyota Daihatsu Engineering & Manufacturing	Tailandia	Ingeniería y evaluación de vehículos

Fuente: recuperado de Toyota Global (<https://global.toyota/en/company/profile/facilities/r-d/>).

Tabla 0-6 - Accionistas de los principales accionistas de Toyota Motor Corporation (2020)

Custody Bank of Japan					
Nombre	Acciones (miles)	Descripción del accionista	1° Accionista del accionista	2° Accionista del accionista	3° Accionista del accionista
Sumitomo Mitsui Trust Holdings	680.000 (33%)	Compañía financiera con sede en Tokio. Holding japonés de Mitsui Trust Group. Siguiendo la red de mayores accionistas forma un círculo entre las mismas empresas financieras japonesas que se poseen unas a otras	The Master Trust Bank of Japan (8%)	Custody Bank of Japan (10%)	The Bank of New York (2%)
Mizuho Financial Group	550.800 (27%)	Holding bancario japonés. Mismo circuito. Red de empresas financieras japonesas.	The Master Trust Bank of Japan (8%)	Custody Bank of Japan (5%)	State Street Bank West Client (2%)
Resona Bank	340.000 (17%)	Mismo circuito. Red de empresas financieras japonesas.	The Master Trust Bank of Japan (7%)	Custody Bank of Japan (5%)	The Dai-ichi Life Insurance Company (5%)
The Dai-ichi Life Insurance Company	163.200 shares (8.0%)	Compañía de seguros de vida japonesa. Parte del Dai-ichi Life Holdings.	The Master Trust Bank of Japan (8%)	Custody Bank of Japan (6%)	Mizuho Bank (3%)
Asahi Mutual Life Insurance Company	102.000 shares (5.0%)	Compañía de seguros japonesa. Parte de Asahi Group Holding.	The Master Trust Bank of Japan (11%)	Custody Bank of Japan (4%)	The Dai-ichi Life Insurance Company (3%)

Toyota Industries Corporation					
Nombre	Acciones (miles)	Descripción del accionista	1° Accionista del accionista	2° Accionista del accionista	3° Accionista del accionista
Toyota Motor Corporation	76600 (23.5%)	Grupo Toyota	Custody Bank of Japan. Ltd. (11%)	Toyota Industries Corporation (7%)	The Master Trust Bank of Japan (7%)
Denso Corporation	29647 (9,1%)	Fabricante de componentes para la automoción: sistemas térmicos, powertrain, sistemas electrónicos, sistemas eléctricos, etc.	Toyota Motor Corporation (24%)	Toyota Industries Corporation (9%)	The Master Trust Bank of Japan (8%)
The Master Trust Bank of Japan	16556 (5%)	Banco fiduciario japonés dedicado exclusivamente a la administración de capitales	Mitsubishi UFJ Trust and Banking Corporation (46%)	Nippon Life Insurance (33%)	Meiji Yasuda Life Insurance Company (10%)
Towa Real Estate Co	16291 (5%)	Compañía inmobiliaria japonesa. Inversiones inmobiliarias, hotelería, etc. Parte del Grupo Toyota.	Custody Bank of Japan (14 %)	The Master Trust Bank of Japan (9%)	K.B. Kousan Co (8%)
Toyota Tsusho Corporation	15294 (5%)	Compañía del Grupo Toyota que tiene como objetivo hacer de soporte a Toyota Motor en el mundo. Tiene actividades diversificadas desde materias primas, logística, electrónica, química, maquinaria, etc.	Toyota Motor Corporation (22%)	Toyota Industries Corporation (11%)	The Master Trust Bank of Japan (10%)

The Master Trust Bank of Japan, Ltd.					
Nombre	Acciones (miles)	Descripción del accionista	1° Accionista del accionista	2° Accionista del accionista	3° Accionista del accionista
Mitsubishi UFJ Trust and Banking Corporation	55,8 (46%)	Es la división de banca fiduciaria del Mitsubishi UFJ Financial Group, un grupo de servicios financieros japonés.	The Master Trust Bank of Japan (8%)	Custody Bank of Japan (7%)	SSBTC Client Omnibus Account (3%)
Nippon Life Insurance Company	40,2 (33%)	Compañía de seguros japonesa. Es una mutual. No tiene accionistas.			
Meiji Yasuda Life Insurance Company	12 (10%)	Compañía de seguros de vida japonesa. Es una mutual, no tiene accionistas.			
The Norinchukin Trust & Banking Co	12 (10%)	Parte del Norinchukin Bank. Banco cooperativo japonés.			

Nippon Life Insurance Company
Compañía de seguros japonesa. Es una mutual.

No tiene accionistas					
JPMorgan Chase Bank					
Nombre	Acciones (miles)	Descripción del accionista	1° Accionista del accionista	2° Accionista del accionista	3° Accionista del accionista
The Vanguard Group	250,600 (8%)	Fondo de inversión de EEUU. No tiene accionistas, los dueños son los clientes que invierten en el fondo.			
SsgA Funds Management	141,747 (5%)	Es la división de inversión de State Street Corporation, un banco de EEUU.	The Vanguard Group (9%)	Dodge & Cox (6%)	BlackRock Fund Advisors (5%)
BlackRock Fund Advisors	130,400 (4%)	Compañía de inversión de EEUU.	The Vanguard Group (8%)	Capital Research & Management (5%)	SSgA Funds Management (4%)
Capital Research & Management	71,57 (2%)	Empresa de servicios financieros de EEUU. Gestora de fondos de pensión.			
Wellington Management	51,554 (2%)	Empresa de inversión y administración privada de EEUU.			

Fuente: elaboración propia en base a información de cada empresa y sitios de cotización de mercado: Market Screener, Reuters y Money CNN.

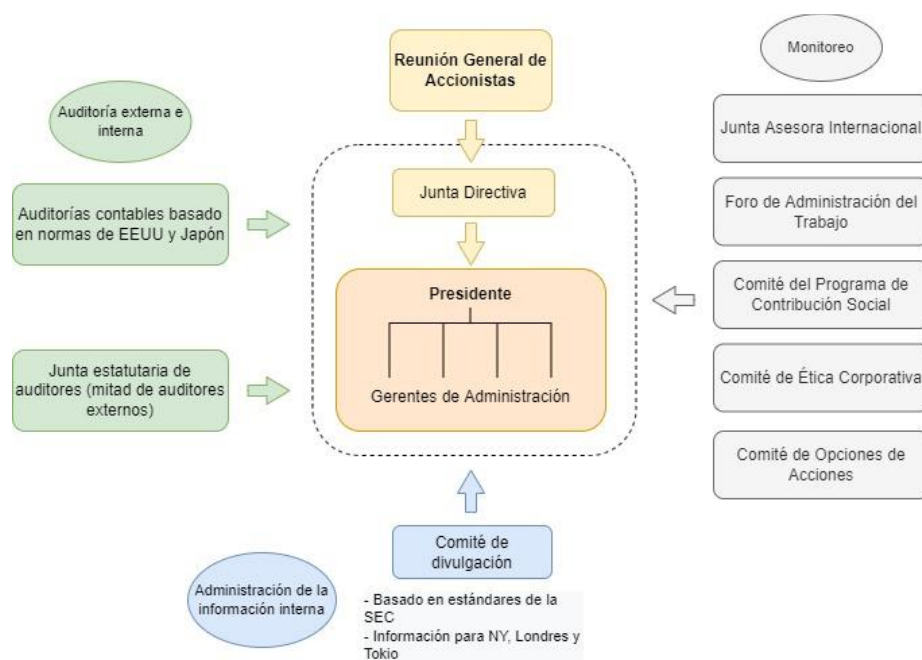
Tabla 0-7 – Producción, ventas, exportaciones e importaciones de vehículos en Sudáfrica por empresa y modelo (unidades) (año 2019)

Empresa	Modelo	Ventas Domésticas	Importados	Exportaciones	Re-exportado	Total
BMW	X3	2071	104	67523		69490
	3 Series	3528	3385	2		145
	BMW otro	7367	7367			
	Mini	2040	2040			
Bentley	Todos	69	69			
FiatChrysler	Todos	2240	2240		184	
Ford	Ranger/Everest	28585		66108		94693
	Ford otro	22242	22242			
Haval Motors (GWM)	Todos	10650	10650		220	
Honda	Todos	5557	5557		436	
Hyundai	Hyundai H100	2877	940			1937
	Hyundai otro	30534	30534			
Isuzu Motors SA	Isuzu KB/D Max	16156		3315		19471
	Isuzu otro	716	716		26	
Jaguar Land Rover	Todos	4041	4041			
JMC	Todos	435	435			
Kia	Todos	15774	15774			
Lamborghini		59	59			
Mahindra	Todos	7253	7253			
Maserati	Todos	81	81			
Mazda	Mazda BT-50	242				242
	Mazda otro	12218	12218			
Mercedes-Benz	C Class	4915	575	82507		86847
	Mercedes otro	10674	10674			
	Smart	85	85			

Misubishi	Todos	1911	1911	234
Nissan	Datsun	7744	7744	
	Hardbody/N P300	9067		6195 15262
	NP200	17955		188 18143
	Nissan otro	14768	14768	
Opel	Todos	2698	2698	
Peugeot Citroen	Todos	1358	1358	
Porsche	Todos	1496	1496	
Renault	Todos	27250	27250	
Scuderia SA	Todos	69	69	
Subaru	Todos	1050	1050	
Suzuki	Todos	15481	15481	11
Toyota	Corolla new	5752		1247 6999
	Corolla Quest	10043		3 10046
	Hilux/Fortuner	52578		51752 104330
	Quantum/Hi-Ace	17792	990	16802
	Toyota otro	39271	38067	1204
	Lexus	978	978	
VW	Polo Vivo	29618		1 29619
	Polo	21557		106328 127885
	VW otro	28895	28895	
	Audi	8495	8495	
Volvo	Todos	2335	2335	18

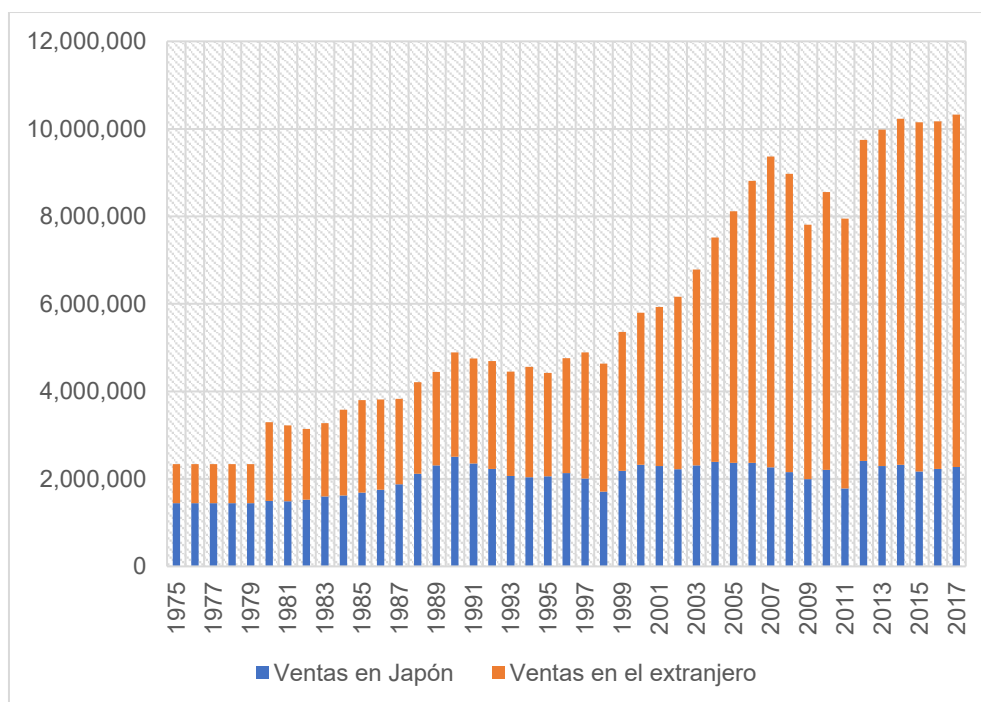
Fuente: NAAMSA.

Figura 0-2 – Estructura corporativa de Toyota Motor Corporation (año 2003)



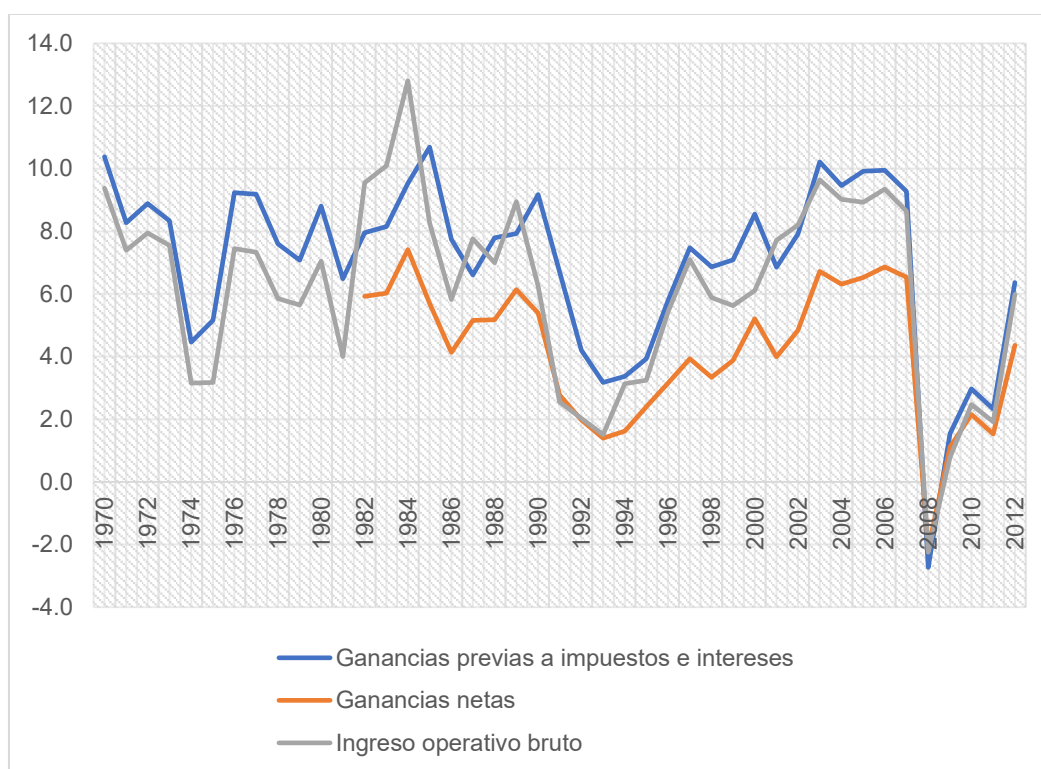
Fuente: elaboración propia en base a Toyota (16/4/2003).

Gráfico 0-6 - Ventas anuales de Toyota en Japón y en el exterior (en unidades) (1975-2017)



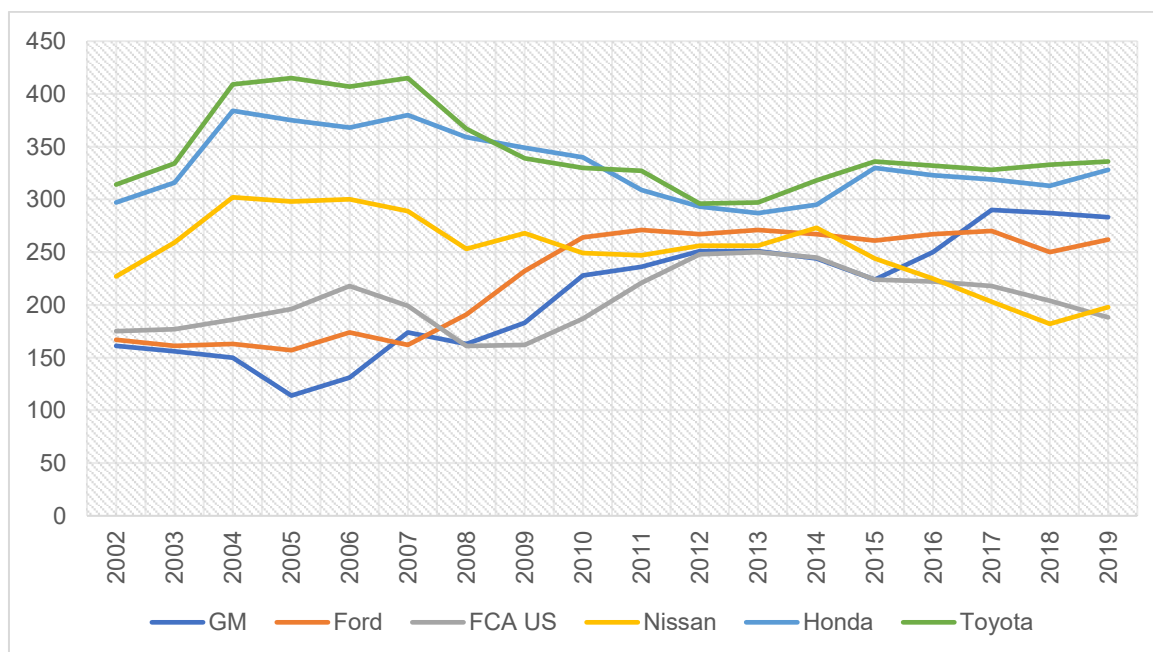
Fuente: elaboración propia en base a Freyssenet (2010).

Gráfico 0-7 - Rentabilidad del Grupo Toyota (porcentajes) (1970-2012)



Fuente: elaboración propia en base a Freyssenet (2010).

Gráfico 0-8 - Índice de relación de trabajo entre terminales y proveedores en EEUU de Planet Moran*



Fuente: elaboración propia en base a datos de Plante Moran.

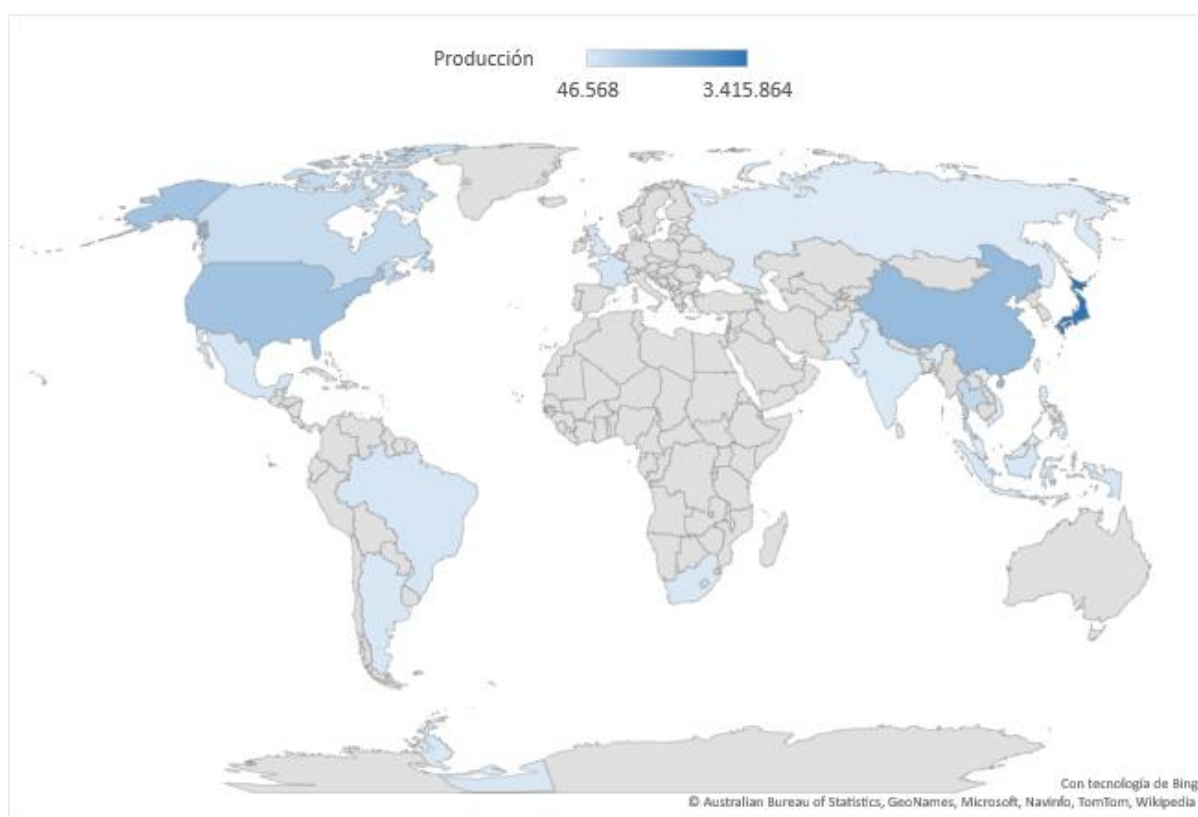
*La escala se compone como: 100-250 malas-muy malas relaciones; 250-350 relaciones adecuadas y 350-500 buenas-muy buenas relaciones.

Tabla 0-8 - Ranking de Toyota en el ranking de las principales empresas multinacionales del mundo por ingresos (1995-2019)

Año	Posición Ranking
1995	11
1996	8
1997	10
1998	11
1999	10
2000	8
2001	10
2002	10
2003	8
2004	8
2005	7
2006	8
2007	5
2008	5
2009	10
2010	5
2011	8
2012	10
2013	8
2014	9
2015	9
2016	8
2017	5
2018	6
2019	10

Fuente: Ranking Global 500 Fortune.

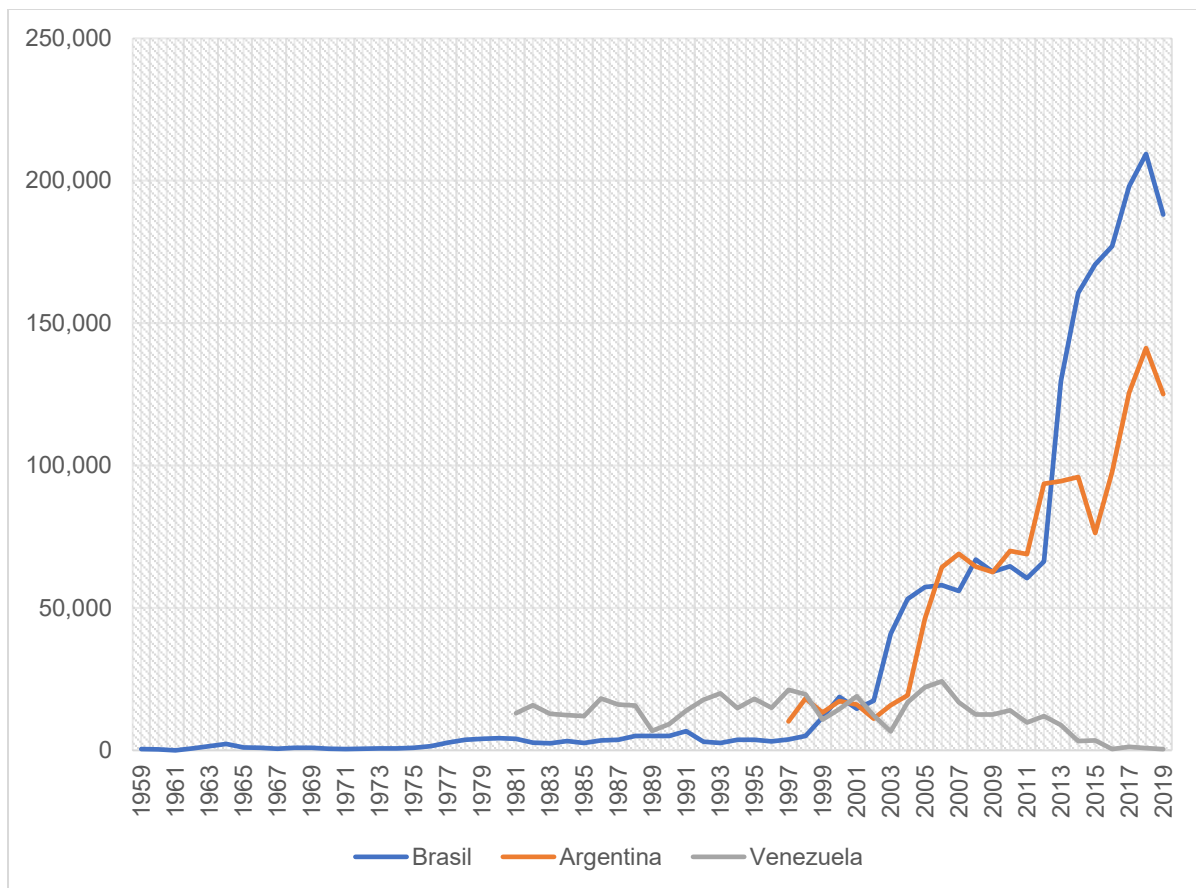
Gráfico 0-9 - Producción por país (2019) (en unidades)*



Fuente: elaboración propia a partir de Toyota Global.

*Se excluye a Venezuela (416 unidades), Egipto (746 unidades) y Kenya (120 unidades) debido a los bajos niveles de producción.

Gráfico 0-10 - Producción de Toyota Argentina, Brasil y Venezuela (unidades) (1959-2019)



Fuente: elaboración propia en base a Toyota Global.

Tabla 0-9 - Disposiciones institucionales nacionales y regionales utilizadas por Toyota

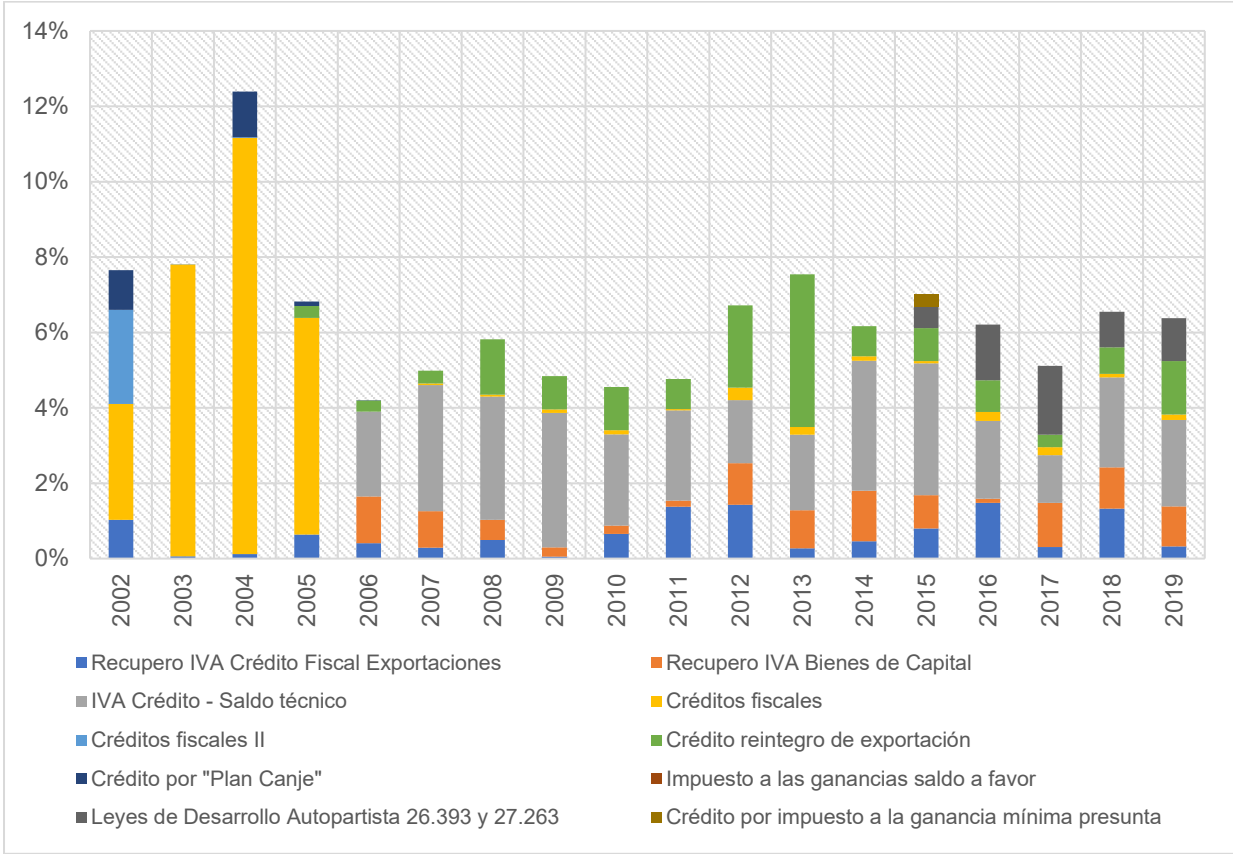
Año	Disposición	Descripción
1991	Acuerdo de Complementación Económica N° 14 entre Argentina y Brasil	Los productos amparados por este Régimen tendrán el tratamiento de “producto nacional” tanto en la República Argentina como en la República Federativa del Brasil y gozarán de: a) arancel de cero por ciento en sus importaciones las que quedarán eximidas, asimismo, de la aplicación de gravámenes adicionales de efectos equivalentes a los derechos aduaneros; y b) estarán eximidos de cualquier restricción o traba de naturaleza no arancelaria, excepto aquellas específicamente acordadas entre ambas Partes.
1991	Decreto Nacional 2677/91	Mecanismos de intercambios compensado, fijación de inversiones como exportaciones para el intercambio compensado, cupos de importación, entre otros.
1994	Decreto Nacional 895/94	Autorización pertinente para su radicación como productora de vehículos automotores conforme al régimen de la Industria Automotriz, establecido por la Ley N.21 932 y reglamentado por el Decreto N.2677 del 20 de diciembre de 1991 y su modificatorio el Decreto N.683 del 6 de mayo de 1994.
1996	Resolución 502/95 - Min. de Economía y Producción	“Régimen para la Instalación de Nuevas Plantas Industriales” para la importación de equipamiento de TMC y la empresa Tiaki-Sha de Japón para la utilización en su fábrica. A partir de esto se logró la importación de una gran cantidad de bienes con nulos cargos de Derechos de Importación (0%), Tasa Estadística (0%) y Comprobación de Destino (0,20%).
1998	Ley Nacional 24.402 / Resolución Nacional 422/98	Toyota solicita beneficios a partir del Régimen de Financiamiento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) (Ley 24.402), a partir de lo cual logra una financiación de \$9.870.890.
1999	Resolución 65/99 - Min. de Economía y Producción	Entre 1997 y 1999 presenta distintos planes de intercambio compensado según el Decreto 2677/91 que obligaba a las terminales a mantener balances comerciales compensados. En 1999 presenta dicho plan para el período 1996-1999 en el cual se establecían exportaciones por u\$s477.000.000, inversiones por u\$s86.275.000 e importaciones por u\$s533.138.000 dando como resultado una balanza positiva por u\$s408.000.
1999	Resolución 27/99 - Min. de Economía y Producción	En 1999 además Toyota es incluida en el Régimen de Aduanas Domiciliarias establecido en la Resolución General AFIP 596/1999, a partir del cual Toyota estableció una oficina de Aduana en su planta en Zárate.
2000	Resolución 229/2000 - Min. de Economía y Producción	En el 2000 la empresa japonesa solicita la reducción del 3% de Derechos de Importación Extrazona.
2001	Decreto AFIP 730/2001	En el 2001 fue incluida en el Convenio para Mejorar la Competitividad y la Generación de Empleo de la AFIP a partir del Decreto AFIP 730/2001, con el cual se obtenían los beneficios de la exención del impuesto sobre los intereses pagados, el costo financiero del endeudamiento empresario y el impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, y se conseguía un cómputo como crédito fiscal en Impuesto al Valor Agregado (IVA) de las

		contribuciones patronales (Boletín Oficial de la República Argentina, 30/7/2001).
2004	Resolución 119/2004 - Min. de Economía y Producción	En 2004 Toyota pide ser incluida en el Régimen de Importación de Bienes Integrantes de “Grandes Proyectos de Inversión” (Resolución N° 256/2000) para la importación de bienes sin derechos de importación que forman parte, exclusivamente, de una nueva línea de producción completa y autónoma para la fabricación de la SUV SW4 por un monto de 64 millones de dólares FOB.
2004	Resolución 30/2004 - Min. de Economía y Producción	Toyota es incluido en el Régimen de Aduana en Factoría (RAF).
2005	Resolución 238/2005 - Min. de Economía y Producción	Programa de Estímulo para las Inversiones del Sector Automotriz para las empresas que hubieran adherido al Régimen de Renovación del Parque Automotor, instituido por el Decreto N° 35/99. Toyota adhiere a este régimen y recupera \$13 millones por la inversión en el plan IMV al 31/3/2007 (Balance TASA, 12/9/2007).
2008	SICPME 147/2008	Reintegro de compras de autopartes nacionales por nuevas inversiones en el marco del Decreto DNU 774/2005.
2008	Resolución 38/2009 - Min. de Economía	Se excluye a Toyota Compañía Financiera de la aplicación del Decreto 616/2005 para la entrada de u\$s 15 millones provenientes de sus filiales norteamericanas Toyota Motor Credit Corporation y Toyota Financial Services America Corporation.
2011	Decreto Nacional 774/05	Gracias al régimen, Toyota Argentina recibió un reintegro monetario equivalente a \$10.214.573.
2012	Decreto Nacional 774/05	Toyota Argentina recibió un reintegro monetario equivalente a AR\$ 2.461.781.
2012	Ley Nacional 10.547	Toyota Argentina S.A. ha sido beneficiada con el Régimen de Promoción Industrial establecido por la Ley 10.547 por la ampliación de la planta fabril ubicada en la ciudad de Zárate. A raíz de ello, la empresa se encuentra eximida del pago del impuesto sobre los Ingresos Brutos, en un 100% por un plazo de 10 años, sobre el aumento de facturación a que diera lugar el total de la producción que se genere en la planta promocionada.
2014-2015-2016	Créditos FONDEAR	Es un Fondo Fiduciario Público de alcance nacional, creado con el objetivo de dar financiamiento flexible con tasas y plazos más ventajosos que los de mercado. Estaba destinado a sectores estratégicos de la economía. Toyota recibió en noviembre de 2014 \$600 millones y en mayo de 2015 otros \$600 (aproximadamente u\$s70 millones cada uno al tipo de cambio oficial de cada desembolso). Y otro de \$440 millones en abril de 2016 (u\$s31 millones al tipo de cambio del mes de desembolso). Los préstamos fueron independientes a un plazo de 5 años con 3 años de gracia sobre el capital, con una tasa fija del 19% para los primeros 2 años y luego variable con un tope mínimo de 14% y un máximo de 25%.
2014	Resolución N° 557/2014 - Min. del Interior	Lanzamiento de líneas de financiación con tasas subsidiadas para la compra de vehículos nacionales (PROCREAUTO).
2014	Resolución 328/2014 - Ente Nacional	Entrada de Toyota a Gran Usuario dentro del Mercado Eléctrico: Grandes Usuarios Mayores (GUMA).

	Regulador de la Electricidad	
2015	Resolución 649/2015 - Min. de Industria - Ley Nacional 26.393	Recupero de \$192.489.000 por compras de autopartes ejercicio 2015.
2016	Ley Nacional 27.263	Régimen de beneficios e incentivos para el desarrollo y fortalecimiento de la producción nacional de autopartes.
2017	Resolución Conjunta 7 - E/2017 - Sec. de Comercio y de Industria	Beneficios establecidos en el Régimen de Importación de Bienes Integrantes de “Grandes Proyectos de Inversión” conforme a la Resolución N° 256 de fecha 3 de abril de 2000 del ex Min. de Economía: importación de bienes nuevos destinados a la instalación de una línea de ensamblado de tapa de cilindro de motores.
2017-2019	Disposición 9-E/2017 - Resolución 20/2018, Disposición 670/2019 - Min. de Producción	Reducción arancelaria para la importación de vehículos con energías alternativas.
2019	Resolución Conjunta 93/2019 - Secretaría de Comercio Exterior e Industria	Beneficios establecidos en el Régimen de Importación de Bienes Integrantes de “Grandes Proyectos de Inversión” por ¥ 1.147.796.759.

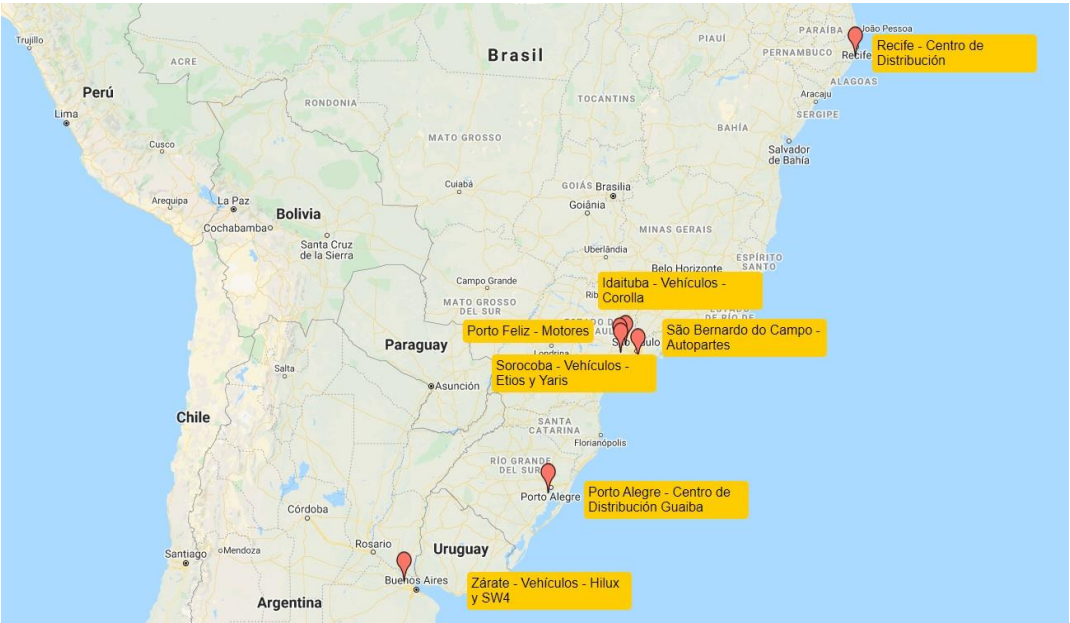
Fuente: elaboración propia en base a ALADI, BORA, Infoleg y fuentes secundarias.

Gráfico 0-11 – Incentivos del gobierno nacional (créditos corrientes) como porcentaje de ventas netas de TASA en cada año (porcentajes) (2002-2019)



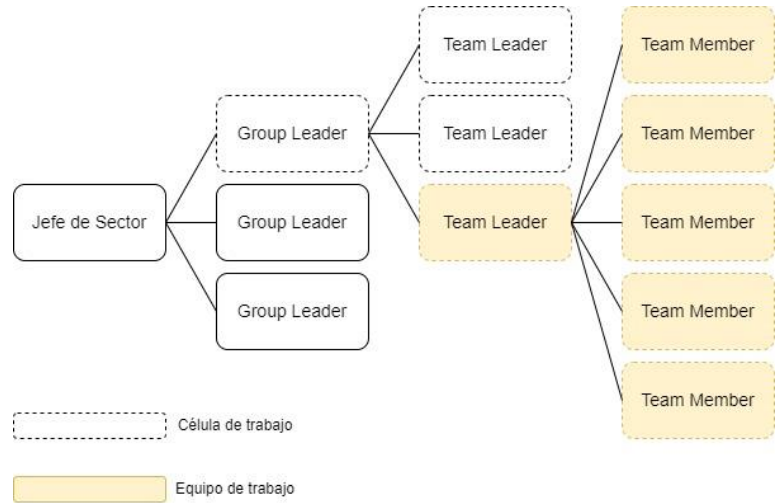
Fuente: elaboración propia en base a balances de TASA.

Imagen 0-1 - Plantas de producción y centros de distribución de Toyota Argentina y Brasil (año 2019)



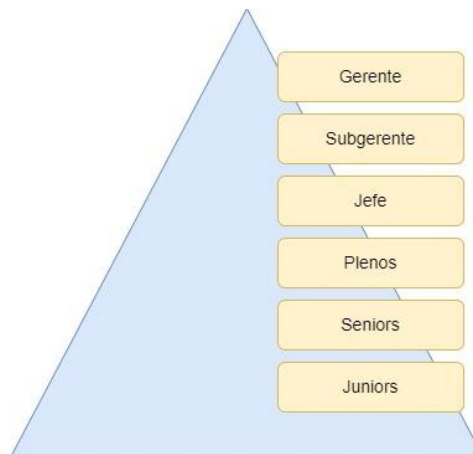
Fuente: elaboración propia en base a Toyota Global y ANFAVEA a través del software gmapgis.

Figura 0-3 – Escala jerárquica operarios TASA



Fuente: elaboración propia en base a Dolensky (2012).

Figura 0-4 – Escala jerárquica profesionales TASA



Fuente: elaboración propia en base a Dolensky (2012).

Tabla 0-10 – Modelos producidos por cada empresa en Argentina y Brasil en 1997

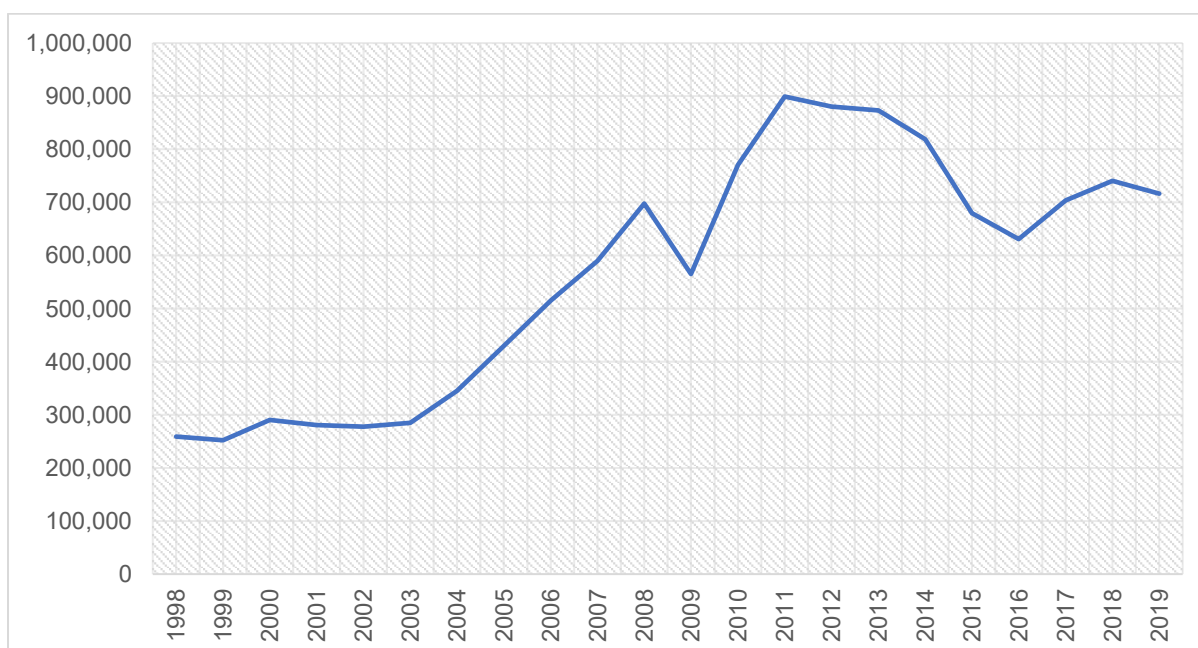
Empresa	País	Modelo producido	Tipo de vehículo
Agrale	Brasil	TX	Camión
		MA	Ómnibus
Chrysler	Argentina	Cherokee	Utilitario liviano
	Brasil	Dodge Dakota	Utilitario liviano
Fiat	Argentina	Uno	Vehículo de pasajeros
		Duna	Vehículo de pasajeros
		Palio	Vehículo de pasajeros
		Siena	Vehículo de pasajeros
	Brasil	Uno	Vehículo de pasajeros
		Duna	Vehículo de pasajeros
		Palio	Vehículo de pasajeros
		Siena	Vehículo de pasajeros
		Marea	Vehículo de pasajeros
		Tempra	Vehículo de pasajeros
		Fiorino	Utilitario liviano
		Strada	Utilitario liviano
		Uno Furgón	Utilitario liviano
Ford	Argentina	Escort	Vehículo de pasajeros
		Ranger	Utilitario liviano
	Brasil	Fiesta	Vehículo de pasajeros
		Ka	Vehículo de pasajeros
		Courier	Utilitario liviano
		F-1000	Utilitario liviano
		F-250	Utilitario liviano
		Cargo (distintos modelos)	Camión
		F-350	Camión
		F-4000	Camión
		F-12000	Camión
		F-14000	Camión
		F-16000	Camión
		B-1618	Ómnibus
		B-1621	Ómnibus
General Motors	Argentina	Corsa	Vehículo de pasajeros
		Silverado	Utilitario liviano
		Grand Blazer	Utilitario liviano
	Brasil	Corsa	Vehículo de pasajeros

		Ipanema	Vehículo de pasajeros
		Kadett	Vehículo de pasajeros
		Omega	Vehículo de pasajeros
		Blazer	Utilitario liviano
		Corsa pick up	Utilitario liviano
		D 20	Utilitario liviano
		S 10	Utilitario liviano
		Silverado	Utilitario liviano
		6-100	Camión
		6-150	Camión
		12-170	Camión
		14-190	Camión
		16-220	Camión
Honda	Brasil	Civic	Vehículo de pasajeros
Mercedes Benz	Argentina	Sprinter	Camión
		OH	Ómnibus
		O	Ómnibus
	Brasil	Distintos modelos	Camión
		LO (distintos modelos)	Ómnibus
		OH (distintos modelos)	Ómnibus
Navistar	Brasil	Distintos modelos	Camión
Peugeot	Argentina	306	Vehículo de pasajeros
		405	Vehículo de pasajeros
		504	Vehículo de pasajeros
		504 pick up	Utilitario liviano
		Partner	Utilitario liviano
Renault	Argentina	Clío	Vehículo de pasajeros
		9	Vehículo de pasajeros
		19	Vehículo de pasajeros
		Megane	Vehículo de pasajeros
		Trafic	Utilitario liviano
	Brasil	Megane	Vehículo de pasajeros
Scania	Argentina	Distintos modelos	Camión
	Brasil	Distintos modelos	Camión
		Distintos modelos	Ómnibus

Toyota	Argentina	Hilux	Utilitario liviano
	Brasil	Corolla	Vehículo de pasajeros
		Bandeirante	Utilitario liviano
Volkswagen	Argentina	Gol	Vehículo de pasajeros
		Polo	Vehículo de pasajeros
		Gacel	Vehículo de pasajeros
		Voyage	Vehículo de pasajeros
	Brasil	Gol	Vehículo de pasajeros
		Parati	Vehículo de pasajeros
		Polo	Vehículo de pasajeros
		Quantum	Vehículo de pasajeros
		Santana	Vehículo de pasajeros
		Kombi	Utilitario liviano
		Saveiro	Utilitario liviano
		Distintos modelos	Camión
		Distintos modelos	Ómnibus
Volvo	Brasil	Distintos modelos	Camión
		Distintos modelos	Ómnibus

Fuente: elaboración propia en base a ADEFA y ANFAVEA.

Gráfico 0-12 - Valor agregado de las actividades de agricultura, caza, silvicultura, pesca, minería y energía en América Latina (millones de dólares corrientes) (1998-2019)



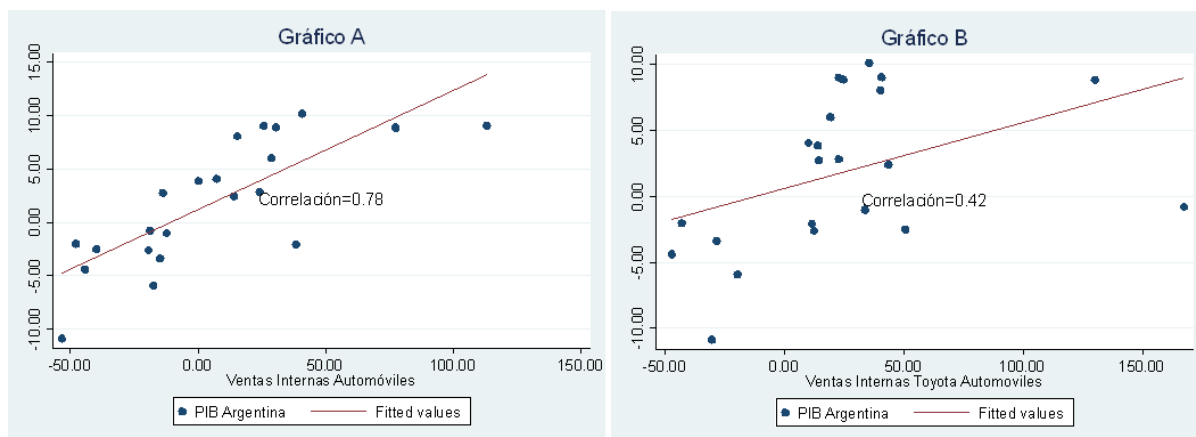
Fuente: elaboración propia en base a UNCTAD Stats.

Tabla 0-11 - Modelos nacionales y rangos de precios (miles de pesos) (año 2019)

Marca	Modelo	Rango de precio
Fiat	Cronos	886-1.061
Ford	Nuevo Focus	1.090-1.463
	Ranger	1.550-3.029
General Motors	Cruze	1.097-1.650
Honda	HRV EX CVT	1.472
	HRV EXL CVT	1.643
	HRV LX CVT	1.355
Nissan	Frontier	1.306-2.502
Peugeot	308	1.212-2.287
Citroen	408	1.372-1.429
	C4 Lounge	1.078-1.471
	Partner	836-1.200
	Berlingo	830-1.112
Renault	Kangoo	907-1.886
	Logan	738-876
	Sandero	746-990
Toyota	SW4	2.343-2.980
	Hilux	1.500-2.600
Volkswagen	Suran	900-1.000
	Amarok	1.420-3.203

Fuente: guía oficial de precios ACARA del 27 de noviembre de 2019 accedido a través de <https://web.archive.org/>.

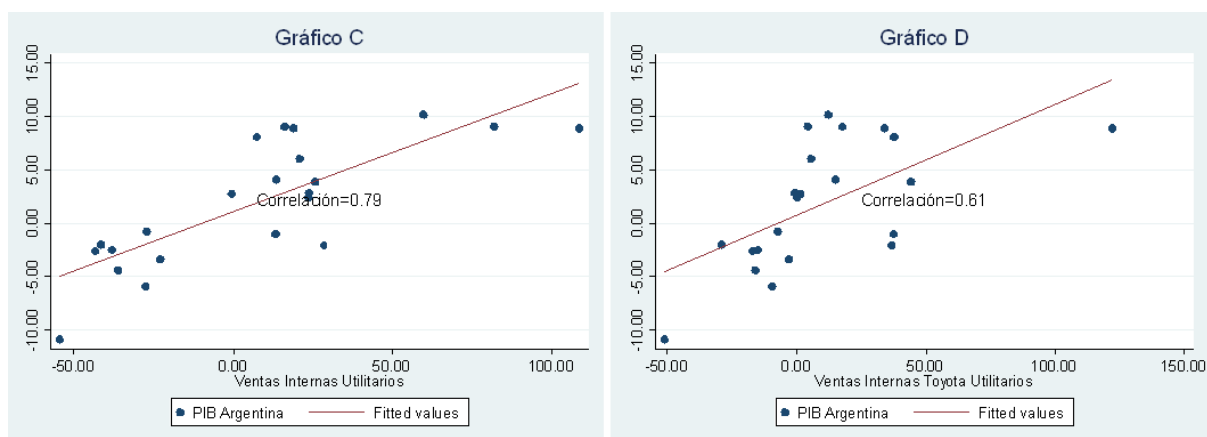
Gráfico 0-13 - Correlaciones entre variación del PIB de Argentina y ventas de automóviles en el mercado interno de todas las empresas excepto Toyota (A) y sólo Toyota (B) (1998-2019)*



Fuente: elaboración propia a través de STATA en base a datos de Banco Mundial, UNCTAD y ADEFA.

*Para ampliar ver Nota Metodológica 5 del Anexo.

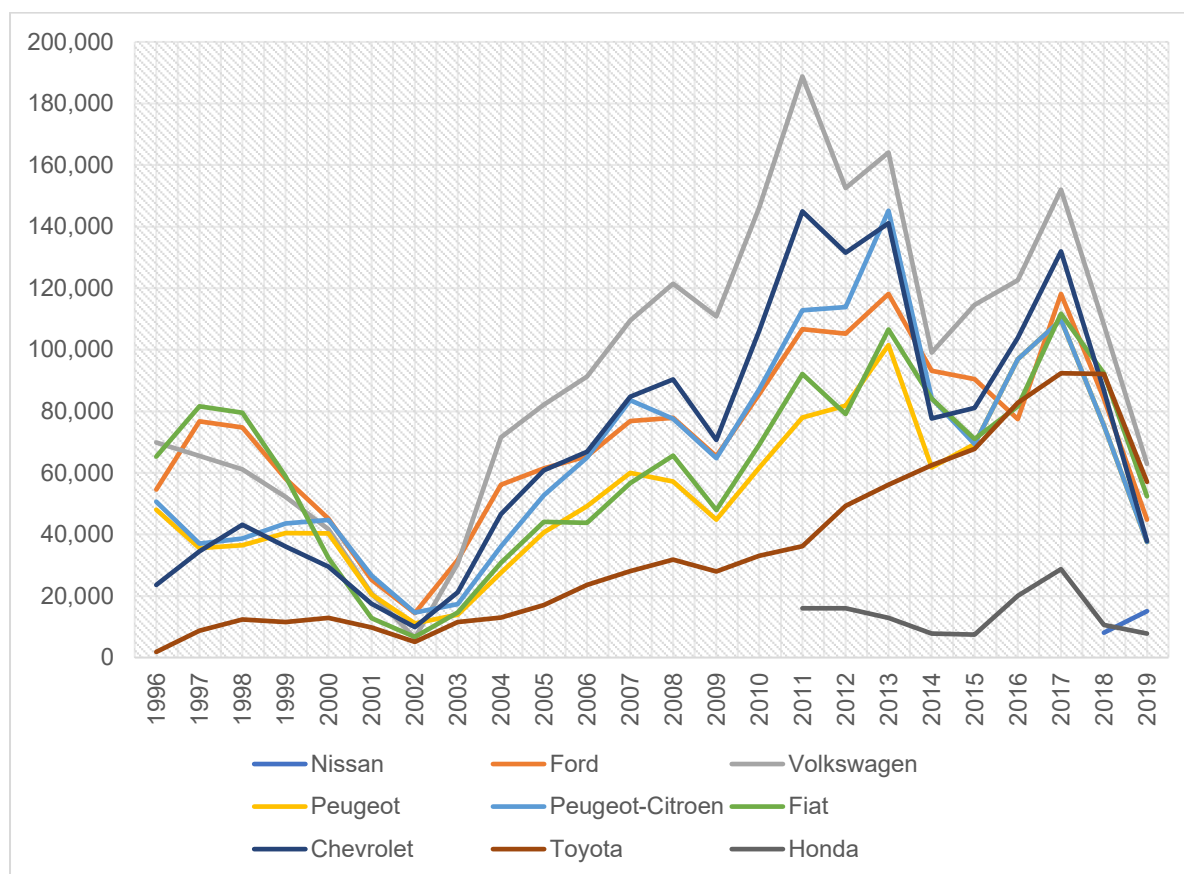
Gráfico 0-14 - Correlaciones entre variación del PIB de Argentina y ventas de utilitarios en el mercado interno de todas las empresas excepto Toyota (C) y sólo Toyota (D) (1998-2019)*



Fuente: elaboración propia a través de STATA en base a datos de Banco Mundial y ADEFA.

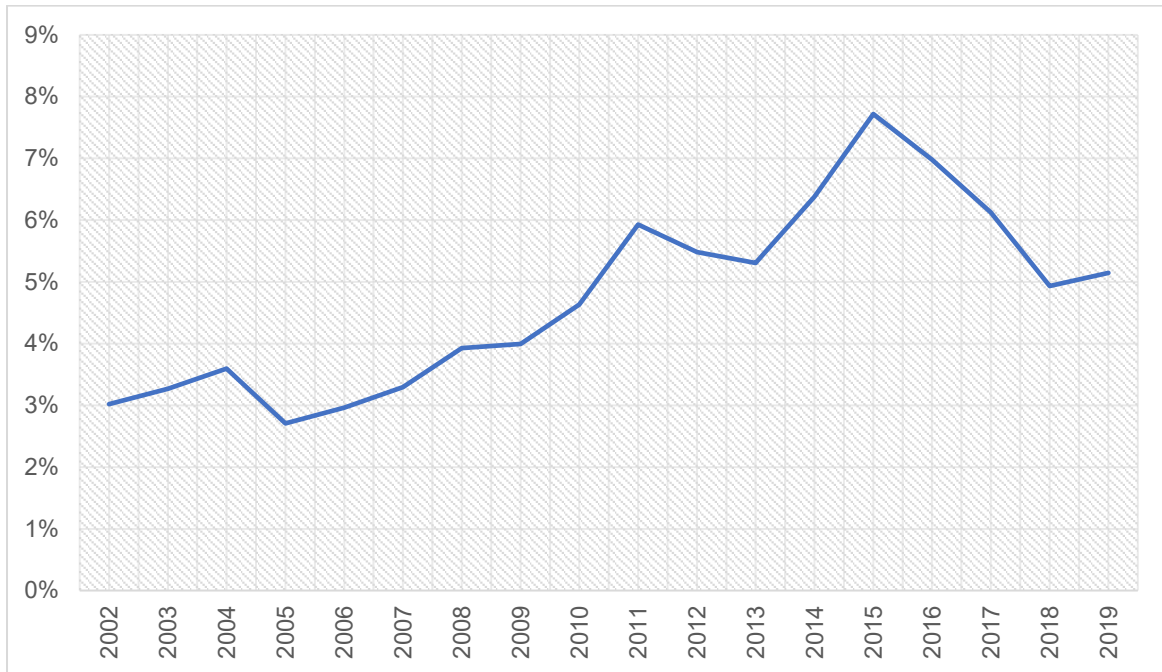
*Para ampliar ver Nota Metodológica 5 del Anexo.

Gráfico 0-15 - Ventas en el mercado interno argentino de vehículos por empresa (unidades)
(1996-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ADEFA.

Gráfico 0-16 – Participación de sueldos y jornales sobre ventas netas de TASA de cada año (porcentajes) (2002-2019)



Fuente: elaboración propia en base a balances de TASA.

Tabla 0-12 - Directivos de TASA (1995-2019)

Directivos Toyota Argentina	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Presidente	Alberto A. Fernandez	Tsuneo Arima	Tsuneo Arima	Tsuneo Arima	Tsuneo Arima	Tomio Katsuta	Tomio Katsuta	Tomio Katsuta	Hiroyuki Okabe	Hiroyuki Okabe	Hiroyuki Okabe	Aníbal Ramón Borderes	Aníbal Ramón Borderes
Vicepresidente	Tsuneo Arima												
Director Gerente		Tomio Katsuta	Tomio Katsuta	Tomio Katsuta	Tomio Katsuta	Tetsuo Matsuda	Ichiyoshi Tsuchiya						
		Osamu Ishikawa	Osamu Ishikawa	Osamu Ishikawa	Tetsuo Matsuda	Kazuhiro Yahashi	Masashi Onizawa						
			Tetsuo Matsuda	Tetsuo Matsuda	Kazuhiro Yahashi		Kazuhiro Yahashi						
Directores Titulares	Oscar M. Salvi	Toshiaki Taguchi	Toshiaki Taguchi	Toshiaki Taguchi	Toshiaki Taguchi	Zenji Yasuda	Yukitoshi Funo	Mitsuo Kinoshita	Tomio Katsuta	Tonio Katsuta	Tonio Katsuta	Shozo Hasebe	Shozo Hasebe
	Alberto F. Ibáñez	Alberto A. Fernández	Alberto A. Fernández	Alberto A. Fernández	Alberto A. Fernández	Alberto A. Fernández		Yukitoshi Funo	Hiromi Ito	Hiromi Ito	Juan Nicolás Abuín	Shunichi Takahashi	Toshikazu Ishida
	Tomio Katsuta							Masashi Onizawa			Hiromi Ito	Juan Nicolás Abuín	Juan Nicolás Abuín
	Horacio E. Grudny							Hiromi Ito				Hiromi Ito	Takato Hijikata

	Osamu Ishikawa											Atsushi Niimi	Koichi Ina
	Motosuke Tominaga											Masanao Tomozoe	Masanao Tomozoe
CEO América Latina - Director Titular													
Directores Suplentes	Akira Takami	Akira Takami	Haruo Murase	Haruo Murase	Yasuteru Otani	Yasuteru Otani	Yasuteru Otani	Satoshi Yamamoto	Satoshi Yamamoto	Toshikazu Ishida	Aníbal Ramón Bordes	Toshikazu Ishida	Harumi Iuchi
	Alberto A. Di Cio	Alberto A. Di Cio	Takashi Taguchi	Masuna o Matsunaga	Masuna o Matsunaga	Masuna o Matsunaga	Satoshi Yamamoto	Minoru Nakagawa	Minorou Nakagawa	Satoshi Yamamoto	Toshikazu Ishida		
	Alfredo P. Sastre	Alfredo P. Sastre									Toshiaki Tachibana		
	Luis E. Luceo	Luis E. Luceo											
	Enrique Magnasco												
	Ricardo Avellana												
	Horacio Merini												
	Raúl Pérez												

Directivos Toyota Argentina	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Presidente	Aníbal Ramón Borderes	Aníbal Ramón Borderes	Aníbal Ramón Borderes	Daniel Herrero	Daniel Herrero	Daniel Herrero	Daniel Herrero	Daniel Herrero	Daniel Herrero	Daniel Herrero	Daniel Herrero	Daniel Herrero
Vicepresidente												
Director Gerente												
Directores Titulares	Shozo Hasebe	Shozo Hasebe	Shozo Hasebe	Shunichi Nakanishi	Shunichi Nakanishi	Shunich i Nakanis hi	Gustavo Salinas	Gustavo Salinas	Gustavo Salinas			
	Toshikazu Ishida	Susumu Kanada	Susumu Kanada	Susumu Kanada	Susumu Kanada	Susumu Kanada	Takeshi Yamakaw a	Takeshi Yamakaw a	Masahiro Inoue	Masahiro Inoue	Masahiro Inoue	Masahiro Inoue
	Juan Nicolás Abuin	Juan Nicolás Abuin	Juan Nicolás Abuin	Gustavo Salinas	Yukio Kuritani	Yukio Kuritani	Koji Kondo	Koji Kondo	Takeshi Yamakaw a	Ichiro Ota	Ichiro Ota	Ichiro Ota
	Takato Hijikata	Daniel Herrero	Daniel Herrero	Yukio Kuritani	Hisayuki Inoue	Hisayuk i Inoue	Toshiro Hidaka	Toshiro Hidaka		Mariano Barriola	Mariano Barriola	Mariano Barriola
	Koichi Ina	Osamu Nagata	Hisayuki Inoue	Hisayuki Inoue	Takeshi Numa	Masashi Asakura	Masashi Asakura	Masashi Asakura	Masashi Asakura	Masashi Asakura	Gustavo Salinas	Gustavo Salinas
	Masanao Tomozoe	Hisayuki Inoue	Hirofumi Muta	Takeshi Numa	Gustavo Salinas	Hitoshi Takaha shi	Hitoshi Takahash i	Hitoshi Takahash i	Hitoshi Takahash i	Takeshi Yamakaw a	Akira Nagata	Akira Nagata
						Gustavo Salinas						
CEO América Latina - Director Titular							Stephen St. Angelo Jr.	Stephen St. Angelo Jr.	Stephen St. Angelo Jr.	Stephen St. Angelo Jr.	Stephen St. Angelo Jr.	
Directores Suplentes	Harumi Iuchi	Harumi Iuchi	Yukio Kuritani	Yoshikats u Kaneyashi ki	Yoshikats u Kaneyashi ki	Kenji Mochid a	Kenji Mochida	Kenji Mochida	Kenji Mochida	Tatsuya Shibata	Misa Sugiura	Rafael Chang Miyasaki

			Yoshikatsu Kaneyashi										
--	--	--	-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

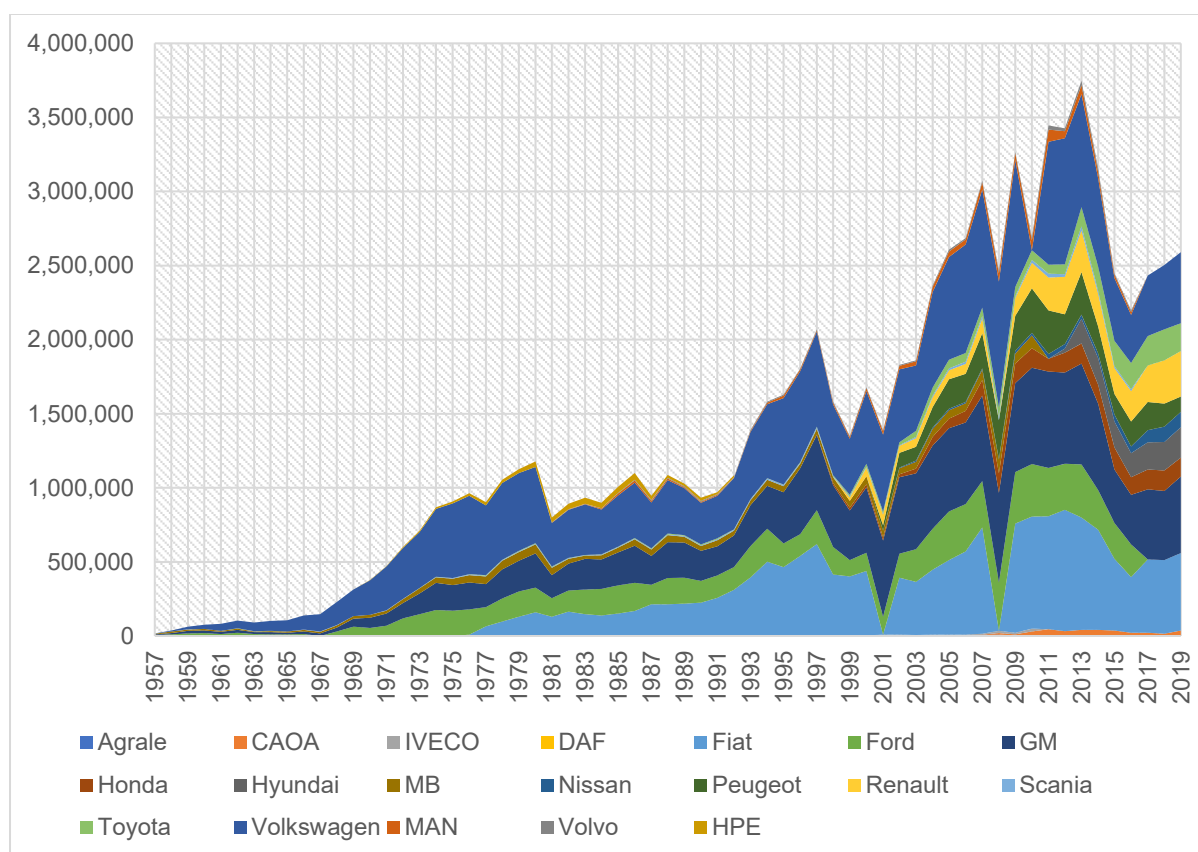
Fuente: elaboración propia en base a balances TASA y reportes de Sustentabilidad.

Imagen 0-2 - Ubicación de la planta de Toyota Argentina, puerto Terminal Zárate y la intersección de las Rutas Nacionales 9 y 12



Fuente: elaboración propia a través de gmapgis.

Gráfico 0-17 - Producción anual de vehículos por compañía en Brasil (unidades) (1957-2019)



Fuente: elaboración propia en base a ANFAVEA.

Tabla 0-13 - Principales autopartistas de Toyota Argentina (2020)

Empresa	Nacionalidad	Parte de Grupo Toyota	Tipo de producto	Localizado por Toyota	Produce para otras terminales	Cantidad de plantas	Provincia
AMIC	Argentina	No	Abrazaderas para elásticos, bulones y piezas para suspensión de automotores pesados y utilitarios.	-	-	1	PBA
Araco	Japón	No	Asientos y paneles de interior.	Sí	No	2	PBA
Compañía Regional de Aceros Forjados Mercedes	Argentina	No	Piezas forjadas y mecanizadas.	-	Sí (Fiat, Iveco, Peugeot, Renault, Scania, Volkswagen y autopartistas)	1	San Luis
Cozzuol	Argentina	No	Paragolpes, componentes de plástico.	-	Sí (Ford, General Motors Brasil y Argentina, Peugeot Citroën, Renault)	1	PBA
Dana	EEUU	No	Barras de dirección, brazos Pitman, brazos de suspensión, cardanes, componentes cardánicos, conjuntos cardánicos, crucetas, ejes motrices y directrices completos para ómnibus y camiones, ejes para tractores agrícolas, motoniveladoras, etc., y sus partes, ejes traseros, extremos de dirección, rótulas de suspensión.	No	Sí (Ford, Iveco, Mercedes Benz, Volkswagen, maquinaria agrícola)	2	PBA y San Luis
Dema	Argentina	No	Accesorios de fundición maleable para la conducción de agua y gas.	No	-	2	PBA

Denso	Japón	Sí	Calefactores, condensador de aire acondicionado, depósitos de líquido refrigerante, piezas plásticas, radiadores, radiadores de calefacción, sistemas de climatización y sus componentes, tubos de aluminio para alta presión.	Sí	Sí (Fiat, Nissan, Peugeot Citroën, Renault y autopartistas)	1	Córdoba
Die Tech	EEUU	No	Conjuntos y subconjuntos de chapa, conjuntos y subconjuntos soldados, estampados, estructuras de asientos, matrices, piezas estampadas, piezas estampadas para sistemas anti vibratorios, piezas estructurales de asientos, piezas estructurales de carrocería.	-	Sí (Fiat, Ford, Peugeot, Volkswagen, autopartistas y reposición)	1	PBA
ELHYMEC	Argentina	No	Bisagras de capot, bisagras de puertas, conjunto freno de estacionamiento, palanca de cambios, palanca de freno de estacionamiento, piezas estampadas, tubos de conducción de fluidos.	-	Sí (Fiat, Gord, General Motors, Peugeot y autopartistas)	1	PBA

Establecimientos Metalúrgicos Unidos (EMU)	Argentina	No	Bujes, campanas de freno, carcasas, ejes, maza de rueda delantera, maza de rueda trasera, mecanizado de Piezas, forja, aluminio, fundición de hierro, barras de acero, múltiples de escape, piñón y corona, poleas, puntas de eje, soporte de caja, soportes de alternador, soportes de motor, soportes de punta de eje, tuercas, volante de motor.	No	Sí (Ford, General Motors Argentina y Brasil, Mercedes Benz, Renault, Scania, Volkswagen y autopartistas)	1	CABA
Establecimientos Romet	Argentina	No	Alza cristales eléctricos, alza cristales manuales, cerraduras, columnas de dirección, deflector de calor, ganchos (traba cerradura), palanca de cambios, palanca de freno de estacionamiento, piezas estampadas.	No	Sí (Ford Argentina y Brasil, Peugeot y Volkswagen Brasil)	2	PBA
Esteban Cordero	Argentina	No	Piezas de carrocería estampadas en frío y caliente, soldadura y armado de conjuntos en acero, herramientas de mano y matricería.	No	No. A otras fabricantes de motos (Honda y Yamaha)	2	PBA
F2J Lighting Cordoba	Francia	No	Faros Auxiliares, faros antiniebla, faros indicadores de dirección, faros principales, faros traseros, luces de interior.	-	Sí (Fiat, Ford, General Motors, Peugeot, Renault, Volkswagen)	1	Córdoba
Faurecia Sistemas de Escape	Francia	No	Catalizadores, caños de escape, silenciadores.	-	Sí (Ford, General Motors, Honda, Peugeot Citroën, Renault, Volkswagen)	2	PBA y Córdoba

Felko	Argentina	No	Antenas.	-	Sí (Ford, Peugeot, Renault)	1	PBA
Ferrosider Parts	Argentina	No	Conjuntos mecánicos, conjuntos y subconjuntos soldados, piezas estampadas.	No	Sí (Ford, General Motors, Stellantis, Volkswagen)	1	PBA
Flex-N-Gate	EEUU	No	Bisagras de capot, bisagras de portón trasero y baúl, cierres de baúl, cierres de capot, criques, estructuras soldadas, gancho de puerta, gancho de remolque, ganchos (traba cerradura), herramientas para criques, llaves de ruedas, pedales, piezas estampadas, recubrimientos de superficies metálicas con poliamidas de alta performance físico-químicas.	-	Sí (Ford, Peugeot Argentina y Brasil, Renault, Volkswagen, autopartistas y maquinaria agrícola)	1	PBA
Fric Rot	EEUU	No	Amortiguadores de suspension.	No	Sí (Ford, General Motors, Peugeot, Renault, Volkswagen)	1	Santa Fe
Guidi	Argentina	No	Conjuntos y subconjuntos soldados, piezas estampadas.	No	Sí (General Motors)	2	PBA
Henkel	Alemania	No	Adhesivos, selladores.	No	Sí (Fiat, Ford, General Motors, Honda, Mercedes Benz, Peugeot, Renault, Scania, Volkswagen)	1	PBA
Irauto	España	No	Paneles de techo.	No	Sí (Chery Uruguay, Fiat, Ford, General Motors, Honda, Peugeot, Renault, Volkswagen)	1	PBA

Johnson Controls Automotive Systems	EEUU	No	Asientos.	No	Sí (Ford y General Motors)	1	PBA
Johnson Matthey	Reino Unido	No	Catalizadores.	-	Sí (Fiat Argentina y Brasil, Ford Argentina y Brasil, Peugeot Citroën Brasil, Renault Argentina y Brasil, Suzuki Venezuela)	1	PBA
Jtekt	Japón	Sí	Rulemanes y sistemas de dirección.	-	Sí (Nissan)	1	PBA
Juntas Ciccarelli	Argentina	No	Juntas para motores, juntas y juegos de juntas.	No	Sí (Fiat, Ford, Iveco, MWM Brasil, Mercedes Benz, Renault, Scania, Volkswagen)	1	PBA
Lear	EEUU	No	Asientos, mazos de cable.	No	Sí (Ford Argentina y Brasil, General Motors, Peugeot, Renault y autopartistas)	4	2 PBA y 2 Córdoba

Maro	Argentina	No	Armado de subconjuntos con piezas metálicas y plásticas, bisagras de capot, bisagras de portón trasero y baúl, bisagras de puertas, cataforesis, cierres de capot, conjuntos y subconjuntos soldados, correderas de asientos, crieques, estructuras de asientos, matrices, palanca de freno de estacionamiento, piezas estampadas, pintado de piezas con pintura en polvo, refuerzos de paragolpes, soportes de batería, soportes de rueda de auxilio.	No	Sí (Mercedes Benz, Peugeot, Volkswagen y autopartistas)	1	PBA
Metagal	Brasil	No	Espejos retrovisores exteriores, espejos retrovisores interiores.	No	Sí (Fiat, Ford, General Motors, Mercedes Benz, Peugeot Argentina y Brasil, Renault, Volkswagen y autopartistas)	1	PBA
Metalsa	México	No	Chasis, conjuntos estructurales.	No	Sí (Ford y Volkswagen)	1	PBA
Metalúrgica Roma	Argentina	No	Productos mecanizados y piezas metálicas complejas como masas de rueda, soportes diferenciales, volantes de motor, brazos de suspensión, puntas de eje, etc.	No	Sí (Fiat, Ford, Iveco, Mercedes Benz, Nissan, Renault, Volkswagen, autopartistas y maquinaria agrícola)	2	Córdoba
Mirgor	Argentina	No	Sistemas de climatización y sus componentes, sistemas de información y entretenimiento.	No	Sí (Ford, General Motors, Mercedes Benz, Volkswagen)	1	Tierra del Fuego
Netso	Argentina	No	Fundas cobertura de robots, paños de limpieza.	No	Sí (Fiat, Ford, Honda, Peugeot,	1	PBA

					Volkswagen y autopartistas)		
Pariani	Argentina	No	Bridas, bujes, cristos, fittings de aire acondicionado, mazas de freno, paneles de frenos, regulador GNC, soportes de motor, tapa de alternador, tapa de caja de distribución, tubo admisión aire-agua.	No	Sí (CNH, Honda, Mercedes Benz, Peugeot, Scania y autopartistas)	1	PBA
Pilkinton	Japón	No	Lunetas, parabrisas, vidrios laterals.	No	Sí (Ford, Honda, Iveco, Mercedes Benz, Nissan, Peugeot y Volkswagen)	1	PBA
Pirelli	Italia-China	No	Neumáticos.	No	Sí (todas)	1	PBA
Plimer	Argentina	No	Productos metálicos.	No		1	PBA
Polimetal	Argentina	No	Ruedas de aluminio.	No	Sí (todas)	1	San Luis
PST Electronica	EEUU	No	Alarmas, sensores de estacionamiento.	No	Sí (Fiat, Ford, Genetal Motors, Peugeot, Renault, Volkswagen, mercado de reposición)	1	PBA
RAEI	Argentina	No	Piezas estampadas, soldadura robótica de partes.	No	Sí (Volkswagen y autopartistas)	1	PBA
Rubol	Argentina	No	Piezas forjadas de precision.	No	Sí (Volkswagen y Nissan)	1	Córdoba
Siderca (Tenaris)	Argentina	No	Barras de refuerzo de puertas, bujes, ejes de acoplado, piezas tubulares conformadas, tubos de acero con y sin costura, laminados en caliente y trefilados en frío. Largos o cortados a medida.	No	Sí (Peugeot y autopartistas)	1	PBA
Tenneco	EEUU	No	Catalizadores, caños de escape, silenciadores.	No	Sí (Ford, General Motors, Mercedes Benz,	1	PBA

					Peugeot, Renault, Volkswagen)		
Testori	Argentina	No	Conductos de admisión, de calefacción, consolas, depósitos de líquido refrigerante, lavaparabrisas, encauzador de aire a radiador, junta de puerta, aislante de aire y ruido, piezas plásticas bi-inyectadas e inyectadas, piezas plásticas sopladas, pisaderas de caja de carga, porta faros antiniebla, soporte airbag, tubos de llenado de combustible, zócalos (interior).	No	Sí (Fiat, Ford, General Motors, Iveco, Mercedes Benz, Peugeot, Renault, Volkswagen)	1	PBA
Toyota Boshoku (antes Master Trim)	Japón	Sí	Asientos, paneles de puertas.	Sí	No	2	PBA
Toyota Tsusho	Japón	Sí	Logística.	Sí	No	1	PBA
Treves	Francia	No	Alfombras, insonorizantes.	No	Sí (Ford, General Motors, Peugeot, Renault, Scania, Volkswagen)	1	PBA
UNE	Argentina	No	Cromado de piezas plásticas, grillas, insignias, manijas de baúl y de portón trasero, manijas exteriores de puertas, manijas interiores de puertas, paneles de instrumentos, piezas plásticas de exterior, piezas plásticas de interior, tanques de combustible, tapa de carga de combustible.	No	Sí (General Motors, Peugeot, Renault y autopartistas)	1	PBA
Union Bat	Argentina	No	Baterías de arranque, baterías estacionarias.	No	Sí (CNH, Ford, Iveco, Mercedes Benz, maquinaria agrícola, autopartsitas y	2	PBA y Entre Ríos

						mercado de reposición)	
Ventalum	Argentina	No	Estribos, portaequipajes, ventanillas.	No	No	1	PBA
Vuteq	Japón	No	Paneles de instrumentos y puertas; protector tanque de combustible.	-	-	1	PBA
Yazaki	Japón	No	Mazos de cables, paneles de instrumentos.	Sí	No	1	PBA

Fuente: elaboración propia en base a AFAC, datos de ADIMRA, balances de TASA y entrevistas.

REFERENCIAS

Entrevistas

Anibal Bordes, entrevista personal, 21 de mayo de 2019.
Anibal Bordes, entrevista personal, 17 de abril de 2021.
Anibal Bordes, entrevista personal, 23 de abril de 2021.
Carlos Pan, entrevista personal, 15 de febrero de 2022.
Cristian Costa, entrevista personal, 24 de enero de 2023.
Daniel Herrero, entrevista personal, 1 de julio de 2022.
Directivo de CRAFMSA, entrevista personal, 18 de enero de 2023.
Director de empresa autopartista, entrevista personal, 20 de diciembre de 2022.
Dirigente de AFAC, entrevista personal, 10 de junio de 2022.
Eduardo Kronberg, entrevista personal, 28 de enero de 2022.
Eduardo Reilly, entrevista personal, 25 de julio 2021.
Ejecutivo de Toyota Sudáfrica, entrevista telefónica, 15 de abril de 2021.
Expresidente de otra terminal automotriz, entrevista telefónica, 24 de mayo de 2019.
Ezequiel Vallejos, entrevista telefónica, 20 de junio de 2021.
Gerente de Toyota, entrevista personal, 24 de agosto de 2021.
Horacio Cepeda, entrevista personal, 8 de febrero de 2019.
José Alberto Maldonado, entrevista personal, 19 de noviembre de 2022.
José Alonso, entrevista personal, 10 de julio de 2022.
Juan Novell, entrevista personal, 27 de mayo de 2022.
Julio Cordero, entrevista personal, 11 de febrero de 2022.
Luis López, entrevista personal, 16 de diciembre de 2022.
Matías Madaglia, entrevista personal, 11 de enero de 2023.
Pablo Racciatti, entrevista personal, 3 de junio de 2022.
Raúl Amil, entrevista personal, 19 de junio de 2022.
Ricardo Pignanelli, entrevista personal, 8 de julio de 2022.

Acuerdos internacionales

Acta de Buenos Aires. Programa de Integración y Cooperación Económica (PICE) entre la República Argentina y la República Federativa del Brasil (1986), 29 de julio de 1986.

Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica (AAP.CE) N°58 entre el Mercosur y Perú 30 de noviembre del 2005. Recuperado de <http://www2.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/4d5c18e55622e1040325749000756112/83f546df31fd8b30032578950053f323?OpenDocument>

Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica (AAP.CE) N°58 entre el Mercosur y la Comunidad Andina (CAN). Recuperado de <http://www2.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/800d239280151ad283257d8000551d1f/a87b9915768aab9b032578af004bcd49?OpenDocument>

Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N°13 entre la República de Argentina y la República del Paraguay. 21 de octubre de 2019. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/conoce-los-acuerdos-internacionales/paraguay#:~:text=A%20trav%C3%A9s%20del%20acuerdo%2C%20pr%C3%A1cticamente,10%25%20y%20el%2015%25>

Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N°14 entre la República de Argentina y la República Federativa de Brasil. 20 de diciembre de 1990. Recuperado de http://www.sice.oas.org/Trade/ARG_BRA/ARGBRA_ind_s.asp

Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N°72 entre Colombia y el Mercosur. 23 de julio de 2018. Recuperado de http://www.sice.oas.org/Trade/COL_MER/Addl_Protocols/Addl_Protocols_s.asp

Acuerdo de Complementaci3n Econ3mica (ACE) N35 entre M3xico y el Mercosur.
 283Protocolo Adicional - Acuerdo de Complementaci3n Econ3mica (ACE) N314 entre la Rep3blica de Argentina y la Rep3blica Federativa de Brasil. 19 de octubre de 1999. Recuperado de http://www.sice.oas.org/Trade/ARG_BRA/ARGBRA_IndProt.asp
 313Protocolo Adicional - Acuerdo de Complementaci3n Econ3mica (ACE) N314 entre la Rep3blica de Argentina y la Rep3blica Federativa de Brasil. 11 de noviembre de 2002. Recuperado de http://www.sice.oas.org/Trade/ARG_BRA/ARGBRA_IndProt.asp
 313Protocolo Adicional - Acuerdo de Complementaci3n Econ3mica (ACE) N335 entre Chile y el Mercosur. 9 de septiembre de 2002. Recuperado de http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_MER/CHL_MER_s.asp#Protocols
 Decisi3n 70/2000. Mercosur. Pol3tica Automotriz del Mercosur (PAM). 15 de diciembre de 2000.

Leyes, Decretos, Resoluciones y publicaciones en el Bolet3n Oficial de la Rep3blica Argentina

Bolet3n Oficial de la Rep3blica Argentina. Presidencia de la Naci3n Argentina, 30 de julio de 2001.
 Decreto 2677/91. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina, 20 de diciembre de 1991.
 Decreto 895/94. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina, 10 de junio de 1994.
 Decreto 2278/94. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina, 23 de diciembre de 1994.
 Decreto 33/96. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina, 15 de enero de 1996.
 Decreto 660/2000. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina, 1 de agosto de 2000.
 Decreto 688/2002. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina, 26 de abril de 2002.
 Decreto 774/2005. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina, 25 de septiembre de 2005.
 Decreto AFIP 730/2001. Administraci3n Federal de Ingresos P3blicos, Buenos Aires, Argentina, 20 de noviembre de 2001.
 Fondo para el Desarrollo Econ3mico Argentino (FONDEAR). Buenos Aires, Argentina, agosto de 2015.
 Ley 10.547. Presidencia de la Naci3n (1984). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina.
 Ley 14.780. Presidencia de la Naci3n (1958). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina.
 Ley 14.781. Presidencia de la Naci3n (1958). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina.
 Ley 21.382. Presidencia de la Naci3n (1993). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina.
 Ley 21.932. Presidencia de la Naci3n (1979). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n. Buenos Aires, Argentina.
 Ley 24.402. Presidencia de la Naci3n (1994). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina.
 Ley 26.393. Presidencia de la Naci3n (2008). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n. Buenos Aires, Argentina.
 Ley 27.263. Presidencia de la Naci3n (2016). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n. Buenos Aires, Argentina.
 Resoluci3n 505/95. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Naci3n, Buenos Aires, Argentina, 14 de noviembre de 1995.

Resolución 422/98. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 7 de julio de 1998.

Resolución 65/99. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 3 de febrero de 1999.

Resolución 27/99. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 26 de agosto de 1999.

Resolución 229/2000. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 19 de mayo de 2000.

Resolución NÚ256/2000. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 3 de abril de 2000.

Resolución 119/2004. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 25 de mayo de 2004.

Resolución 238/2005. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 25 de junio de 2005.

Resolución 328/2014. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 30 de septiembre de 2014.

Resolución 557/2014. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 15 de octubre de 2014.

Resolución 1293/2015. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 7 de septiembre de 2015.

Resolución General AFIP 596/1999. Administración Federal de Ingresos Públicos, Buenos Aires, Argentina, 17 de mayo de 1999.

Resolución Conjunta 93/2019 - Secretaría de Comercio Exterior e Industria. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires, Argentina, 13 de noviembre de 2019.

Documentos de empresas y de asociaciones empresarias

ADEFA ñToyota: 20 años de producción en Argentinaò (21 de marzo de 2017). Recuperado de <http://www.adefa.org.ar/es/prensa-leer?id=106&idt=2>

Balance Toyota Argentina Sociedad Anónima (17 de julio de 2003). República Argentina.

Balance Toyota Argentina Sociedad Anónima (27 de julio de 2005). República Argentina.

Balance Toyota Argentina Sociedad Anónima (29 de agosto de 2006). República Argentina.

Balance Toyota Argentina Sociedad Anónima (12 de septiembre de 2007). República Argentina.

Balance Toyota Argentina Sociedad Anónima (21 de julio de 2014). República Argentina.

Balance Toyota Argentina Sociedad Anónima (5 de junio de 2015). República Argentina.

Balance Toyota Argentina Sociedad Anónima (8 de junio de 2016). República Argentina.

Balance Toyota Argentina Sociedad Anónima (26 de junio de 2017). República Argentina.

Dana ñDana Corporation comienza la producción para la plataforma mundial de camionetas de Toyotaò (2005). Recuperado de <https://dana.com.ar/noticias/dana-corporation-comienza-la-produccion-para-la-plataforma-mundial-de-pickup-de-toyota/>

Ford (5 de abril de 2016). ñFord invests \$170 million in South Africa to build the all-new everest SUV, creating 1,200 new jobsò. Recuperado de <https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/news/2016/04/05/ford-invests-170-million-in-south-africa-to-build-new-everest-suv.html>

Industrias Guidi 2010 - 2020: 60 Aniversario (2020). Recuperado de <http://industriasguidi.com.ar/industrias-guidi-60-aniversario/>

Mirgor ñInnovación, la división que acelera el crecimiento de Mirgorò (23 de agosto de 2021). Recuperado de <https://mirgor.com.ar/newsroom/innovacion-la-division-que-acelera-el-crecimiento-de-mirgor/>

Toyota ñ75 years of Toyotaò (2012). Recuperado de https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years

Toyota ñToyota's Global Strategyò (16 de abril de 2003).

Toyota ñToyota To Begin Vehicle Manufacturing In Argentinaò (25 de marzo de 1994). Recuperado de <https://global.toyota/en/detail/7859892>

Toyota ñToyota's IMV Project Takes First Big Step Forwardò (25 de agosto de 2004). Recuperado de <https://global.toyota/en/detail/223095>

Toyota ñToyota Generates a Thousand Jobs with Expansion of Plant in Argentinaò (8 de marzo de 2016). Recuperado de <https://global.toyota/en/detail/11340740>

TMC (1988) Toyota: A History of the First 50 Years, Toyota: Toyota Motor Corporation.

Artículos periodísticos

ñA Quick Look Back on the Corolla's 55-Year History with Over 50 Million Customersò (13 de agosto de 2021). *Toyota Times*. Recuperado de <https://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/164.html>

Aguilar, M. ñCierra la última fábrica de llantas del paísò (14 de febrero de 2017). *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/cierra-ultima-fabrica-llantas-pais_0_r1edOTlKg.html

ñAutopartistas prevén una nueva ola de inversionesò (3 de mayo de 2006). *El Cronista*. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20070808001958/http://www.afac.org.ar/novd.php?id=44>

Bertello, F. ñToyota invierte, pero pide políticas establesò (20 de octubre de 2005). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/toyota-invertio-pero-pide-politicas-estables-nid749136/>

Cabot, D. ñAvanza el régimen de incentivos fiscalesò (12 de febrero de 2005). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/avanza-el-regimen-de-incentivos-fiscales-nid679094>

Cerezo, F. ñVW se reactiva en Argentina con ayuda españolaò (17 de febrero de 2010). *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/elmundomotor/2010/02/15/empresa/1266221538.html>

Ceriotto, L. ñToyota ya exporta la pick up Hilux a 21 paísesò (16 de marzo de 2017). *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/toyota-exporta-pick-up-hilux-21-paises_0_HyLc4cusl.html

Cristóbal, C. ñCómo piensa Gustavo Salinas, el nuevo presidente de Toyota Argentinaò (20 de diciembre de 2022). *Motor 1*. Recuperado de <https://ar.motor1.com/news/627488/toyota-argentina-gustavo-salinas/>

ñCréditos productivosò (12 de septiembre de 2014). *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-255151-2014-09-12.html>

Cristóbal, C. ñAsí Toyota invierte US\$ 800 millones para fabricar las nuevas Hilux/SW4 en Zúrichò (2 de mayo de 2014). *Motor1*. Recuperado de <https://ar.motor1.com/news/471482/toyota-invierte-para-fabricar/>

ñDaniel Herrero, de Toyota: "Vamos por el récord histórico de producción y exportación"ò (14 de octubre de 2021). *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/daniel-herrero-de-toyota-vamos-por-el-record-historico-de-produccion-y-exportacion/>

ñDetroit's impressed: How the Australian engineering and design ingenuity behind the world-class Ford Ranger and Everest has been noticed... and what it will lead to nextò (24 de abril de 2022). *Cars Guide*. <https://www.carsguide.com.au/car-news/detroits-impressed-how-the-australian-engineering-and-design-ingenuity-behind-the-world>

ñDiálogo productivo con Daniel Herreroò (18 de julio de 2022). *Misión Productiva*. Recuperado de <https://misionproductiva.com.ar/dialogos-productivos/2022/07/18/dialogo-productivo-con-daniel-herrero/>

ñEl ñmodeloò Toyota pone tensión en la elección de ADEFAò. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/edicion-impresas/el-modelo-toyota-pone-tension-la-eleccion-adefa-n4036259>

ñEl Gobierno lanza el ProCreAUTO, una línea de crédito barato para comprar vehículos nuevosò (23 de junio de 2014). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gobierno-lanza-el-procreauto-una-linea-de-credito-barato-para-comprar-vehiculos-nuevos-nid1703917>

ñElección de ADEFA termina con un portazo de Toyotaò. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/edicion-impresas/eleccion-adefa-termina-un-portazo-toyota-n4036859>

En materia de inversiones directas, la Argentina se mantuvo al margen de la crisis (27 de diciembre de 1998). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/en-materia-de-inversiones-directas-la-argentina-se-mantuvo-al-margen-de-la-crisis-nid122721/>

Escobar, B. CEO de Toyota en Latam: Región no está preparada aún para vehículos eléctricos (23 de marzo de 2022). *Bloomberg Línea*. Recuperado de <https://www.bloomberglinea.com/2022/03/23/ceo-de-toyota-en-latam-region-no-esta-preparada-aun-para-vehiculos-electricos/>

Ford reinventa la pick up con una nueva Ranger global producida en la Argentina (2 de julio de 2012). *iProfesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/139648-Ford-reinventa-la-pick-up-con-una-nueva-Ranger-global-producida-en-la-Argentina>

Fossati, G. A 25 años de Toyota Argentina: los secretos jamás revelados sobre la estrategia de producción para ser líderes (21 de marzo de 2022). *iProfesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/autos/359279-toyota-argentina-25-anos-secretos-de-una-organizacion-lider>

González Prandi, A. Desembarco: la nueva Hilux llega a la región en el primer semestre (26 de enero de 2023). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/desembarco-la-nueva-hilux-llegaria-a-la-region-en-el-primer-semestre-nid26012023/>

Invertimos para el desarrollo argentino (4 de septiembre de 1999). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/autos/al-volante/invertimos-para-el-desarrollo-argentino-nid201742/>

Jueguen, F. Chispazos empresarios: renuncia el titular de Volkswagen y Adefa (6 de diciembre de 2018). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/industria/chispazos-empresarios-renuncio-el-titular-de-volkswagen-y-adefa-nid2199697/>

Las llantas de la Hilux serán argentinas (2 de marzo de 2011). *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/Las-llantas-de-la-Hilux-seran-argentinas-20110302-0065.html>

Metalsa adquiere el negocio de productos estructurales de Dana Holding Corporation (17 de diciembre de 2009). *Mercado*. Recuperado de <https://mercado.com.ar/protagonistas/metalsa-adquiere-el-negocio-de-productos-estructurales-de-dana-holding-corporation/>

Mirgor, 38 años impulsando la industria y la innovación (8 de noviembre de 2021). *Forbes Argentina*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/innovacion/mirgor-38-anos-impulsando-industria-innovacion-n9696#:~:text=Mirgor%20inici%C3%B3%20sus%20actividades%20en,demostrando%20su%20posicionamiento%20y%20transparencia.>

Norihiko, S. Toyota apuesta por los países emergentes (12 de mayo de 2005). *The Wall Street Journal*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1633228>

Oviedo, J. Toyota piensa en aumentar su inversión (3 de febrero de 2006). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/toyota-piensa-en-aumentar-su-inversion-nid777565/>

Pensar más en crecer y no tanto en los rivales (5 de agosto de 2008). *Cars*. Recuperado de <http://www.cars.com.ar/noticia/1132/daniel-herrero-presidente-toyota-argentina-sa>

Piden reflotar el acuerdo con México (2 de julio de 2012). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/piden-reflotar-el-acuerdo-con-mexico-nid1486830/>

Pollack, Andrew Toyota Doubles Its Holdings in Daihatsu Motor of Japan (21 de septiembre de 1995). *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/1995/09/21/business/international-business-toyota-doubles-its-holdings-in-daihatsu-motor-of-japan.html>

Qu® pasó (14 de febrero de 2002). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-pasa-nid373930/>

Qu® pasó (17 de julio de 2002). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-pasa-nid414362/>

Qu® pasó (11 de febrero de 2003). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-pasa-nid472878/>

- Sainz, A. "La española Promauto vende sus cuatro plantas en el país" (20 de diciembre de 2002). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-espanola-promoauto-vende-sus-cuatro-plantas-en-el-pais-nid460168/>
- Toyota (2020). *Autohistoria*. Recuperado de <https://autohistoria.com.ar/index.php/marcas-de-autos/toyota/>
- Toyota: "Argentina tiene las condiciones naturales para producir y exportar hidrógeno como combustible a gran escala" (8 de agosto de 2019). *Motor1*. Recuperado de <https://ar.motor1.com/news/479163/toyota-argentina-tiene-las-condiciones-naturales-producir-y-exportar-hidrogeno-como-combustible-a-gran-escala/>
- Toyota estudia la apertura de otra planta (22 de junio de 1998). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/toyota-estudia-la-apertura-de-otra-planta-nid100823/>
- Toyota inaugura su planta argentina (22 de marzo de 1997). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/toyota-inauguro-su-planta-argentina-nid65614/>
- Toyota instala una planta de fundas de asientos en Luján (17 de julio de 2014). *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/cronista-pais/Toyota-instala-una-planta-de-fundas-de-asientos-en-Lujan-20140717-0017.html>
- Toyota invertirá 200 millones de dólares en la Argentina (20 de septiembre de 2002). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/toyota-invertira-200-millones-de-dolares-en-la-argentina-nid433141/>
- Toyota: debe facilitarse la exportación (2 de marzo de 2005). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/toyota-debe-facilitarse-la-exportacion-nid684030/>
- Toyota, a contramano: por qué es la única automotriz optimista para 2019 (1 de enero de 2019). *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/toyota-contramano-unica-automotriz-optimista-2019_0_QwCMkrhSl.html
- Toyota rompió récords en 2017 y acaparó el 41% de las exportaciones de la industria automotriz argentina (16 de enero de 2018). *iProfesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/autos/261846-toyota-rompio-records-en-2017-y-acaparo-el-41-de-las-exportaciones-de-la-industria-automotriz-argentina.amp>
- Rebossio, A. "Daniel Herrero, presidente de Toyota Argentina: 'Hicimos 15.000 tests y tuvimos 2.200 casos entre los más de 6.500 empleados'" (5 de junio de 2021). *El Diario AR*. Recuperado de https://www.eldiarioar.com/economia/daniel-herrero-presidente-toyota-argentina-hicimos-15-000-tests-tuvimos-2-200-casos-6-500-empleados_128_8005096.html
- Rumeau, G. "Johnson Controls muda una planta y se asocia con Araco" (7 de enero de 2004). *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/impresa-general/Johnson-Controls-muda-una-planta-y-se-asocia-con-Araco-20040107-0025.html>
- Steve St Angelo: "Si no podemos operar donde hay inflación, no podemos ser globales" (22 de septiembre de 2013). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/steve-st-angelo-si-no-podemos-operar-donde-hay-inflacion-no-podemos-ser-globales-nid1621910/>

Bibliografía

- Alfaro, L. (2003). FDI and Economic Growth: Does the Sector Matter? *Harvard Business School*, 3, 1-31.
- Alfaro, L., Chanda, A., Kalemli-Ozcan, S., & Sayek, S. (2004). FDI and economic growth: The role of local financial markets. *Journal of International Economics*, 64(1), 89-112. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(03\)00081-3](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(03)00081-3)
- Alfaro, L., & Charlton, A. (2007). Growth and the Quality of Foreign Direct Investment: Is All FDI Equal. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.981163>
- Almfraji, M. A., & Almsafir, M. K. (2014). Foreign Direct Investment and Economic Growth Literature Review from 1994 to 2012. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 206-213. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.668>
- Clvarez Newman, D. (2012). El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo: Una mirada desde la construcción de productividad en los sujetos trabajadores de la fábrica japonesa

- (1994-2005). *Si Somos Americanos*, 12(2), 181-201. <https://doi.org/10.4067/S0719-09482012000200008>
- Ólvarez Newman, D. (2017). El toyotismo, la gesti3n de la implicaci3n en el nivel de la empresa. En *La hegemonía del capital* (Facultad de Ciencias Sociales UBA). <https://www.teseopress.com/hegemonia>
- Amin, S., Arrighi, G., Gunder Frank, A., & Wallerstein, I. (1982). *Dynamics of Global Crisis*. Monthly Review Press.
- Amsden, A. (2012). *The Rational Revolution: Developing from Role Models, Deserting Deductive Theory*. Unpublished manuscript.
- Amsden, A. H. (1979). Taiwan's Economic History: A Case of Etatism and a Challenge to Dependency Theory. *Modern China*, 5(3), 341-379. JSTOR.
- Andreoni, A. (2019). 9. A Generalized Linkage Approach to Local Production Systems Development in the Era of Global Value Chains, with Special Reference to Africa. En A. Noman, J. E. Stiglitz, & R. Kanbur (Eds.), *The Quality of Growth in Africa* (pp. 264-294). Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/kanb19476-011>
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy*. IRWIN.
- ANFAC, & SERNAUTO. (2017). *Agenda sectorial de la Industria de la Automoci3n*. <https://anfacs.com/wp-content/uploads/2019/07/AGENDA-SECTORIAL-DE-LA-INDUSTRIA-DE-AUTOMOCION-INFORME-COMPLETO.pdf>
- Aoki, M., & Dore, R. (1994). *The Japanese Firm*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288152.001.0001>
- Arnaudo, J. (2012). Creatividad e innovaci3n en procesos: El caso Toyota Compañía Financiera. *Revista UCEMA*, 19. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/2356>
- Arnold, D. (2006). Toyota in Thailand: Capital and Labour un çHarmoniousè Globalised Production. En D. Chang (Ed.), *Labour in Globalising Asian Corporations: A Portrait of Struggle* (pp. 215-247). Asia Monitor Resource Centre.
- Arrighi, G. (1990). Developmentalist Illusion. En *Semiperipheral States in the World Economy* (Greenwood Press).
- Arrighi, G., & Drangel, J. (1986). Stratification and World Economy. *Review*, X(1), 9-75.
- Arza, V., & Lopez, A. (2008). *La industria automotriz en el MERCOSUR*. Red Mercosur de Investigaciones Econ3mica.
- Arza, V., & L3pez, A. (2008). *La industria automotriz en el MERCOSUR*. Red Mercosur de Investigaciones Econ3micasa.
- Asanuma, B. (1989). Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill. *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(1), 1-30. [https://doi.org/10.1016/0889-1583\(89\)90029-4](https://doi.org/10.1016/0889-1583(89)90029-4)
- Azpiazu, D., Basualdo, E., & Schorr, M. (2001). La industria argentina durante los años noventa: Profundizaci3n y consolidaci3n de los rasgos centrales de la din3mica sectorial post-sustitutiva. *FLACSO*, 63.
- Bair, J. (2005). Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. *Competition & Change*, 9(2), 153-180. <https://doi.org/10.1179/102452905X45382>
- Bair, J., & Gereffi, G. (2003). Upgrading, uneven development, and jobs in the North American apparel industry. *Global Networks*, 3(2), 143-169. <https://doi.org/10.1111/1471-0374.00054>
- Baldwin, R. E. (2016). *The great convergence: Information technology and the new globalization*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Balzano, J. P. (2019). *Toyota Mobility Services Corporativo* [Maestría]. Universidad de San Andr3s.
- Baran, P. A., & Sweezy, P. (1966). *Monopoly Capital: An Essay on the American Economic and Social Order*. Monthly Review Press.
- Baranson, J. (1969). *Automotive industries in developing countries*. The Johns Hopkins University Press.
- Barbero, M. I., & Motta, J. (2007). Trayectoria de la industria automotriz en la Argentina desde sus inicios hasta fines de la d3cada de 1990. En *Innovaci3n y empleo en tramas productivas de Argentina* (pp. 189-229). Prometeo Libros.

- Barletta, F., Katashi, R., & Yoguel, G. (2013). La trama automotriz argentina: Dinámica reciente, capacidades tecnológicas y conducta innovativa. En *La industria argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI* (pp. 159-190). CEPAL.
- Barnes, J., Black, A., & Monaco, L. (2021). Government Policy in Multinational-Dominated Global Value Chains: Structural Transformation within the South African Automotive Industry. En J. Barnes, A. Black, & L. Monaco, *Structural Transformation in South Africa* (pp. 100-119). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192894311.003.0005>
- Baruj, G., Obaya, M., Porta, F., Santarcangelo, J., Sessa, C., & Zweig, I. (2017). *Complejo Automotriz Argentino: Situación tecnológica, restricciones y oportunidades*. CIECTI.
- Bastos Tigre, P., Laplane, M., Lugones, G., Porta, F., & Sarti, F. (1999). Impacto Del Mercosur En La Dinámica Del Sector Automotor. En *Impacto sectorial de la integración en el Mercosur* (pp. 1-235). INTAL.
- Basualdo, E. (2006). *La reestructuración de la economía argentina durante las últimas décadas de la sustitución de importaciones a la valorización financiera* (CLACSO).
- Basualdo, E. (2011). *Sistema político y modelo de acumulación. Tres ensayos sobre la Argentina actual*. Atuel.
- Basualdo, E., & Manzanelli, P. (2016). Régimen de acumulación durante el ciclo de gobiernos kirchneristas. *Realidad Económica*, 304, 6-40.
- Battistini, O. (2001). Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción. *Revista Venezolana De Gerencia*, 6(16), 553-572.
- Beamish, T. D., & Biggart, N. W. (2006). Economic Development. En G. Ritzer (Ed.), *Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 1294-1297). Blackwell Press. https://www.researchgate.net/publication/257945617_Economic_Development
- Becker, G. S. (1993). Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior. *Journal of Political Economy*, 101(3), 385-409.
- Beckert, J. (2003). Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? *Journal of Economic Issues*, 37(3), 769-787.
- Beechler, S. L., & Bird, A. (1999). *Japanese Multinationals Abroad: Individual and Organizational Learning*. Oxford University Press.
- Belini, C. (2006). Negocios, poder y política industrial en los orígenes de la industria automotriz argentina, 1943-1958. *Revista de Historia Industrial*, 15(31), 109-135. <https://doi.org/10.1344/rhi.v15i31.19663>
- Belloq, M. (2017). *Valuación de MIRGOR S.A.C.I.F.I.A.* [Universidad de San Andrés]. <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12147/1/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Fin.%20Belloq.%20Mart%C3%ADn%20J..pdf>
- Bengoa, M., & Sanchez-Robles, B. (2003). Foreign direct investment, economic freedom and growth: New evidence from Latin America. *European Journal of Political Economy*, 19(3), 529-545. [https://doi.org/10.1016/S0176-2680\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0176-2680(03)00011-9)
- Bennedsen, M., Mehrotra, V., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2021). Dynastic control without ownership: Evidence from post-war Japan. *Journal of Financial Economics*, 142(2), 831-843. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.06.018>
- Berger, S., & Dore, R. (Eds.). (1996). *National Diversity and Global Capitalism*. Cornell University Press. <https://doi.org/10.7591/9781501722158>
- Bergesio, L. (2007). Raíces del pensamiento socio-económico. La división del trabajo en Adam Smith, Karl Marx y Émile Durkheim. *Trabajo y Sociedad*, 9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2565813>
- Bevan, A., Estrin, S., & Meyer, K. (2004). Foreign investment location and institutional development in transition economies. *International Business Review*, 13(1), 43-64. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.005>
- Bielschowsky, R. (2009). Sesenta años de la CEPAL: estructuralismo y neoestructuralismo. *Revista CEPAL*, 97, 173-194.
- Biggart, N. (2001). Social Organization and Economic Development. *Journal of Economic Sociology*, 2(5), 49-58. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2001-5-49-58>

- Biggart, N. W. (1997). Explaining Asian Economic Organization: Toward a Weberian Institutional Perspective. En M. Orru, N. W. Biggart, & G. G. Hamilton (Eds.), *The Economic Organization of East Asian Capitalism* (Vol. 1, pp. 3-33). SAGE.
- Biggart, N. W., & Guillén, M. F. (1999). Developing Difference: Social Organization and the Rise of the Auto Industries of South Korea, Taiwan, Spain, and Argentina. *American Sociological Review*, 64(5), 722-747. <https://doi.org/10.2307/2657373>
- Bil, D. A. (2015). Un análisis en perspectiva histórica del comercio exterior de las autopartes argentinas. *Tiempo y economía*, 2(1), 111-135. <https://doi.org/10.21789/24222704.1008>
- Bil, D. A. (2017a). La crisis mundial del sector automotriz (1978-1982) y los efectos sobre el complejo en Argentina. *Projeto História: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História*, 60, 281-318. <https://doi.org/10.23925/2176-2767.2017v60p281-318>
- Bil, D. A. (2017b). Trayectoria de una empresa multinacional en la crisis automotriz de los 80. El caso de Renault Argentina. *Anuario de la Escuela de Historia Virtual*, 8(11), 92-116.
- Bil, D. A., & Mussi, E. A. (2015). La reproducción de los límites de la industria argentina (2003-2012). En perspectiva histórica. *Revista de Economía Crítica*, 19, 29-51.
- Bil, D. A., & Sartelli, H. E. (2018). Continuidades en la industria argentina a partir del caso automotriz: De los Kirchner a Macri. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 2(7). https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v2.n7.2018.84
- Bilgili, F., Tölççe, N. S. H., & Doğan, K. (2012). The determinants of FDI in Turkey: A Markov Regime-Switching approach. *Economic Modelling*, 29(4), 1161-1169. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2012.04.009>
- Biswas, R. (2002). Determinants of Foreign Direct Investment. *Review of Development Economics*, 6(3), 492-504. <https://doi.org/10.1111/1467-9361.00169>
- Black, A. (2009). Location, Automotive Policy, and Multinational Strategy: The Position of South Africa in the Global Industry since 1995. *Growth and Change*, 40(3), 483-512. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.2009.00491.x>
- Black, A. (2011). Trade Liberalization, Technical Change and Firm Level Restructuring in the South African Automotive Component Sector. *International Journal of Institutions and Economies*, 3(2), 173-202.
- Black, A., Roy, P., El-Haddad, A., & Yilmaz, K. (2020). The Political Economy of Automotive Industry Development Policy in Middle Income Countries: A Comparative Analysis of Egypt, India, South Africa and Turkey. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3661553>
- Blalock, G., & Gertler, P. J. (2009). How firm capabilities affect who benefits from foreign technology. *Journal of Development Economics*, 90(2), 192-199. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2008.11.011>
- Blonigen, B., & Wang, M. (2004). *Inappropriate Pooling of Wealthy and Poor Countries in Empirical FDI Studies* (N.º w10378; p. w10378). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w10378>
- Bourdieu, P. (2002). *Las estructuras sociales de la economía*. Anagrama.
- Boussebaa, M., & Morgan, G. (2014). Pushing the frontiers of critical international business studies: The multinational as a neo-imperial space. *Critical Perspectives on International Business*, 10(1/2), 96-106. <https://doi.org/10.1108/cpoib-11-2013-0046>
- Boyer, R., Charron, E., Jørgens, U., & Tolliday, S. (Eds.). (1998). *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford University Press.
- Boyer, R., & Freysenet, M. (2002). *The Productive Models: The Conditions of Profitability*. Palgrave Macmillan.
- Brandt, L., & Van Biesebroeck, J. (2006). *Capability building in China's auto supply chains*. 4-40. https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1823975&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&fromSitemap=1
- Braun, O., & Joy, L. (1968). A Model of Economic Stagnation—A Case Study of the Argentine Economy. *The Economic Journal*, 78(312), 868-887.

- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Macmillan.
- Bujarin, N. (1927). *Imperialism and World Economy*.
- Burgos, M. (2017). *El nuevo modelo económico y sus consecuencias*. Ediciones del CCC.
- Campbell, N., & Burton, F. (1994). *Japanese Multinationals*. Routledge.
- Cantarella, J. E., Katz, L., & de Guzmán, G. (2008). *La Industria Automotriz Argentina: Limitantes a la Integración Local de Autocomponentes*. 43.
- Cantarella, J., Katz, L., & Monzon, N. (2017). Argentina: Factores que debilitan la integración de autopartes locales. En *La encrucijada del autopartismo en América Latina* (pp. 243-296). UNDAV Ediciones.
- Cantwell, J., & Narula, R. (2001). The Eclectic Paradigm in the Global Economy. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 155-172. <https://doi.org/10.1080/13571510110051504>
- Cardoso, F. H. (1970). Desarrollo y dependencia: Perspectivas teóricas en el análisis sociológico. En *Sociología del desarrollo. Aspectos teóricos y metodológicos*. Solar Hachette.
- Cardoso, F. H., & Faletto, E. (1969). *Dependencia y desarrollo en América Latina*.
- Carrincazeaux, C., Lung, Y., & Rallet, A. (2001). Proximity and localisation of corporate R&D activities. *Research Policy*, 30(5), 777-789. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00121-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00121-9)
- Carvalho, E. G. de. (2005). Globaliza-«o e estratégias competitivas na indústria automobilística: Uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil. *Gestão & Produção*, 12(1), 121-133. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000100011>
- Casson, M. (2018). The Theory of International Business: The Role of Economic Models. *MIR: Management International Review*, 58(3), 363-387.
- Castellani, A., & Strauss, L. (2012). Debates teóricos contemporáneos en Sociología Económica. *Papeles de Trabajo*, 9.
- Castells, M. J., & Manzanelli, P. (2014). Dilemas del sector automotriz en la argentina actual. *Industrializar Argentina*, 22(12), 26-34.
- Chanaron, J.-J. (2004). Relationships between the core and the periphery of the European automotive system. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 4(2/3), 198. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2004.005326>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press.
- Chen, S. (2014). The Political Economy of Industrial Development in Thailand. *JAS (Journal of ASEAN Studies)*, 2(2), 62. <https://doi.org/10.21512/jas.v2i2.297>
- Chowdhury, S. D. (2014). Strategic roads that diverge or converge: GM and Toyota in the battle for the top. *Business Horizons*, 57(1), 127-136. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.10.004>
- Coase, R. (1960). The Problem of Social Cost. *The Journal of Law & Economics*, 3, 1-44.
- Coe, N. M., Hess, M., Yeung, H. W., Dicken, P., & Henderson, J. (2004). «Globalizing» regional development: A global production networks perspective. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(4), 468-484. <https://doi.org/10.1111/j.0020-2754.2004.00142.x>
- Cohen, S. D. (2007). *Multinational Corporations and FDI*. 10.1093/acprof:oso/9780195179354.001.0001.
- Coleman, B. J., & Vaghefi, M. R. (1994). Heijunka (?): A key to the Toyota production system. *Production and inventory management journal*, 35(4), 31.
- Collantes, F. (2008). *El milagro japonés y el desarrollo del Lejano Oriente*. Universidad de Zaragoza. https://economia_aplicada.unizar.es/sites/economia_aplicada.unizar.es/files/archivos/55/japon_-_texto.pdf
- Collinson, S. (2009). The Multinational Firm as the Major Global Promoter of Economic Development. En S. Collinson & G. Morgan (Eds.), *Images of the multinational firm* (pp. 73-95). Wiley-blackwell.
- Collinson, S., Buckley, P. J., Dunning, J. H., & Yip, G. (2006). New Directions in International Business. En F. M. Fai & E. J. Morgan (Eds.), *Managerial Issues in International Business*. Palgrave.
- Consoni, F., & Quadros, R. (2004). Between Centralisation and Decentralisation of Product Development in Multinational Corporations: Recent Trajectories in Brazilian Subsidiaries of Car Assemblers. *Adm. Faces Belo Horizonte*, 3(1), 18-30.
- Coriat, B. (2000). *El taller y el robot: Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica* Coriat.pdf. Siglo XXI.

- Correa Restrepo, F. (2016). Desarrollo económico de Japón: De la génesis al llamado milagro económico. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1). <https://doi.org/10.18359/rfce.2654>
- Costa, R. M. da. (2008). *Estratégias competitivas e desempenho económico: O caso da indústria automobil stica brasileira de 1986 a 2007* [Tesis de Maestría, Universidade Federal do Rio Grande Do Sul]. <http://hdl.handle.net/10183/15631>
- Covarrubias V., A., & Ramírez Pérez, S. (Eds.). (2020). *New frontiers of the automobile industry: Exploring geographies, technology, and institutional challenges*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-18881-8>
- Dalle, D., Fossati, V., & Lavopa, F. (2013). Política industrial:  el eslabón perdido en el debate de las Cadenas Globales de Valor? *Revista Argentina de Economía Internacional*, 2, 14.
- de Diego, A. T., Sierra, N. M., & García, S. J. (2009).  Las claves del éxito de Toyota . LEAN, más que un conjunto de herramientas y técnicas. *Cuadernos de Gest n*, 9(2), 111-122.
- Di Marzo Broggi, E., & Moldovan, P. (2017). La política automotriz común de Argentina y Brasil. Implicancias para el sector autopartista. En *La encrucijada del autopartismo en América Latina* (pp. 188-215). UNDAV Ediciones.
- Diamand, M. (1973). *Doctrinas económicas, desarrollo e independencia*. Paidós.
- DiMaggio, P. (2001). Introduction: Making Sense of the Contemporary Firm and Prefiguring Its Future. En *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective* (pp. 3-31). Princeton University Press.
- Dobbin, F., & Baum, J. A. C. (2014). Introduction: Economics Meets Sociology in Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2412070>
- Dohse, K., J rgens, U., & Nialsch, T. (1985). From  Fordism  to  Toyotism ? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry. *Politics & Society*, 14(2), 115-146. <https://doi.org/10.1177/003232928501400201>
- Dolensky, J. (2012). *Toyota: Un análisis de la implementación de «lean production» en la empresa y una comparación con las prácticas japonesas* [Licenciatura, Universidad de San Andr s]. <http://hdl.handle.net/10908/956>
- Doma ski, B., & Gwosdz, K. (2009). Toward a More Embedded Production System? Automotive Supply Networks and Localized Capabilities in Poland. *Growth and Change*, 40(3), 452-482. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.2009.00490.x>
- Doner, R. (1991). *Driving a bargain: Automobile industrialization and Japanese firms in Southeast Asia*. University of California Press.
- Doner, R. F. (2009). *The politics of uneven development: Thailand's economic growth in comparative perspective*. Cambridge University Press.
- Doner, R. F., & Wad, P. (2014). Financial Crises and Automotive Industry Development in Southeast Asia. *Journal of Contemporary Asia*, 44(4), 664-687. <https://doi.org/10.1080/00472336.2014.923635>
- Dore, R. (1983). Goodwill and the Spirit of Market Capitalism. *The British Journal of Sociology*, 34(4), 459. <https://doi.org/10.2307/590932>
- Dore, R. (1999). Varieties of capitalism in the twentieth century. *Oxford Review of Economic Policy*, 15(4), 102-120. <https://doi.org/10.1093/oxrep/15.4.102>
- Dore, R. (2013). *British factory, Japanese factory: The origins of national diversity in industrial relations*.
- Dos Santos, T. (1973). *Imperialismo y corporaciones multinacionales*. Galerna.
- Dos Santos, T. (2011). *Imperialismo y dependencia*. CLACSO. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5425733>
- Dossi, M. (2019). *Los industriales en su laberinto: Las estrategias políticas de la Unión Industrial Argentina durante el auge y la crisis neoliberal (1989-2003)*. Autores de Argentina.
- Dulcich, F. (En prensa). Innovaciones globales, especialización productiva y comercial: Las particularidades del caso Toyota en Argentina. *H-industri *.
- Dulcich, F., Otero, D., & Canzian, A. (2020). Trayectoria y situación actual de la cadena automotriz en Argentina y Mercosur. *Ciclos*, 27(54), 93-130.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. En B. Ohlin, P.-O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity* (pp. 395-418). Macmillan.

- Dunning, J. H., & Aliber, R. Z. (1971). *The Multinational Enterprise*. Allen and Unwin.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008a). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed). Edward Elgar.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008b). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed). Edward Elgar.
- Durham, J. B. (2004). Absorptive capacity and the effects of foreign direct investment and equity foreign portfolio investment on economic growth. *European Economic Review*, 48(2), 285-306. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(02\)00264-7](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(02)00264-7)
- Durkheim, É. (1985). *La división del trabajo social*. Planeta.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 23. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N)
- Else, B., & Fujiwara, A. (2000). Kaizen and technology transfer instructors as work based learning facilitators in overseas transplants: A case study. *Journal of Workplace Learning*, 12(8), 333-342. <https://doi.org/10.1108/13665620010378831>
- Erdogan, M., & Unver, M. (2015). Determinants of Foreign Direct Investments: Dynamic Panel Data Evidence. *International Journal of Economics and Finance*, 7(5), p82. <https://doi.org/10.5539/ijef.v7n5p82>
- Etchemendy, S. (2001). Construir Coaliciones Reformistas: La Política de las Compensaciones en el Camino Argentino Hacia la Liberalización Económica. *Desarrollo Económico*, 40(16), 675-707. <https://doi.org/10.2307/3456000>
- Evans, P. (1996). Introduction: Development strategies across the public-private divide. *World Development*, 24(6), 1037. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00014-9](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00014-9)
- Evans, P. (1997a). State structures, government-business relations, and economic transformation. En B. R. Schneider & S. Maxfield (Eds.), *Business and the state in developing countries* (pp. 63-87). Cornell University Press.
- Evans, P. (1997b). The Eclipse of the State? Reflections on Stateness in an Era of Globalization. *World Politics*, 50(1), 62-87.
- Evans, P. (2021). Alice Amsden: A Reasoning Revolutionary in Development Economics. *Development and Change*, 52(4), 988-1008. <https://doi.org/10.1111/dech.12655>
- Farole, T., & Winkler, D. (2015). The Role of Foreign Firm Characteristics, Absorptive Capacity and the Institutional Framework for FDI Spillovers. *Journal of Banking and Financial Economics*, 1(3), 77-112. <https://doi.org/10.7172/2353-6845.jbfe.2015.1.4>
- Farrell, R., Gaston, N., & Sturm, J.-E. (2004). Determinants of Japan's foreign direct investment: An industry and country panel study, 1984-1998. *Journal of the Japanese and International Economies*, 18(2), 161-182. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2003.09.005>
- Fernández, V. R. (2015). Global Value Chains in Global Political Networks: Tool for Development or Neoliberal Device? *Review of Radical Political Economics*, 47(2), 209-230. <https://doi.org/10.1177/0486613414532769>
- Fitzsimon, A., & Guevara, S. (2017). La industria automotriz argentina y sus fuentes de ganancia: Un análisis de largo plazo (1960-2013). *América Latina en la Historia Económica*. <https://doi.org/10.18232/alhe.859>
- Fligstein, N. (1987). The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979. *American Sociological Review*, 52(1), 44. <https://doi.org/10.2307/2095391>
- Fligstein, N. (1990). *The transformation of corporate control*. Harvard University Press.
- Fligstein, N. (1996). Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*, 61(4), 656. <https://doi.org/10.2307/2096398>
- Fligstein, N. (2001). *The architecture of markets*. Princeton Univ. Press.
- Fligstein, N. (2010). 9. The Political and Economic Sociology of International Economic Arrangements. En N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology, Second Edition* (pp. 183-204). Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400835584.183>

- Fligstein, N., & Dauber, K. (1989). Structural Change in Corporate Organization. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 73-96. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.000445>
- Fligstein, N., & Dauter, L. (2012). A sociologia dos mercados. *Caderno CRH*, 25(66), 481-504. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000300007>
- Fligstein, N., & Freeland, R. (1995). Theoretical and comparative perspectives on corporate organization. *Annual review of sociology*, 21, 21-43.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2011). Toward a General Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory*, 29(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2010.01385.x>
- Florida, R., & Kennedy, M. (1991). Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to the US.pdf. *American Sociological Review*, 56(3), 381-398.
- Fougner, T. (2006). The state, international competitiveness and neoliberal globalisation: Is there a future beyond 'the competition state'? *Review of International Studies*, 32(1), 165-185. <https://doi.org/10.1017/S0260210506006978>
- Freyssenet, M. (1998). Lâusine Toyota de Zarate (Argentina). *La Lettre du GERPISA*, 119, 15-18.
- Freyssenet, M. (2010). *La rentabilidad del Grupo Toyota: 1970-2012*.
- Frigant, V., & Zumpe, M. (2017). Redes Globales de Producción: ¿cada vez más globales? Una comparación de los procesos de integración global y regional basada en datos sobre el intercambio comercial de autopartes. En *La encrucijada del autopartismo en América Latina* (UNDAV Ediciones).
- Fumio, K. (2006). Toyota and Asian Automobile Workers. En D. Chang (Ed.), *Labour in globalising Asian corporations. A portrait of struggle* (pp. 181-215). Asia Monitor Resource Center.
- Gaggero, A. (2012). Estado, mercado y dinámicas organizacionales. Un abordaje de las estrategias empresarias a través de la sociología económica. *Papeles de Trabajo*, 6(9), 37-57.
- Gaggero, A., Gaggero, J., & Rúa, M. (2015). Principales características e impacto macroeconómico de la fuga de capitales en Argentina. *Problemas del Desarrollo*, 46(182), 67-90. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.06.002>
- Gaggero, A., & Schorr, M. (2016). La cúpula empresaria durante los gobiernos kirchneristas. *Realidad Económica*, 297, 61-92.
- Gómez, M., & Olvera Aguilar, J. (2020). *En medio del fracaso y la transformación empresarial. Toyota en México. Laboratorio de la industria de bienes de capital, 1953-1961*. El Colegio de San Luis.
- García, P. M., & López, A. (2020). *La inversión extranjera directa: Definiciones, determinantes, impactos y políticas públicas*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0002601>
- Górriz, A., & Panigo, D. (2016). El impacto de la Política Automotriz Común (PAC) sobre la industria autopartista de Argentina y Brasil. *Fundación Friedrich Ebert*, 25.
- Górriz, A., Panigo, D., & Gallo, P. (2014). *Common Automotive Policy of Argentina and Brazil: Its impact on local and regional auto part industries*. 22nd International Colloquium of GERPISA, Kyoto, Japan.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., & Sturgeon*, T. J. (2001). Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. *IDS Bulletin*, 32(3), 1-8. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003001.x>
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (Eds.). (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Praeger.
- Gerlach, M. L. (1992). *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*. University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520919105>
- Ghauri, P. N., & Yamin, M. (2009). Revisiting the impact of multinational enterprises on economic development. *Journal of World Business*, 44(2), 105-107. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.05.010>
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603-626. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310825>
- González, M., & Manzanelli, P. (2012). *La industria en la posconvertibilidad. El caso del complejo automotor*. Crea de Economía y Tecnología de la FLACSO.

- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Graña, J. M., Cesana, P., & Weksler, G. (2017). Una mirada alternativa de los estudios sectoriales. *Realidad Económica*, 307, 59-92.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. University of Chicago Press.
- Guillén, M. F. (2003). The economic sociology of markets, industries, and firms. *Theory and Society*, 32(4), 505-515. <https://doi.org/10.1023/A:1025589525408>
- Guillén, M. F. (2004). La internacionalización de las empresas españolas. *Historia Empresarial*, 812, 211-224.
- Gunder Frank, A. (1974). Dependence Is Dead, Long Live Dependence and the Class Struggle: An Answer to Critics. *Latin American Perspectives*, 1(1), 87-106.
- Hackett, S. C., & Srinivasan, K. (1998). Do supplier switching costs differ across Japanese and US multinational firms? *Japan and the World Economy*, 10(1), 13-32. [https://doi.org/10.1016/S0922-1425\(96\)00214-9](https://doi.org/10.1016/S0922-1425(96)00214-9)
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0199247757.001.0001>
- Hamilton, G. G., & Biggart, N. W. (1988). Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94, 52-94.
- Hardt, M., & Negri, A. (2000). *Imperio*. Harvard University Press.
- Haruchi, T. (2006). Toyota in the Philippines: Drive our Dreams or Drive to the Bottom? En : Dae-oup Chang (Ed.), *Labour in Globalising Asian Corporations: A Portrait of Struggle* (pp. 247-273). Asia Monitor Resource Centre.
- Harvey, D. (2005). *The New Imperialism*. Oxford University Press.
- Harvey, D. (2015). *Seventeen contradictions and the end of capitalism* (first issued as an Oxford University Press paperback). Oxford University Press.
- Hassler, M. (2009). Variations of Value Creation: Automobile Manufacturing in Thailand. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 41(9), 2232-2247. <https://doi.org/10.1068/a40238>
- Hassler, M. (2011). Localisation Processes within Global Production Networks: Automobile Component Sourcing in Thailand. *DIE ERDE – Journal of the Geographical Society of Berlin*, 142(4), 429-442.
- Havranek, T., & Irsova, Z. (2011). Estimating vertical spillovers from FDI: Why results vary and what the true effect is. *Journal of International Economics*, 85(2), 234-244. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2011.07.004>
- Heckscher, E. (1919). The effect of foreign trade on the distribution of income. *Ekonomisk*, 21, 497-512.
- Heidenreich, M. (2012). The social embeddedness of multinational companies: A literature review. *Socio-Economic Review*, 10(3), 549-579. <https://doi.org/10.1093/ser/mws010>
- Heim, S. (2013). Capability building and functions of SMEs in business groups: A case study of Toyota's supply chain. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 13(4), 338. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2013.056860>
- Heim, S. (2016). *Economic Sociology and the Theory of the Firm: Lessons from the "Toyota Momentum" in the History of Capitalism*. Kyoto University.
- Heim, S. (2017). Toyota, Victim of Its Production System: Why do Social Sciences Still Have Much to Learn from this Firm? *Monthly Paper of the French Network for Asian Studies*, <http://www.gis-reseau-asie.org/monthly-articles/toyota-victime-toyotisme-heim-stephane>.
- Heim, S. (2020). The Japanese Automotive Industry Since 2000: Causes and Impacts of Growth Disparities. En *New Frontiers of the Automobile Industry: Exploring Geographies, Technology, and Institutional Challenges* (Springer Nature).
- Helper, S., & Henderson, R. (2014). Management Practices, Relational Contracts, and the Decline of General Motors. *Journal of Economic Perspectives*, 28(1), 49-72. <https://doi.org/10.1257/jep.28.1.49>

- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., & Yeung, H. W.-C. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, 9(3), 436-464. <https://doi.org/10.1080/09692290210150842>
- Hilferding, R. (1909). *Finance Capital: A Study of the latest phase of capitalist development*.
- Hirschman, A. O. (1964). The Paternity of an Index. *The American Economic Review*, 54(5), 761.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(2), 420-437. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.001>
- Hopkins, T. K., & Wallerstein, I. (1977). Patterns of Development of the Modern World-System. *Review (Fernand Braudel Center)*, 1(2), 111-145.
- Hopkins, T. K., & Wallerstein, I. (1986). Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800. *Review (Fernand Braudel Center)*, 10(1), 157-170.
- Humphrey, J., & Salerno, M. S. (2000). Globalisation and Assembler-Supplier Relations: Brazil and India. En J. Humphrey, Y. Lecler, & M. S. Salerno (Eds.), *Global Strategies and Local Realities* (pp. 149-175). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780333977712_7
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027. <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>
- Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment* [PhD, Massachusetts Institute of Technology]. <http://hdl.handle.net/1721.1/27375>
- Ibusuki, U., Bernardes, R. C., & Consoni, F. L. (2015). New Brazilian automotive industrial policy: Analysis of the consequences for local R&D based on new comer's strategies. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 15(1), 63. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2015.067092>
- Inchauspe, E., & García, N. (2017). El complejo automotriz-autopartista en América Latina. Estrategias globales, regionales y desempeño reciente. En *La encrucijada del autopartismo en América Latina* (pp. 127-188). UNDAV Ediciones.
- Industrias Guidi. (2020). *Industrias Guidi 2010—2020. 60 Aniversario*. <http://industriaguidi.com.ar/industrias-guidi-60-aniversario/>
- Itoh, M., Kato, A., Shimono, Y., Haraguchi, Y., & Taehoon, P. (2018a). Localization Process of Japanese Automobile Companies in ASEAN—The Role of Local Parts Development Division at Toyota. En M. Itoh, A. Kato, Y. Shimono, Y. Haraguchi, & P. Taehoon, *Automobile Industry Supply Chain in Thailand* (pp. 47-62). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-2360-7_4
- Itoh, M., Kato, A., Shimono, Y., Haraguchi, Y., & Taehoon, P. (2018b). Localization Process of Japanese Automobile Companies in ASEAN—The Role of Local Parts Development Division at Toyota. En M. Itoh, A. Kato, Y. Shimono, Y. Haraguchi, & P. Taehoon, *Automobile Industry Supply Chain in Thailand* (pp. 47-62). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-2360-7_4
- Ivarsson, I., & Alvstam, C. G. (2005). Technology transfer from TNCs to local suppliers in developing countries: A study of AB Volvo's truck and bus plants in Brazil, China, India, and Mexico. *World Development*, 33(8), 1325-1344. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.04.011>
- Iyer, A. V., Seshadri, S., & Vasher, R. (2011). *Toyota supply chain management: A strategic approach to the principles of Toyota's renowned system*. MGH.
- Jacobs, A. J. (2016). Automotive FDI and Dependent Development: The Case of Slovakia's City-Regions in the Bratislava-Zilina Corridor. *Open Urban Studies and Demography Journal*, 2(1), 1-19. <https://doi.org/10.2174/2352631901602010001>
- Jayaram, J., Das, A., & Nicolae, M. (2010). Looking beyond the obvious: Unraveling the Toyota production system. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 280-291. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.07.024>
- Jensana, A. (2004). *Empresa y negocios en Asia oriental*. UOC.
- Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford University Press.
- Kaplinsky, R. (2005). *Globalization, poverty and inequality: Between a rock and a hard place*. Polity.
- Kawabe, N. (2013). Roles of multinational companies in the self-sustenance of the Thai automobile industry: The case of Toyota Motor Thailand. *WasedaShogaku*, 438, 415-448.

- Kemp, M. C. (1971). *The pure theory of international trade and investment*. Prentice-Hall.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Cambridge University Press.
- Kornblihtt, J. (2013). El marxismo argentino y la cuestión del capital monopolista. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 71-93. https://doi.org/10.5209/rev_NOMA.2013.42343
- Kosacoff, B., & Porta, F. (1997). *La inversión extranjera directa en la industria manufacturera argentina: Tendencias y estrategias recientes*. CEPAL.
- Kosacoff, B., Todesca, J., & Vispo, A. (1991). *La transformación de la industria automotriz argentina: Su integración con Brasil*. CEPAL.
- Krasner, S. D. (1976). State Power and the Structure of International Trade. *World Politics*, 28, No. 3.
- Krasner, S. D. (1999). *Sovereignty: Organized hypocrisy*. Princeton University Press.
- Kulfas, M. (2016). Los tres kirchnerismos. *Una historia de la economía argentina 2003-2015*. Siglo XXI.
- Kumaraswamy, A., Mudambi, R., Saranga, H., & Tripathy, A. (2012). Catch-up strategies in the Indian auto components industry: Domestic firms' responses to market liberalization. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 368-395. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.4>
- Kumari, R., & Sharma, A. K. (2017). Determinants of foreign direct investment in developing countries: A panel data study. *International Journal of Emerging Markets*, 12(4), 658-682. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-10-2014-0169>
- Kumon, H. (1992). Multinationalization of Toyota Motor Corporation. *Journal of International Economic Studies*, 6, 80-99.
- Lamprecht, N. (2009). *The impact of the Motor Industry Development Programme (MIDP) on the export strategies of the South African light motor vehicle manufacturers (1995–2008)* [PhD, University of South Africa]. https://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/3262/thesis_lamprecht_n.pdf
- Langfield Smith, K., & Greenwood, M. R. (1998). Developing Co operative Buyer-Supplier Relationships: A Case Study of Toyota. *Journal of Management Studies*, 35(3), 331-353. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00096>
- Lee, B.-H., & Jo, H.-J. (2007). The mutation of the Toyota Production System: Adapting the TPS at Hyundai Motor Company. *International Journal of Production Research*, 45(16), 3665-3679. <https://doi.org/10.1080/00207540701223493>
- Lee, K. (2019). *The Art of Economic Catch-Up: Barriers, Detours and Leapfrogging in Innovation Systems* (1.^a ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108588232>
- Lenin, V. (1917). *El imperialismo, fase superior del capitalismo*.
- Li, X., & Liu, X. (2005). Foreign Direct Investment and Economic Growth: An Increasingly Endogenous Relationship. *World Development*, 33(3), 393-407. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.11.001>
- Lieberman, M. B., & Demeester, L. (1999). Inventory Reduction and Productivity Growth: Linkages in the Japanese Automotive Industry. *Management Science*, 45(4), 466-485. <https://doi.org/10.1287/mnsc.45.4.466>
- Liker, J. (2003). *Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Liker, J. K., & Hoseus, M. (2008). *Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way*. Print Matters Inc.
- Liker, J. K., & Meier, D. (2006). *The Toyota way fieldbook: A practical guide for implementing Toyota's 4Ps*. McGraw-Hill.
- Lin, J. Y., & Monga, C. (2017). *Beating the Odds: Jump-Starting Developing Countries*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400884681>
- Lipsey, R. E., & Sjöholm, F. (2005). The Impact of Inward FDI on Host Countries: Why Such Different Answers? En *Does foreign direct investment promote development?* (p. 23). Institute for International Economics.
- Liu, W., & Dicken, P. (2006). Transnational Corporations and 'Obligated Embeddedness' Foreign Direct Investment in China's Automobile Industry. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 38(7), 1229-1247. <https://doi.org/10.1068/a37206>
- Liu, Z. (2008). Foreign direct investment and technology spillovers: Theory and evidence. *Journal of Development Economics*, 85(1-2), 176-193. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2006.07.001>

- Luxemburgo, R. (1998). *La cuestión nacional y la autonomía*. El Viejo Topo.
- Magee, D. (2007). *How Toyota Became #1: Leadership Lessons from the World's Greatest Car Company*. Penguin.
- Maito, E. E. (2017). *Diferencias internacionales de productividad en la industria terminal automotriz: Evidencia a partir de las plantas de ensamblado de Renault y Toyota*. https://www.academia.edu/33268019/Maito_Esteban_Ezequiel_Diferencias_internacionales_de_productividad_en_la_industria_terminal_automotriz_evidencia_a_partir_de_las_plantas_de_ensamblado_de_Renault_y_Toyota
- Mann, M. (1997). Has Globalization Ended the Rise and Rise of the Nation-State? *Review of International Political Economy*, 4(3,), 472-496.
- Marini, R. M. (1973). *Dialéctica de la Dependencia*. 18.
- Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. (1991). Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 429-444. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490309>
- Marx, K. (1968). *El Capital*. Fondo de Cultura Económica.
- McCloud, J. F. (2015). *Del Jeep al Torino. La historia de IKA, primera automotriz integrada de Sudamérica*. Lenguaje Claro.
- McMillan, C. (2019). Organizational Identity, Corporate Strategy, and Habits of Attention: A Case Study of Toyota. En O. Lawrence Emeagwali (Ed.), *Strategic Management—A Dynamic View*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81117>
- McNamara, D. (2011). *Business Innovation in Asia. Knowledge and Technology Networks from Japan*. Routledge.
- Medina Freyer, J. E. (2018). *Convergencia y divergencia de prácticas organizacionales en Empresas Multinacionales.pdf*. IV Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo.
- Meyer, K. E. (2004). Perspectives on Multinational Enterprises in Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 259-276.
- Milberg, W., & Winkler, D. (2013). *Outsourcing Economics*. 378.
- Miller, R. (1994). Global R & D networks and large-scale innovations: The case of the automobile industry. *Research Policy*, 23(1), 27-46. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(94\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(94)90025-6)
- Mordue, G., & Sweeney, B. (2020). Neither core nor periphery: The search for competitive advantage in the automotive semi periphery. *Growth and Change*, 51(1), 34-57. <https://doi.org/10.1111/grow.12354>
- Morero, H. (2013). El proceso de internacionalización de la trama automotriz argentina. *H-industri@ Revista De Historia De La Industria, Los Servicios Y Las Empresas En América Latina*, 1(12). <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/H-ind/article/view/531>
- Morgan, G. (2001). The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides. En *The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides* (pp. 1-27). Oxford University Press.
- Morgan, G. (2011). Reflections on the Macro-politics of Micro-politics. En *Politics and Power in the Multinational Corporation: The Role of Institutions, Interests and Identities* (pp. 415-436). Cambridge University Press.
- Morgan, G. (2017). The Multinational as a Corporate Form: A Critical Contribution from Organization Studies. En G. Baars & A. Spicer (Eds.), *The Corporation* (pp. 248-256). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781139681025.014>
- Motta, J., Roitter, S., Delfini, M., Yoguel, G., & Miles Darzo. (2007). Articulación y desarrollo en la trama automotriz argentina: Morfología, innovación y empleo. En *Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina* (pp. 231-275). Prometeo-UNGS.
- Natsuda, K. (2009). States, Multinational Corporations, and Institutional Arrangements: Economic Interdependence Between Japan and Southeast Asia. *Japanese Economy*, 36(3), 96-127. <https://doi.org/10.2753/JES1097-203X360304>
- Natsuda, K., & Thoburn, J. (2014). How much policy space still exists under the WTO? A comparative study of the automotive industry in Thailand and Malaysia. *Review of International Political Economy*, 21(6), 1346-1377. <https://doi.org/10.1080/09692290.2013.878741>

- Natsuda, K., & Thoburn, J. (2020). *Automotive Industrialisation: Industrial Policy and Development in Southeast Asia* (1.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429445354>
- Navaretti, G. B., & Venables, A. J. (2013). Multinationals and industrial policy. *Oxford Review of Economic Policy*, 29(2), 361-382. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grt016>
- Navarro, L. (2020). *Especialización energética y financiarización: Estrategias, desempeño y trayectoria de Pampa Energía (2004-2015)* [Maestría]. UNSAM.
- Neffa, J. C. (2017). Modos de desarrollo, trabajo y empleo en la Argentina (2002-2017). *Revista Estado y Políticas Públicas*, 9, 93-119.
- Nochteff, H. (1999). La política económica en la Argentina de los noventa. Una mirada de conjunto. *Revista Época*, 1(1), 16-32.
- Nofal, M. B. (1989). *Absentee entrepreneurship and the dynamics of the motor vehicle industry in Argentina*. Praeger.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Novelino, L. G. (2019). *Plan de negocio para la creación de un centro de formación de operadores de autoelevadores en Toyota Argentina* [Maestría]. Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
- Novick, M., Yoguel, G., Catalano, A., & Albornoz, F. (2002a). Nuevas configuraciones en el sector automotor argentino. La tensión entre estrategias productivas y comerciales. *Cuadernos del Cendes*, 19, 127-153.
- Novick, M., Yoguel, G., Catalano, A. M., & Albornoz, F. (2002b). Nuevas configuraciones en el sector automotor argentino. La tensión entre estrategias productivas y comerciales. *Cuadernos del Cendes*, 19(49), 127-153.
- Ohlin, B. (1933). *Interregional and International Trade*. Harvard University Press.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System-Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.
- Oliveira, L., Fleury, A., & Fleury, M. (2019). Closing the gap between Business Networks and Value Chain Analysis. *Review of Business Management*, 21(Special Issue), 664-682. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4021>
- Orru, M., Hamilton, G. G., & Suzuki, M. (1989). Patterns of Inter-Firm Control in Japanese Business*. *Organization Studies*, 10(4), 549-574. <https://doi.org/10.1177/017084068901000405>
- Ortiz, R., & Schorr, M. (2007). La rearticulación del bloque de poder en la posconvertibilidad. *Papeles de Trabajo*, 1(2). <https://periferiaactiva.files.wordpress.com/2016/10/ortiz-y-schorr-la-rearticulacion-del-bloque.pdf>
- Ozawa, T. (1979). *Multinationalism Japanese style: The political economy of outward dependency*. Princeton University Press.
- Panigo, D., Górriz, A., Lavarello, P., Monzón, N., & Langard, F. (2017). La industria autopartista argentina: Estudio de caso para el análisis de sus desafíos de inserción comercial. En *La encrucijada del autopartismo en América Latina* (pp. 425-465). UNDAV Ediciones.
- Panigo, D., Lavarello, P., Górriz, A., & Castillo, K. (2017). El autopartismo latinoamericano en un contexto de proteccionismo global, reshoring y debilitamiento de acuerdos regionales de comercio. En *La encrucijada del autopartismo en América Latina* (pp. 18-74). UNDAV Ediciones.
- Pardi, T. (2019). *The role of multinational company strategies in structuring global supply chains in the automotive industry*. International Labour Office.
- Pareto, V. (1945). *Manual de Economía Política* (Atalaya).
- Parsons, T. (1937). *The Structure of Social Action*. McGraw-Hill.
- Pavlínek, P. (2004). Regional Development Implications of Foreign Direct Investment in Central Europe. *European Urban and Regional Studies*, 11(1), 47-70. <https://doi.org/10.1177/0969776404039142>
- Pavlínek, P. (2012). The Internationalization of Corporate R&D and the Automotive Industry R&D of East-Central Europe: ECONOMIC GEOGRAPHY. *Economic Geography*, 88(3), 279-310. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2012.01155.x>
- Pavlínek, P. (2018). Global Production Networks, Foreign Direct Investment, and Supplier Linkages in the Integrated Peripheries of the Automotive Industry. *Economic Geography*, 94(2), 141-165. <https://doi.org/10.1080/00130095.2017.1393313>

- Pavlínek, P., & Čížalovský, P. (2016). Linkages and spillovers in global production networks: Firm-level analysis of the Czech automotive industry. *Journal of Economic Geography*, 16(2), 331-363. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu041>
- Pérez, A. (2009). La sociología económica: Orientación teórica, aparato conceptual y aspectos metodológicos de un campo de investigación en ciencias sociales. *Ciencia y Sociedad*, 34(1), 97-119.
- Pérez Almansi, B. (2020a). El desarrollo de la industria automotriz asistida a través de la Sociología del Desarrollo. Estudios de casos comparados. *Realidad Económica*, 49(330), 35-66.
- Pérez Almansi, B. (2020b). *La política de comercio exterior en el sector automotor argentino. Un análisis sobre el poder empresarial de sus actores y su influencia en el Estado nacional (2002-2015)* [Maestría, Universidad Nacional de San Martín]. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1822>
- Pérez Almansi, B. (2021). La reconfiguración asimétrica de la industria automotriz argentina (1976-2001). *Anuario Centro De Estudios Económicos De La Empresa Y El Desarrollo*, 15(13), 91-118.
- Pérez Almansi, B. (2022). La cadena automotriz argentina a partir de la crisis de la convertibilidad: Un análisis de su evolución y sus principales problemas (2002-2019). *Revista CEPAL*, 137, 209-231.
- Pérez Almansi, B., & Grasso, G. (2017). La industria un barco sin timón en los tiempos de cambio. En *El nuevo modelo económico y sus consecuencias*. Ediciones del CCC.
- Pérez Artica, R. (2019). Política industrial en América Latina. El caso de los recientes regímenes autoproductistas en Argentina. *Revista Galega de Economía*, 28(3), 73. <https://doi.org/10.15304/rge.28.3.5809>
- Pérez Artica, R., Pérez Ibáñez, J. I., & Pérez Almansi, B. (2022). Reconsidering automotive development strategies in Argentina in the light of the ASEAN experience. *Revista de Historia Industrial — Industrial History Review*, 31(86), 79-113. <https://doi.org/10.1344/rhihr.38042>
- Pérez, C. (2010). Technological revolutions and techno-economic paradigms. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 185-202. <https://doi.org/10.1093/cje/bep051>
- Pérez Ibáñez, J. (2019). Cadenas globales de valor: Una revisión bibliográfica. *Semestre Económico*, 22(51), 63-81. <https://doi.org/10.22395/seec.v22n51a4>
- Petison, P., & Johri, L. M. (2006). Driving harmony: Philosophy of Toyota Motor Thailand. *Strategic Direction*, 22(11), 3-5. <https://doi.org/10.1108/02580540610708699>
- Pheko, S., Bick, G., & Barnardo, C. (2017). Toyota Hilux: How South Africa's top pickup battled market challenges. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 7(4), 1-30. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-03-2017-0053>
- Picabea, F., & Thomas, H. (2011). Análisis sociotécnico del proyecto de producción automotriz local integrada en la segunda presidencia peronista (1952-1955). *Realidad Económica*, 261, 29-57.
- Picabea, J. F. (2017). Desindustrialización y destrucción tecno-productiva durante la última dictadura cívico-militar argentina: El proceso de cierre de Industrias Mecánicas del Estado (1976-1980). *Realidad Económica*, 5(307), 93-123.
- Pinazo, G. (2015). *El desarrollismo argentino: Una mirada crítica desde la industria automotriz*. (1 era). Universidad General Sarmiento.
- Pinazo, G., Dinerstein, N., & Córdoba, F. (2019). Sobre la industria automotriz, la productividad laboral y el pensamiento crítico. *Cuadernos de Economía Crítica*, 3(6), 101-125.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation*. Beacon Press.
- Ponte, S., & Sturgeon, T. (2014). Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort. *Review of International Political Economy*, 21(1), 195-223. <https://doi.org/10.1080/09692290.2013.809596>
- Porta, F., Santarcangelo, J., & Scheingart, D. (2014). Excedente y desarrollo industrial en Argentina situación y desafíos. *CEFIDAR Documento de Trabajo*, 59, 110.
- Pozas, M. de los A. (2004). Aportes y limitaciones de la sociología económica. En *La sociología económica: Una lectura desde América Latina*. FLACSO.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. Free Press.

- Rama, V. (2004). *Transferencia de tecnología de corporaciones multinacionales y los procesos de aprendizaje subyacentes. El caso de Toyota Argentina* [Maestría]. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Reckendrees, A., Gehlen, B., & Marx, C. (2022). International business, multinational enterprises and nationality of the company: A constructive review of literature. *Business History*, 64(9), 1567-1599. <https://doi.org/10.1080/00076791.2022.2118718>
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. John Murray.
- Robinson, W. I. (2013). *Una teoría sobre el capitalismo global: Producción, clase y Estado en un mundo transnacional*. Siglo XXI.
- Robinson, W. I. (2014). *Global capitalism and the crisis of humanity*. Cambridge University Press.
- Rodas González, S. C. (2020). *Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad: Coca-Cola FEMSA y Toyota en Argentina* [Posgrado, Universidad del Rosario]. https://doi.org/10.48713/10336_25491
- Rubio, J., Dias Lourenco, M. B., Pezzarini, L., & Bril Mascarenhas, T. (2022). *Mejorar la productividad argentina: El caso Guidi y la industria automotriz*. Fundar. <https://fund.ar/publicacion/caso-guidi-industria-automotriz/>
- Rugman, A. M. (2009). *The Oxford handbook of international business*. Oxford University Press.
- Rugman, A. M., & Collinson, S. (2004). The Regional Nature of the World's Automotive Sector. *European Management Journal*, 22(5), 471-482. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.006>
- Sako, M., & Zylberberg, E. (2015). From Governance to Strategy: Injecting Management Studies into Global Value Chains. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2630066>
- Sako, M., & Zylberberg, E. (2019). Supplier strategy in global value chains: Shaping governance and profiting from upgrading. *Socio-Economic Review*, 17(3), 687-707. <https://doi.org/10.1093/ser/mwx049>
- Salais, R., & Storper, M. (1993). *Les mondes de production: Enquête sur l'identité économique de la France*. Editions de l'École des hautes Études en sciences sociales.
- Sano, M., & Di Martino, L. (2003). Tres casos de japonización de la relación de empleo en Argentina.pdf. *Revista de la CEPAL*.
- Santarcangelo, J., & Perrone, G. (2012). Transformaciones, rentabilidad y empleo en la cúpula industrial. Análisis de la cúpula automotriz en la post-Convertibilidad. *Revista De Historia De La Industria, Los Servicios Y Las Empresas En América Latina*, 6(10), 34.
- Santarcangelo, J., Wydler, A., & Padín, J. M. (2019). Política económica y desempeño industrial. *Revista de Ciencias Sociales*, 35, 171-188.
- Sassen, S. (1996). *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization*.
- Sassen, S. (2007). *A Sociology of Globalization*. W. W. Norton & Company.
- Schorr, M. (2012). La desindustrialización como eje del proyecto refundacional de la economía y la sociedad en Argentina, 1976-1983. *América Latina en la Historia Económica*, 19(3), 31-56. <https://doi.org/10.18232/alhe.v19i3.528>
- Schorr, M., & Castells, M. J. (2015). Cuando el crecimiento no es desarrollo. Algunos hechos estilizados de la dinámica industrial en la posconvertibilidad. *Cuadernos de Economía Crítica*, 2, 49-77.
- Schorr, M., & Wainer, A. (2014). La economía argentina en la posconvertibilidad: Problemas estructurales y restricción externa. *Realidad Económica*, 286, 137-174.
- Schvarzer, J. (1995). La reconversión de la industria automotriz argentina. *Ciclos en la Historia, la Economía y la Sociedad*, 5(8), 5-27.
- Schvarzer, J. (1996). *La Industria Que Supimos Conseguir* (Planeta).
- Schvarzer, J. (1998). *Implantación de un modelo económico: La experiencia argentina entre 1975 y el 2000*. A-Z Editora.
- Schvarzer, J., Rojas Breu, M., & Papa, J. (2003). *La industria automotriz argentina en perspectiva: La reconversión de la década del noventa como prólogo a la crisis actual*. CESP.A.
- Serrani, E. (2012). El desarrollo económico y los estudios sobre el Estado y los empresarios. Un constante desafío para las Ciencias Sociales. *Papeles de Trabajo*, 9(Año 6), 127-154.
- Shaikh, A. (2016). *Capitalism: Competition, Conflict and Crisis*. Oxford University Press.

- Shekhar Lal Das, K., & Sobin, G. (2006). Labour practices and working conditions in TNCS: the case of Toyota Kirloskar in India. En D. Chang (Ed.), *Labour in Globalising Asian Corporations: A Portrait of Struggle* (pp. 273-302). Asia Monitor Resource Centre.
- Shimizu, K. (1999a). *Le toyotisme*. La Découverte & Syros.
- Shimizu, K. (1999b). *Le toyotisme*. La Découverte & Syros.
- Shimizu, K. (2009a). The Uncertainty of Toyota as the New World Number One Carmaker. En *The Second Automobile Revolution. Trajectories of the World Carmakers in the XXI Century*. Palgrave Macmillan.
- Shimizu, K. (2009b). The Uncertainty of Toyota as the New World Number One Carmaker. En *The Second Automobile Revolution. Trajectories of the World Carmakers in the XXI Century*. Palgrave Macmillan.
- Shimokawa, K. (Ed.). (2009). *The Birth of Lean: Conversations with Taiichi Ohno, Eiji Toyoda, and other figures who shaped Toyota management*. The Lean Enterprise Institute.
- Simonazzi, A., Jorge Carreto Sanginés, J., & Russo, M. (2020). The future of the automotive industry: Dangerous challenges or new life for a saturated market? *Institute for New Economic Thinking Working Paper Series*, 1-34. <https://doi.org/10.36687/inetwp141>
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. W. Strahan and T. Cadell.
- Solomon, E. M. (2011). Foreign Direct Investment, Host Country Factors and Economic Growth. *Ensayos Revista de Economía*, 30(1), 41-70.
- Sosnovskikh, S. (2016). Toyota Motor Corporation: Organizational Culture. *Philosophy Study*, 6(7), 442-454. <https://doi.org/10.17265/2159-5313/2016.07.005>
- Sourrouille, J. (1980). *El complejo automotor en Argentina (Transnacionales en América Latina)*. Nueva Imagen.
- Spear, S., & Bowen, H. K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, 77, 96-108.
- Spindelndreier, D., Bauernhansl, T., Beck, M., & Lesmeister, F. (2015). *The proximity paradox: Balancing Auto Suppliers' Manufacturing Networks*. The Boston Consulting Group. https://www.ipa.fraunhofer.de/content/dam/ipa/de/documents/Publikationen/Studien/Studie_TheProximity.pdf
- Strange, S. (1996). *The Retreat of the State The Diffusion of Power in the World Economy*. Cambridge University Press.
- Sturgeon, T., & Florida, R. (2000). *Globalization and Jobs in the Automotive Industry. Final Report to the Alfred P. Sloan Foundation*. International Motor Vehicle Program, Center for Technology, Policy, and Industrial Development, Massachusetts Institute of Technology. <https://www.files.ethz.ch/isn/29413/Globalization%20and%20Jobs%20in%20the%20Automotive%20Industry%20Final%20Report.pdf>
- Sturgeon, T. J. (2010). De Cadenas De Mercancías (Commodities) A Cadenas De Valor: Construcciones Teóricas En Una Época De Globalización. *Eutopía - Revista de Desarrollo Económico Territorial*. <https://doi.org/10.17141/eutopia.2.2010.1027>
- Sturgeon, T. J., & Biesebroeck, J. V. (2011). Global value chains in the automotive industry: An enhanced role for developing countries? *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1/2/3), 181-205. <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2011.041904>
- Sturgeon, T. J., Memedovic, O., Biesebroeck, J. V., & Gereffi, G. (2009). Globalisation of the automotive industry: Main features and trends. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 2(1/2), 8-24. <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2009.021954>
- Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: Reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 297-321. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn007>
- Sugiyama, Y., & Fujimoto, T. (2000). Product Development Strategy in Indonesia: A Dynamic View on Global Strategy. En J. Humphrey, Y. Lecler, & M. S. Salerno (Eds.), *Global Strategies and Local Realities* (pp. 176-206). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780333977712_8

- Takeuchi H. (2009). The contradictions that drive Toyota's success. *Strategic Direction*, 25(1). <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625aad.009>
- Tamayo, J. (2021). *Toyota and Its Labor Union in Argentina*. Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=59526>
- Thirlwall, A. (1979). The Balance of payments constraint as an explanation of international growth rate differences. *PSL Quarterly Review*.
- Thoburn, J., & Natsuda, K. (2018). How to conduct effective industrial policy: A comparison of automotive development in the Philippines and Indonesia. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 23(4), 657-682. <https://doi.org/10.1080/13547860.2018.1503768>
- Tolich, M., Kennedy, M., & Biggart, N. (1999). Managing the Managers: Japanese Management Strategies in the USA. *Journal of Management Studies*, 36(5), 587-607. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00150>
- Tsurumi, Y. (1976). *The Japanese are coming: A multinational interaction of firms and politics*. Ballinger.
- Vijayakumar, N., Rao, K. C. S., & Sridharan, P. (2010). Determinants of FDI in BRICS Countries: A panel analysis. *Journal of Business Science and Applied Management*, 5(3), 1-15.
- Villalon, R. (1999). *Proteccionismo y política industrial en la Argentina de los '90: La economía política de la reconversión del sector automotriz* [Tesis Senior]. Universidad Torcuato Di Tella.
- Vispo, A. (1999). Reservas de mercado, cuasi rentas de privilegio y deficiencias regulatorias: El régimen automotriz argentino. En *La desregulación de los mercados. Paradigmas e inequidades de las políticas del neoliberalismo* (pp. 270-380). Norma.
- von Tunzelmann, G. N. (1997). Innovation and industrialization: A long-term comparison. *Technological Forecasting and Social Change*, 56(1), 1-23. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(97\)00027-9](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(97)00027-9)
- Wainer, A., & Belloni, P. (2017). La solución de Cambiemos al estrangulamiento externo El remedio, peor que la enfermedad. *Fundación Friedrich Ebert, DT Nro. 18*.
- Wallerstein, I. (1988). Development: Lodestar or Illusion? *Economic and Political Weekly*, 23(39), 7.
- Wallerstein, I. (2004). *Análisis de sistemas-mundo. Una introducción*. Siglo XXI.
- Walmrath, L. L., & Salles Pereira dos Santos, R. (2020). *Deciso Econmica Investimento Estrangeiro Diretoe Localizao: O enraizamento político-institucional da Nissan no Rio de Janeiro*. 20º Congresso Brasileiro de Sociologia, Belem. https://www.researchgate.net/publication/353317484_Decisao_Economica_Investimento_Estrangeiro_Direto_e_Localizacao_o_enraizamento_politico-institucional_da_Nissan_no_Rio_de_Janeiro
- Westney, D. E. (1999). Changing perspectives on the organization of Japanese multinational companies. En *Japanese Multinationals Abroad: Individual and Organizational Learning* (pp. 11-29). Oxford University Press.
- Westney, E. (2001). Japanese Enterprise Faces the Twenty-First Century. En *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective* (pp. 105-145). Princeton University Press.
- Westney, E. (2020). Reflecting on Japan's contributions to management theory. *Asian Business & Management*, 19(1), 8-24. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00079-x>
- White, G., & Wade, R. (1988). Developmental States and Markets in East Asia: An Introduction. En G. White (Ed.), *Developmental States in East Asia* (pp. 1-29). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-19195-6_1
- Whitfield, L., Marslev, K., & Staritz, C. (2021). *Can Apparel Export Industries Catalyse Industrialisation? Combining GVC Participation and Localisation* (N.º 1; SARChI Industrial Development Working Paper Series). <https://www.uj.ac.za/wp-content/uploads/2021/10/sarchi-wp-2021-01-whitfield-et-al-march2021-updated.pdf>
- Whitley, R., Morgan, G., Kelly, W., & Sharpe, D. (2003). The Changing Japanese Multinational: Application, Adaptation and Learning in Car Manufacturing and Financial Services*. *Journal of Management Studies*, 40(3), 643-672. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00355>
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261.

- Wuttke, T. (2021). *The automotive industry in developing countries and its contribution to economic development* (N.º 2; CAE Working Paper). <https://ruc.dk/en/automotive-industry-developing-countries-and-its-potential-contribution-economic-development>
- Yavuz, M., & Akçali, E. (2007). Production smoothing in just-in-time manufacturing systems: A review of the models and solution approaches. *International Journal of Production Research*, 45(16), 3579-3597. <https://doi.org/10.1080/00207540701223410>
- Yeung, H. W., & Coe, N. M. (2015). Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks: GPN Theory. *Economic Geography*, 91(1), 29-58. <https://doi.org/10.1111/ecge.12063>
- Yin, R. K. (1998). The abridged version of case study research. *Handbook of applied social research methods*, 2, 229-259.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed). Sage Publications.
- Yoruk, D. E. (2019). Dynamics of firm-level upgrading and the role of learning in networks in emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 341-369. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.042>
- Yoshino, M. (1976). *Japan's multinational enterprises*. Harvard University Press.
- Zhang, K. H. (2001). How does foreign direct investment affect economic growth in China? *The Economics of Transition*, 9(3), 679-693. <https://doi.org/10.1111/1468-0351.00095>
- Zhao, J., Wang, J., Gupta, V., & Hudson, T. (2012). Introduction. En *Multinational Corporation Subsidiaries in China* (pp. 3-9). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-605-0.50001-3>