



Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

**Argentina Hub Productivo de Pick ups en Latinoamérica:
Caso Toyota Argentina**

Autor: Luis Fernando Garcia Glumaz

DNI: 18.782.104

Mentor: Eugenia Milchestein

Buenos Aires – Argentina

Abstract

El presente trabajo intenta explicar los factores por los cuales 5 de las 6 Pick ups producidas en Latinoamérica, son producidas en Argentina. Además, si estos factores se podrían utilizar para la producción de otros modelos en la Argentina.

Se toma como benchmarking la Pick up Hilux producida por Toyota Argentina en su planta de Zárate.

Encontramos que la performance en la producción y exportación de pick ups en Argentina está relacionada con la elección de un modelo de vehículo con el foco en la exportación, la complementación con Brasil, ya este modelo no es producido en ambos países, y el desarrollo de una base de proveedores locales que permiten un alto contenido local y regional. Estos factores permitieron a las automotrices tener competitividad para ganar mercados externos, así como reducir el impacto de las condiciones macroeconómicas de Argentina de déficit de balanza comercial y devaluaciones durante los últimos 25 años.

Estos factores también podrían utilizarse para la producción de vehículos comerciales, camiones pequeños o SUV grande del segmento C o D.

Palabras Clave: Argentina, Pick Up, Producción Automotriz, Toyota Argentina





Universidad de
San Andrés

A la memoria de mi Padre

Índice

1. Introduction.....	5
1.1 Justificación	6
1.2 Preguntas de investigación	7
1.3 Hipótesis	7
1.3.1 Objetivos	7
1.3.2 Alcance	8
1.3.3 Metodología y Fuentes.....	8
2. Marco Teorico	10
2.1 La Industria Automotriz Argentina.....	10
2.1 Tendencias Globales	18
2.3 Principales características de la industria automotriz argentina.....	19
3. Producción Nacional Automotriz	20
3.1. Producción Nacional Automotriz: Fabricas, Modelos y volúmenes	20
3.2. Incentivos Fiscales.....	22
4. Caso Toyota Argentina.....	24
4.1 Origen y desarrollo.....	24
4.2 Resultados Económicos.....	24
4.3 Principales factores de sus resultados.....	29
5. Conclusiones y recomendaciones.....	35
6. Bibliografía	39
7. Anexos.....	42

1. Introducción

Argentina es parte del grupo de 50 Países en el mundo que producen vehículos y es tercer mayor en Latinoamérica, Después de la crisis económica del 2001/2002 este sector lidero el crecimiento industrial del país con grandes ratios de crecimiento en empleo, producción, exportaciones y productividad (Barletta, Katashi, & Yoguel, 2013).

Sin embargo, a pesar de estos resultados el sector enfrenta déficits de balanza comercial por el crecimiento de componentes importados para la fabricación de los vehículos (Cantarella , Katz, & Monzón, 2017)

Este problema no es solo de Argentina, sino que está presente en la mayoría de los pises semi periféricos bajo la articulación de la Cadena Global de Valor (GVC) (Fernández, 2015; Gereffi y otros, 2005; Pavlínek, 2015; Pavlínek, 2019).

También es importante mencionar ciertas limitaciones de estos países: La propiedad de las automotrices que gobiernan la cadena de suministros es extranjera, así como la propiedad de los principales proveedores Nivel Uno (Tier 1).

Los proveedores tienen una baja especialización enfocada en piezas de bajo valor agregado y tienen dificultades de competir con otros proveedores internacionales.

Estas Características son fuertes limitaciones para la industrialización automotriz y se profundizo en el presente siglo debido al menor espacio político de estos (Chang & Andreoni, 2020; Natsuda & Thoburn, 2014; Natsuda & Thourn, 2020).

Sin embargo, el caso argentino se destaca en primer lugar en el tamaño del déficit comercial, que puede verse en la dimensión del déficit sectorial registrado entre 2002 y 2019 el cual alcanzo el 60% del balance internacional mientras que el resultado a nivel país fue positivo en el mismo periodo.

En segundo lugar, esta dificultad tiene gran importancia porque acentúa las restricciones de Latinoamérica, y Argentina en particular, en los pagos de la balanza comercial, debido a su Estructura Productiva desbalanceada (Braun & Joy, 1968; Diamand, 1972; Prebisch, 1972; Thirlwall, 1979).

Este problema fue central a través de la historia económica argentina, representando uno de los principales obstáculos para la estabilidad macroeconómica de la Argentina.

A pesar de este contexto no toda la industria automotriz tuvo similares resultados. Encontramos que en el caso de las pick ups, de los 6 modelos que se producen actualmente (2023) en Latinoamérica América 5 son producidos en la argentina.

Gráfico 1: Producción de Pick Ups por Empresa (Unidades). Fuente: ADEFA

Country	Brand	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2013/2020
Argentina	Toyota Hilux	94.468	95.959	76.322	97.809	125.520	113.360	101.992	77.392	782.822
	VW Amarok	67.037	51.684	62.950	46.631	54.813	61.247	41.914	25.883	412.159
	Ford Ranger	53.464	56.044	46.467	50.115	48.628	52.849	38.395	36.578	382.540
	Nissan Frontier						4.213	10.769	10.839	25.821
	Renault Alaskan								722	722
Total		214.969	203.687	185.739	194.555	228.961	231.669	193.070	151.414	1.604.064
Brazil	Chevrolet S10	100.968	86.557	56.991	41.313	45.320	44.882	44.708	33.304	454.043

Únicamente la pick up Chevrolet S10 es producida en Brasil, a pesar que el mercado automotriz brasileño sea en promedio cuatro veces el argentino.

Además, desde argentina no solo se exporta a los países del Mercosur sino también a casi todos los Países Latinoamericanos, e incluso a países fuera del continente como Australia, Nueva Zelandia, Países de África y de Europa. De hecho, Argentina es el 6to productor mundial de Pick-ups. (TN, 2022)

1.1 Justificación

Cuando analizamos la producción argentina de automóviles vemos que es de 8 a 10 veces menor que la de Brasil, algo totalmente diferente a lo que sucede con la producción de Pick-ups en la cual Argentina produce 4 veces más que Brasil.

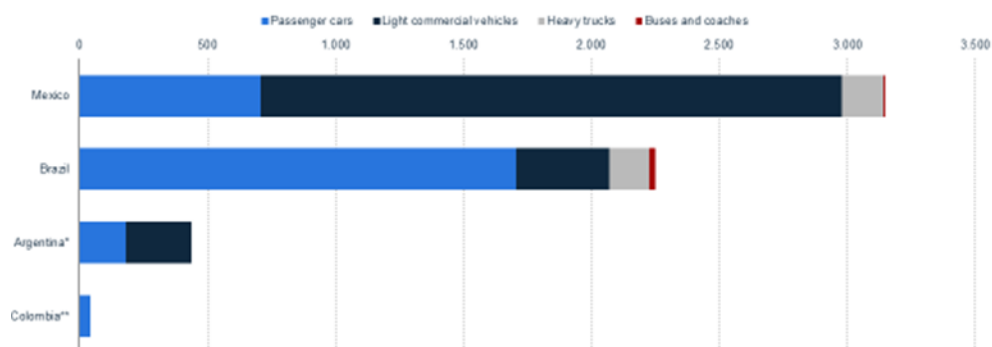
Además, a diferencia de las Pick-ups Argentina prácticamente no tiene exportación de automóviles a los países de la región. (ADEFA, 2020)

Si lo vemos de esta forma parecería que por alguna razón argentina es competitiva en la producción de Pick-ups, pero no de automóviles.

Si bien existe abundante información sobre la industria automotriz Argentina, no pude encontrar artículos que expliquen esta diferencia.

En el presente trabajo intentare dar una explicación a este fenómeno.

Gráfico 2: Vehículos Producidos en Latinoamérica en el 2021 por tipo de vehículos (Miles). Fuente: Statista



1.2 Preguntas de investigación

¿Por qué Argentina es líder en la producción de Pick ups en el Mercosur?

1.3 Hipótesis

Principal

La performance en la producción y exportación de pick ups en Argentina está relacionada con la elección de un modelo de vehículo con el foco en la exportación, la complementación con Brasil, ya este modelo no es producido en ambos países, y el desarrollo de una base de proveedores locales que permiten un alto contenido local y regional.

Secundaria

Estos factores también se podrían aplicar a otros vehículos utilitarios, como podrían ser una furgoneta SUV o Camiones ligeros.

1.3.1 Objetivos

Objetivo General

Explicar las variables que entendemos permitieron a la argentina convertirse y mantenerse como líder para la producción y exportación de Pick Up a Latinoamérica, a través de un caso de éxito como es el de Toyota Argentina.

Objetivos secundarios:

- Explicar el Caso de Toyota Argentina desde sus inicios hasta la fecha
- Analizar los factores que impactarían en el mercado automotriz argentino
- Analizar la relación entre la economía argentina y la producción automotriz, especialmente el déficit crónico de la balanza comercial.
- Identificar barreras y aceleradores de la industria automotriz argentina. Beneficios Fiscales y Aduaneros.
- Ciclos económicos de Brasil
- Estrategia productiva de las empresas

1.3.2 Alcance

Si bien se menciona Pick-ups nos enfocaremos en Pick-ups de 1 tonelada de carga útil (1Tn Pick-Up). Además, en el caso de Toyota Argentina incluiremos los volúmenes de la SUV SW4 que es producida con la misma plataforma que la Pick-up Hilux.

Para el estudio nos enfocaremos en el periodo 1998 a 2022.

1.3.3 Metodología y Fuentes

La metodología planteada para la realización del presente trabajo es la es la investigación descriptiva basada en el análisis de la información existente.

Fuentes

Analizaremos la bibliografía especializada disponible, así como el análisis de diferentes bases de datos a través de metodologías estadísticas descriptivas. Entre los recursos que utilizaremos están ADEFA, AFAC, ACARA, INDEC, OEDE, COMTRADE, Aduana, Softrade, Nosis, Revista Mercado, Balances de empresas, entre otros.

Además de entrevistas al Presidente de Toyota Argentina durante 12 años (2010-2022) Daniel Herrero. El objetivo es tener su punto de vista sobre la pregunta de investigación y su experiencia personal en el mercado Automotriz Argentino.

A Ricardo Flammini, presidente de Nissan Argentina, la más nueva automotriz en producir Pick up en Argentina con la Nissan Frontier y Renault Alaskan.

También entrevistaremos Bruno Pérez Almansi, investigador del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) y doctorando en temas Automotrices, para tener una visión académica.

Para tener una visión desde el punto de vista de los proveedores argentinos de autopartes entrevistare a una PYME automotriz y a una corporación:

Julio Cordero, uno de los dueños y director de Esteban Cordero S.R.L, PYME Metalmecánica fundada en 1954 y proveedor de piezas estampadas a las principales automotrices argentinas incluyendo Toyota.

Eduardo Reilly Grant, Vice-presidente LATAM de Metalsa, Empresa de origen mexicano que provee el chasis a la Toyota Hilux, Ford Ranger y VW Amarok y presidente de la asociación de proveedores de Toyota Argentina (APTA).

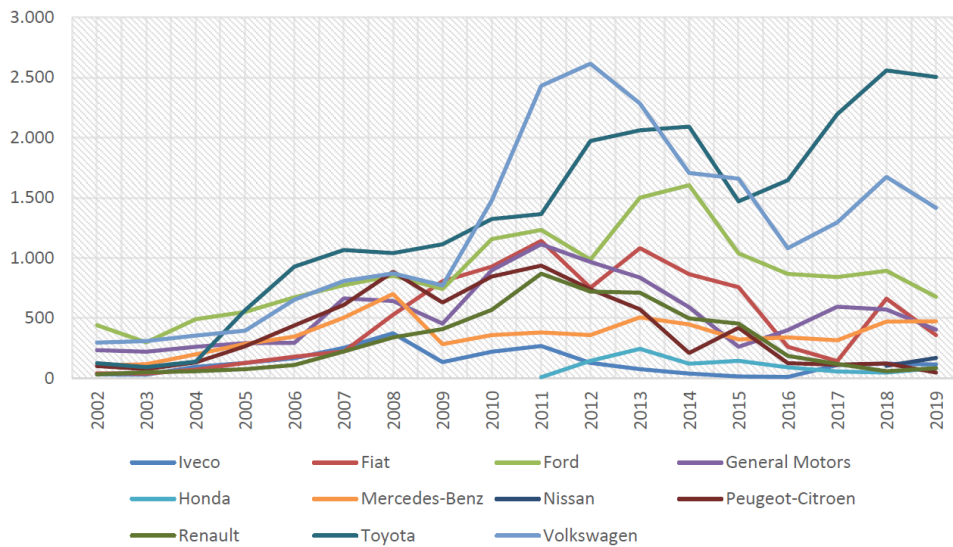
Benchmarking

Como Benchmarking estudiaremos el caso de Toyota Argentina, fundada en 1997, quien produce la pick up Hilux en su plata de Zarate, Provincia de Buenos Aires, Pasó del puesto 104 al 3 como empresa de mayor facturación de la Argentina.

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

Llegando en el 2019 a 2,500 millones de dólares exportados, siendo la mayor Automotriz exportadora en el 2019. Según las recomendaciones de estudio de casos de Robert Stake. ((Stake, 1995)

Gráfico 3: Exportaciones de las Automotrices en Millones de dólares (FOB). Fuente: (Almansi, 2022)



2. Marco Teorico

2.1 La Industria Automotriz Argentina

La industria Automotriz Argentina está fuertemente integrada con la brasilera, esta integración automotriz regional se basa en la Política Automotriz Común (PAC) entre Argentina y Brasil (Vispo, 1999). Este acuerdo se implementó en 1991 cuando se incluyó en el acuerdo de complementación económica (ACE) No.14 de la asociación Latinoamericana de integración ALADI. (Pérez Almansi, La reconfiguración asimétrica de la industria automotriz argentina (1976- 2001), 2021)

El punto clave de este acuerdo para la cadena automotriz es el tratamiento que se les da a los vehículos y autopartes en ambos países libre de impuestos de importación para el intercambio bilateral para una cuota de vehículos y piezas si cumplen con los requerimientos de contenido local que define cada país. (Dulcich, Otero, & Canzian, 2020).

Sin embargo, este acuerdo no regula el comercio extra zona para ambos países, pero fuerza el comercio bilateral en ambos países (Gárriz, Panigo, & Gallo, 2014).

En la década del 90 las políticas de liberación y desregulación en argentina se intensificaron en el contexto de Washington (Basualdo, 2006; Nochteff, 1999). Esto sumado al “plan de convertibilidad” que ato el precio del peso argentina al del dólar 1 a 1. Durante este periodo el sector industrial en general fue fuertemente afectado

consolidando una tendencia de desindustrialización que había comenzado en la década del 70 con la dictadura militar (Azpiazu y otros, 2001; Schvarzer, 1998).

Sin embargo, las automotrices no fueron afectadas por las reformas estructurales de esa década, ya que fueron beneficiadas por el nuevo “Régimen Automotriz” que incluía una serie de decretos emitidos entre 1990 y 1992. La estructura de este régimen fue negociada dentro de la comisión de la concertación para la reconversión de la industria automotriz creada por el gobierno de Menem en 1990 (Etchemendy, 2001).

Las características principales de este régimen fueron:

- a. Acuerdo de salarios entre empleadores y sindicatos apuntando a moderar los salarios y bajar los precios de los vehículos.
- b. Un compromiso de las empresas a invertir para cubrir la brecha tecnológica con los mercados internacionales.
- c. Barrera aduanera del 30% para la importación de vehículos, mientras que las automotrices podían hacerlo con el 2%.
- d. Cuotas de importación del 10% de la producción anual (Etchemendy, 2001; Villalon, 1999).

Además, las Automotrices fueron favorecida por la ley de inversión extranjera (ley 21,382) que liberalizaba las condiciones para el envío de ganancias al exterior, así como una tasa especial para la repatriación de capital. (Kosacoff & Porta, 1997).

Con estas nuevas condiciones muchas Automotrices que habían abandonado la argentina en la década del 80, regresaron y alguna llegaron por primera vez. En 1995 Ford y Volkswagen asumieron el control de sus subsidiarias al disolver Autolatina, así como Fiat y Peugeot al terminar su acuerdo con Sevel Argentina. Citroën regreso al país de la mano de Peugeot en su unión global PSA Peugeot-Citroën. Chrysler comienza sus actividades en 1996 y dos años después se unió a Mercedes Benz en otra unión global Daimler Chrysler. General Motors construyo su propia planta en 1996 y un año después Renault asumió el control de su producción en el país. En este contexto en marzo de 1997 Toyota Motor Corporation (TMC) Inaugura su planta en Zarate, provincia de Buenos Aires.

Para mediados de la década del 90 el marco regulatorio tiene 2 modificaciones importantes: el Decreto 2278/94 permitió multiplicar por 1.2 el monto en autopartes

exportadas para compensar las piezas importadas y determino que las piezas importadas del Mercosur serian consideradas locales en el cálculo del contenido local del vehículo. Además, el decreto 33/96 estableció entre otros, una baja en el máximo contenido importado para los vehículos producidos bajo el beneficio del régimen automotriz (Dulcich, Otero, & Canzian, Trayectoria y situación actual de la cadena automotriz en Argentina y Mercosur, 2020).

A nivel bilateral con Brasil con la implementación del protocolo 28 del ACE 14 en 1996, muchos de estos principios fueron incluidos en la regulación regional y profundizaron la liberalización del comercio bilateral (Gárriz & Panigo, 2016).

Estas modificaciones significaron una apertura al ingreso de autopartes importadas al reducir la protección tarifaria, así como un aumento de la competencia extranjera, lo que combinado con la apreciación del peso argentino por el régimen de convertibilidad resulto en un aumento de las piezas importadas con gran impacto en los proveedores locales.

Entre 1991 y el 2000 la importación de autopartes medida en montos se multiplico por 6, impulsado también por la crisis del Tequila y la devaluación de Brasil (Morero, 2013) . Sin embargo, la producción de vehículos casi se duplico en este periodo, pero mientras que en 1991 teníamos USD 1,870 por vehículo de piezas importadas en el 2001 este monto llego a USD3,400. (Morero, 2013).

El incremento en la exportación de vehículos permitió salir de la recesión productiva de la década del 80, sin embargo, este crecimiento impacto directamente en el crecimiento del déficit de balanza de la industria automotriz donde el incremento las piezas importadas jugaron un rol importante (Perez Almansi B. , 2021).

La crisis del sudeste asiático de 1998 y la devaluación de Brasil de 1999 resultaron en una mayor dificultad para obtener crédito externo y sin más compañías públicas para privatizar, el esquema rígido de la convertibilidad termino en la crisis del 2001 con una caída del PBI del 25% en 3 años, el desempleo de 25% y la pobreza en el 50%. Esta crisis desencadeno en la salida de la convertibilidad y origino una nueva etapa de la historia económica Argentina.

Periodo (2002-2015)

La crisis del 2001 causo una significativa reducción en la producción automotriz en el contexto de una profunda recesión. En este contexto los países del Mercosur firmaron la

Política Automotriz de Mercosur (PAM), esta política unificaba la tasa de importación para Brasil y Argentina en 35%, brindando una protección arancelaria a la producción local.

Para las piezas y accesorios importados se fijó la tasa entre el 14 y 18%, mientras que la tasa se reducía al 2% si los mismo no se fabricaban en la región. Además, se estableció en 60% el porcentaje mínimo de piezas regionales para considerar el vehículo como regional, además de este porcentaje como mínimo la mitad (30%) debería ser de piezas argentinas o brasileras.

Además, se estableció un límite al libre comercio entre ambos países que se denominó “Flex”.

Este límite establece un monto máximo de vehículos y piezas que pueden ser importados sin impuestos entre Argentina y Brasil, este límite en el 2001 fue establecido en 1,105. Esta significaba que, por cada 1 USD en bienes automotrices exportados a Brasil, las automotrices podían importar un máximo de 1,105USD desde Brasil sin impuestos. Estas normas modelaron el mercado automotriz entre ambos países hasta ahora.

Después de la crisis del 2001 el tipo de cambio paso de 1ARS por 1USD a 3USD Dólares.

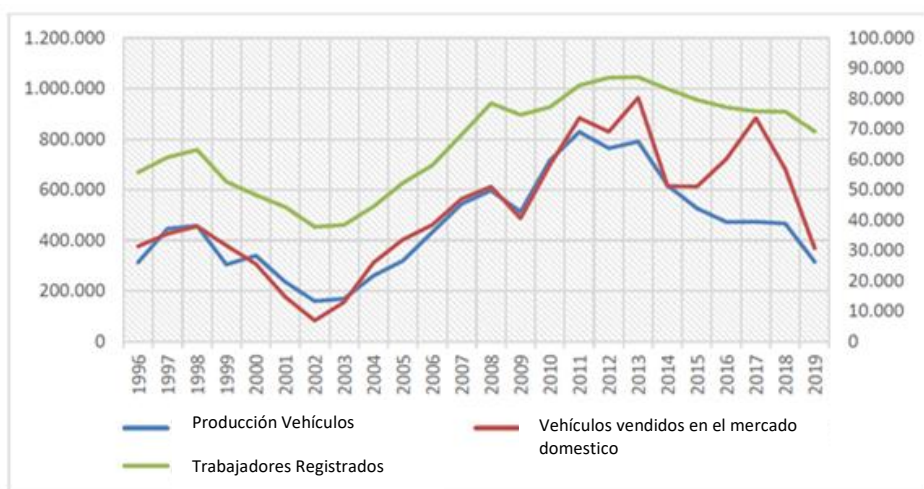
Es este periodo se modificó el Protocolo No.31 del ACE entre Argentina y Brasil que establecía un nuevo valor del “Flex” aumentando el monto libre de impuestos, pero modificando la forma de cálculo de las piezas producidas localmente para ser consideradas locales.

En 2002 se estableció un nuevo régimen de vital importancia para las automotrices, el Régimen de Aduana Factoría (RAF) que permite a las automotrices importar autopartes y accesorios sin impuestos para los vehículos que serán exportados (Decreto 688/2002).

Únicamente se pagan los impuestos para los vehículos vendidos en el mercado local, pero en el momento de su venta, ahorrando el costo financiero de los impuestos de importación de las piezas que en general están en stock 2 a 3 meses antes de ser utilizadas para ensamblar los vehículos.

En el 2003 asume la presidencia Nestor Kirchner que con un tipo de cambio alto y en un contexto de altos precios en productos agrícolas de exportación permitió a la argentina un superávit fiscal, esto se reflejó en un rápido incremento de la producción automotriz.

Gráfico 4: Producción de Vehículos y ventas en el Mercado doméstico (Eje Izquierdo) vs Trabajadores automotrices registrados (eje derecho). Fuente: (Perez Almansi B. , 2022)



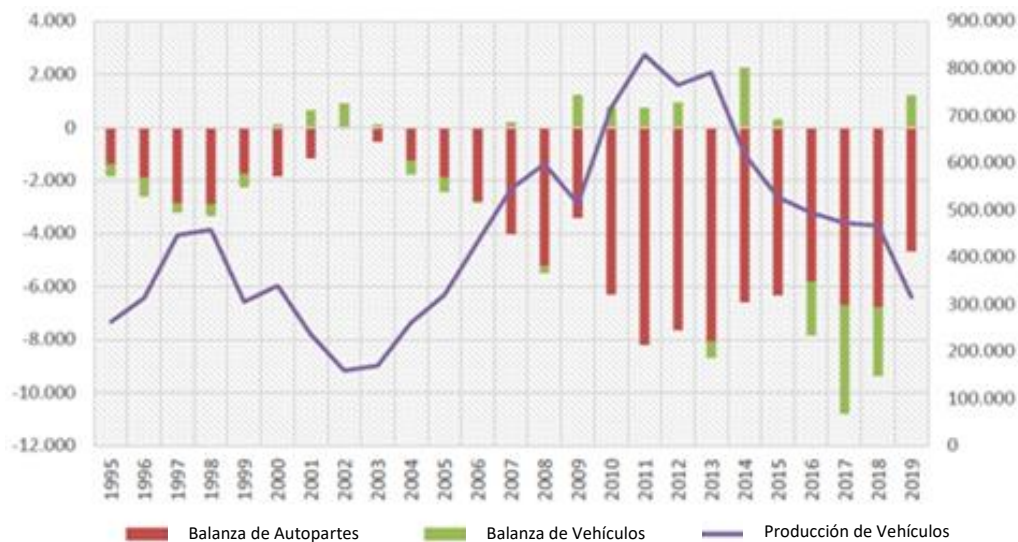
En el 2005 se firmó un acuerdo entre el Mercosur y el Perú (AAP.CE N° 58) también con la Comunidad andina de Naciones (CAN) Ecuador, Colombia and Venezuela (AAP.CE N° 59).

En el 2006 el Flex Entre Argentina y Brasil fue reducido de 2,95 a 1,95 valor que fue mantenido hasta el 2015.

En el 2008 se sanciona la ley 26,393 que promovía incentivos fiscales para que las autopartistas nacionales utilizaran piezas locales el cual no tuvo impacto en la reducción del déficit del sector (Pérez Artica, 2019).

En el 2008/2009 con la crisis económica internacional las exportaciones automotrices se reducen (Ver gráfico X y Z) hasta finales del 2009 donde gracias a la demanda de Brasil comienza un segundo ciclo de crecimiento del sector, pero con una característica diferente a los anteriores que es una mayor producción automotriz acompañado de un déficit comercial record, debido al mayor monto de autopartes importadas.

Gráfico 5: Producción de vehículos (unidades) (Eje derecho) y balanza comercial de vehículos y piezas (millones de dólares actuales) (eje Izquierdo). Fuente: (Perez Almansi B. , 2022)



En el 2011 con la caída de los precios internacionales de las exportaciones agrícolas, déficit energético y salida de capitales el déficit de la balanza comercial se incrementó (Gaggero, Gaggero, & Rúa, 2015) (Schorr & Wainer, 2014). Entre el 2008 y el 2011 el gobierno introdujo controles sobre las importaciones a fin de reducir el déficit del sector a través de las llamadas Licencias No Automáticas (LNA) y en el 2012 lo volvió más restrictivo a través de las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI) (Pérez Almansi, 2020).

En el 2013 el crecimiento del sector comenzó a disminuir por la recesión en Brasil que se tradujo en la caída de la demanda de vehículos. El gobierno brasileño buscando atraer inversiones automotrices implementó el programa Inovar-Auto que, junto a la contracción del mercado Local, aumento de las tasas de interés y la devaluación del peso, provocó la reducción de las inversiones automotrices en la Argentina. En el 2014 Argentina y Brasil renovaron el acuerdo automotriz reduciendo el Flex de 1,91 a 1,5, reduciendo el monto de piezas y vehículos que pueden ser importados de Brasil a Argentina sin pagar impuestos.

Resumiendo, podemos decir que esta época hubo una expansión de la industria automotriz argentina gracias a la demanda de Brasil y el aumento del mercado local luego después de la crisis del 2001. Sin embargo, durante todo este periodo hubo un déficit de balanza de pago, debido al incremento en la importación de autopartes y accesorios, se fue incrementando año a año hasta alcanzar un máximo histórico en el 2011.

Este déficit es una característica crítica del Mercado automotriz argentino que como veremos después junto con la falta de divisas, condiciona el resultado comercial de las Automotrices argentinas.

2015-2019

A nivel macro económico durante 2016 la devaluación del Peso argentino sumado a la suba de los servicios públicos acelera el proceso inflacionario que redujo los salarios reales y el consumo. Provocando un declive del sector industrial. (Pérez Almansi & Grasso, 2017) (Santarcángelo, Wydler, & Padín, 2019). Sin embargo, para la industria automotriz se implementaron algunas políticas públicas.

Se reemplazaron las DJAIs, que habían tenido un fallo en contra en los tribunales de la Organización Mundial del comercio (WTO), por el sistema integral de Monitores (SIMI) que incluía un número menor de posiciones arancelarias.

A fin de incentivar la producción local de autopartes se sancionó la ley 27,263 que establecía un crédito fiscal electrónico a las montadoras que compren partes y accesorios nacionales.

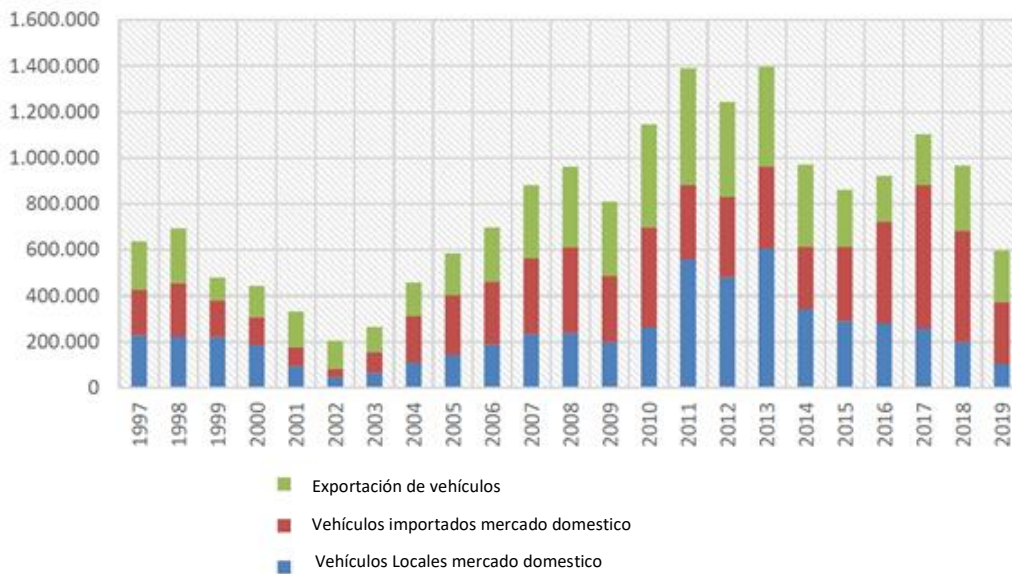
En 2017 se presentó el plan automotriz “1 Millón” con el objetivo de llegar a la producción de 1 Millón de autos a través del acuerdo de las empresas el gobierno y los sindicatos.

En el 2018 con el aumento de las tasas de interés internacionales y los desequilibrios macroeconómicos internos, Argentina acudió al Fondo Monetario internacional obteniendo una de los mayores créditos otorgados por ese organismo en su historia

La crisis económica provocó una devaluación del tipo de cambio por lo que el gobierno estableció un impuesto de 3 pesos argentinos por cada Dólar exportado de productos industriales, el cual afectó tanto a las automotrices como a las autopartistas.

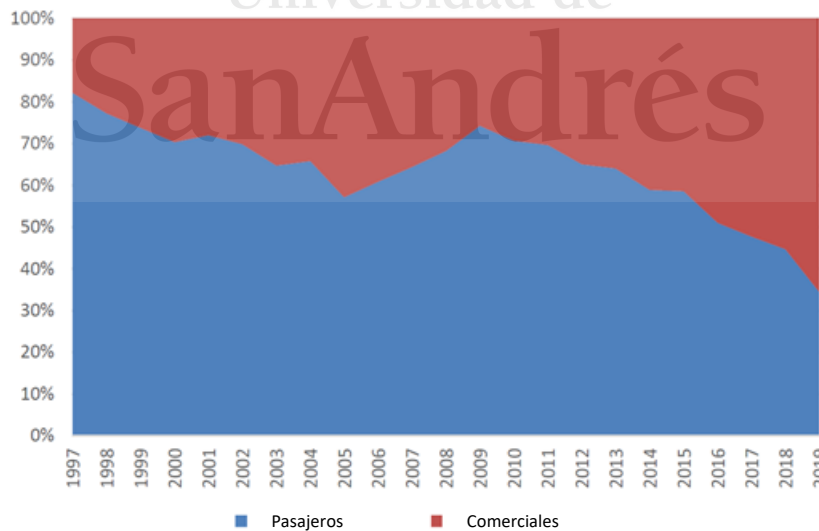
En 2019 la crisis económica acentuó la disminución del consumo y la producción, por lo que la producción automotriz alcanzó 300,000 unidades, la más baja de la década.

Gráfico 6: Venta de vehículos mercado doméstico (unidades) (locales e importados) y vehículos exportados. Fuente: ADEFA



En este contexto de contracción del mercado doméstico y regional, la industria automotriz Argentina comienza a especializarse en vehículos comerciales, Camiones, Vans y especialmente las Picks Ups. Impulsado principalmente por los sectores agrícolas y energía causados por los cambios regulatorios del gobierno desde el 2015 al 2019 (Dulcich, Otero, & Canzian, 2020).

Gráfico 7: Producción de vehículos por tipo (Porcentaje). Fuente: ADEFA



2019 al 2022

El 3 de marzo del 2020 se confirmó el primer caso de COVID-19 en la Argentina (Varios, 2023). El Presidente de la Nación Alberto Fernández decretó la cuarentena en todo el territorio nacional a partir del 20 de marzo, manteniéndola en modo obligatorio hasta el

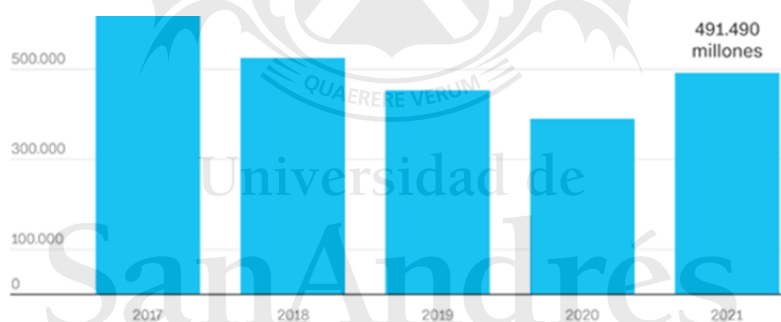
26 de abril. (Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020). (Poder Ejecutivo Nacional, 2020)

Esta cuarentena afecto la venta y producción de vehículos en el país reduciendo la producción en el 2020 a 257,187 unidades la menor producción desde el 2005.

En el 2021 con el relajamiento de la cuarentena se recuperó la producción similar a antes de la pandemia. Sin embargo, el déficit de divisas se acentuó con el aumento de la producción por lo que el gobierno nacional mediante la comunicación A 7532 del Banco Central a partir del 30 de septiembre de 2022 extendió de 90 a 180 días el pago de las importaciones, afectando los acuerdos de pago existentes con los proveedores extranjeros de piezas y continuo con el sistema de licencias no automáticas. (Comunicación “A” 7374/2021)

Durante este periodo siguió la recesión en la Argentina con una caída importante del PBI en el 2020 y una leve recuperación en el 2021.

Gráfico 8: Producto bruto interno de Argentina (Millones dólares). Fuente: Banco Mundial



Para el 2023 la CEPAL pronostica que la Argentina registrará, una recesión del -2% este año, frente a un crecimiento promedio del 1% para América latina y del 0,6% para América del Sur. (Kanenguiser, 2023)

En el 2023 Argentina tendrá elecciones generales que definirán la política económica para los próximos años partiendo de una situación difícil con falta de divisas, alta inflación y recesión.

2.1 Tendencias Globales

Uno de los principales cambios en los sistemas de producción del siglo 20 fue el cambio de bienes industrializado indiferenciados a bienes con mayor diferenciación producidos en líneas de producción flexibles. Combinado con las innovaciones basadas en la aparición del microchip en 1971 y las tecnologías de comunicación e información permitieron

aumentar el control de la producción y grado de automatización. (Almansi, 2022). Estos cambios marcaron la transición del “Fordismo” al “Toyotismo” conocido como “Toyota Production System” (TPS) o “Lean Manufacturing” consolidando a Japón como uno de los principales países productores de automóviles en el mundo (Coriat, 2000) (Dohse, Jürgens, & Nialsch, 1985).

Otro importante cambio fue como se distribuyó la producción a nivel mundial por parte de la Automotrices globales, que transfirieron mayormente los procesos menos rentables o tecnológicos a otros países. (Baldwin, 2012) (Gereffi & Fernández-Stark, 2011) (Porta, Santarcángelo, & Schteingart, 2017). Esta esta transferencia de producción se focalizo en modelos de baja tecnología y enfocado en reducción de costos, permaneciendo en los países originales los modelos más tecnológicos o alta gama. Esto creo una red global de abastecimiento de piezas llamada “Global Value Chain” y comunicación de plataformas globales. (Gereffi, Humphey, & Sturgeon, 2005) (Gereffi & Fernández-Stark, 2011). Un ejemplo de esto lo podemos ver en la Hilux la cual se produce en Argentina, Tailandia, Sudáfrica e incluso en Venezuela, compartiendo la misma plataforma y piezas.

Junto con el proceso de globalización de la producción, las automotrices tuvieron que adaptarse a los requerimiento locales o regionales como:

1. Agentes a ambos lados de la cadena: Proveedores, concesionarias, etc. Que llevo a la regionalización de las operaciones o procesos.
2. Barreras culturales
3. Regionalizarse para alcanzar economías de escala
4. Regulaciones locales ambientales, laborales o de seguridad.
5. Uso específico de combustibles.
6. Contenido Local o regional de piezas para cumplir las regulaciones a fin de eliminar o reducir impuestos. (Rugman & Collinson, 2004)

2.3 Principales características de la industria automotriz Argentina

En vista a lo expuesto hasta ahora podríamos decir que las principales características de la industria automotriz Argentina serian:

- a. Protegida de la competencia a través de aranceles a la importación (ACE No.14).
- b. Deficitaria en Balanza de pagos y limitada a través del Sistema Flex (ACE No.31).

- c. Altamente integrada y complementaria a la industria automotriz brasilera.
- d. Regulada por los gobiernos sobre contenido local (decreto 33/96), regímenes de importación (RAF - Decreto 688/2002) y beneficios impositivos (ley 27,263)

3. Producción Nacional Automotriz

3.1. Producción Nacional Automotriz: Fabricas, Modelos y volúmenes

Como resultado de las políticas de especialización de las automotrices, Brasil es una plataforma para la producción de vehículos pequeño. México, Pequeños, SUV y Pick up Pero más orientado al mercado Estadounidense, pero por acuerdos comerciales con Argentina y Brasil (ACE No35) existen beneficios fiscales para la importación y exportación de vehículos y auto partes entre México y el Mercosur.

Argentina queda como la plataforma para la producción y exportación de Pick ups. Ford comienza la producción de su modelo Ranger (1996), Toyota Hilux (1997), Volkswagen Amarok (2010), Nissan Frontier (2018) y Renault Alaskan (2020). Las únicas Pick ups producidas actualmente en Brasil son Chevrolet S-10 y Mitsubishi L200, esta última del lado de un importador local, pero debido a la alianza Renault-Nissan-Mitsubishi su continuidad no es muy clara.

Tabla 1: Producción por país y automotriz (2022). Fuente: Preparación Propia con datos de varias fuentes

Automotriz	Modelos	Pais Produccion			
		Brasil	Argentina	Mexico	Otros
Toyota	Pequeños	Etios Corolla Yaris			
	SUV		SW4 Corolla Cross		Land cruiser Prado (JP) Land Cruiser (JP)
	PickUp Pequeña				
	PickUp Mediana		Hilux		
Chevrolet	Pequeños	Montana Onix Joy			
	SUV	Trail Blazer Spin	Tracker	Equinox	
	PickUp Pequeña				
	PickUp Mediana	S10			
Fiat	Pequeños	Mobi Argos Pulse	Cronos		
	SUV				
	PickUp Pequeña	Strada Toro			
	PickUp Mediana				
VW	Pequeños	Virtus		Vento	
	SUV	T-Cross Nivus	Taos	Tiguan	
	PickUp Pequeña	Montana			
	PickUp Mediana		Amarok		
Renault	Pequeños		Logan Kangoo Sandero		Duster(Colombia) Koleos (Corea del Sur)
	SUV				
	PickUp Pequeña	Oroch			
	PickUp Mediana		Alaskan		
Nissan	Pequeños			Versa Sentra	
	SUV	Kicks			X-Trail (JP)
	PickUp Pequeña				
	PickUp Mediana		Frontier		
Ford	Pequeños				
	SUV			Bronco Sport	Territory (China)
	PickUp Pequeña			Maverik	
	PickUp Mediana		Ranger		F150 (USA)
Honda	Pequeños				
	SUV			HRV CRV	Pilot (USA)
	PickUp Pequeña				
	PickUp Mediana				

Con este esquema productivo de las automotrices, Argentina producen las Pick Ups las exporta a Brasil y otros países, mientras que importa los automóviles pequeños, SUV y autopartes principalmente de Brasil. Recordemos que la importación desde Brasil esta limitadas por el cupo Flex: Se puede importar 1,5 veces los dólares que se exporten a Brasil.

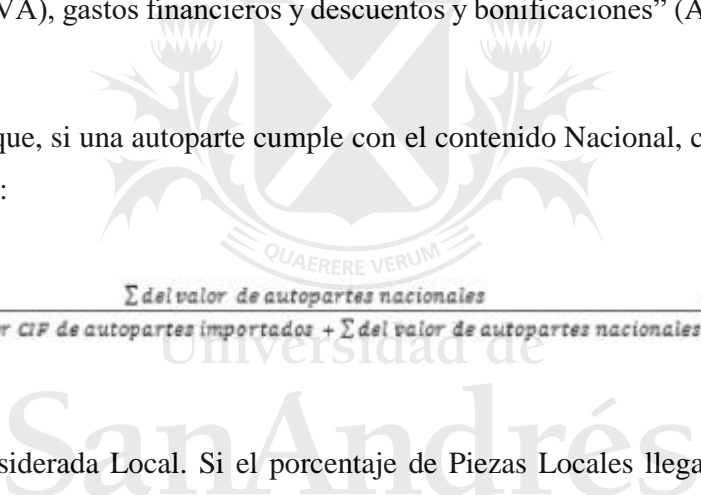
Si consideramos que el costo FOB (Free on Board) de una Pick ups en general es 2 a 3 veces el de un vehículo pequeño, para cumplir el cupo Flex, tiene sentido producir los vehículos de mayores costos en Argentina e importar los de menos costos.

3.2. Incentivos Fiscales

Como vimos anterior mente la industria automotriz cuenta con varios beneficios fiscales, como el Régimen de Aduana Factoría (RAF), reducción/eliminación de ingresos brutos y otros. Me gustaría referirme especialmente a esta ley de desarrollo y fortalecimiento del Automatismo argentino (ley 27,263) sancionada el 13 de Julio del 2016. Conocida en el ambiente automotriz como “Contenido Local”

Esta Ley “otorga un bono electrónico de crédito fiscal que puede ser cedido a tercero, para el pago de impuestos nacionales, por un monto equivalente a un porcentaje del valor ex fábrica de las autopartes Nacionales a las que hace referencia el artículo 4to, neto del impuesto al valor agregado (IVA), gastos financieros y descuentos y bonificaciones” (ARGENTINA, 01-Ago-2016).

La ley establece que, si una autoparte cumple con el contenido Nacional, calculado según la siguiente formula:


$$CN = \frac{\Sigma \text{del valor de autopartes nacionales}}{\Sigma \text{del valor CIF de autopartes importados} + \Sigma \text{del valor de autopartes nacionales}} \times 100$$

Esa pieza es considerada Local. Si el porcentaje de Piezas Locales llega al 30% sobre el porcentaje total de piezas de un modelo, la automotriz puede aplicar para recibir este crédito fiscal de un 4% del total de compras hechas de piezas locales.

Ej. Supongamos que el costo de autopartes de una Pick Up fuera de 16,000 dólares. Si el 30% de ese monto fueran de piezas Locales (4,800 USD) La automotriz podría pedir un crédito fiscal por el 4% de ese monto (192 USD) por cada Pickup Producida.

Este porcentaje de crédito fiscal se irá incrementando en base el Porcentaje de contenido local hasta el 15% en caso que el contenido llegue al 50% o más.

En nuestro caso anterior si el porcentaje del contenido local fuera un 50% el crédito fiscal pasaría a ser el 15% de 8,000 USD (50% Local del total de piezas) lo que nos daría un crédito fiscal de 1,200USD por vehículo producido.

Contenido nacional (en %, calculado según Artículo 12)	Incisos a), b), e), f), h) e i)
Menor a 10	-
Mayor o igual a 10 y menor a 20 *	-
20	-
21	-
22	-
23	-
24	-
25	-
26	-
27	-
28	-
29	-
30	4,0
31	4,7
32	5,4
33	6,1
34	6,8
35	7,5
36	8,2
37	8,9
38	9,6
39	10,3
40	11,0
41	11,4
42	11,8
43	12,2
44	12,6
45	13,0
46	13,4
47	13,8
48	14,2
49	14,6
50 o superior	15,0

Universidad de
San Andrés

4. Caso Toyota Argentina

4.1 Origen y desarrollo

En marzo de 1997 Toyota Motor Corporation (TMC) Inaugura su planta número 29 en el mundo en Zarate, provincia de Buenos Aires, siendo la primera inversión japonesa en el país para el sector automotriz. Esta planta comenzó con 400 operarios (ADEFA, 2017). Produciendo en el primer año 10,000 unidades de la pick up Hilux y llegando a producir más de 140,000 unidades en el 2022 y proyectando fabricar más de 160,000 unidades para el 2023. (cronista, 2023)

El 29 de noviembre del 2016 llego a producir 1 millón de vehículos y en agosto del 2020 llego a otro record al exportar 1 millón de unidades. (Mercopress, 2018)

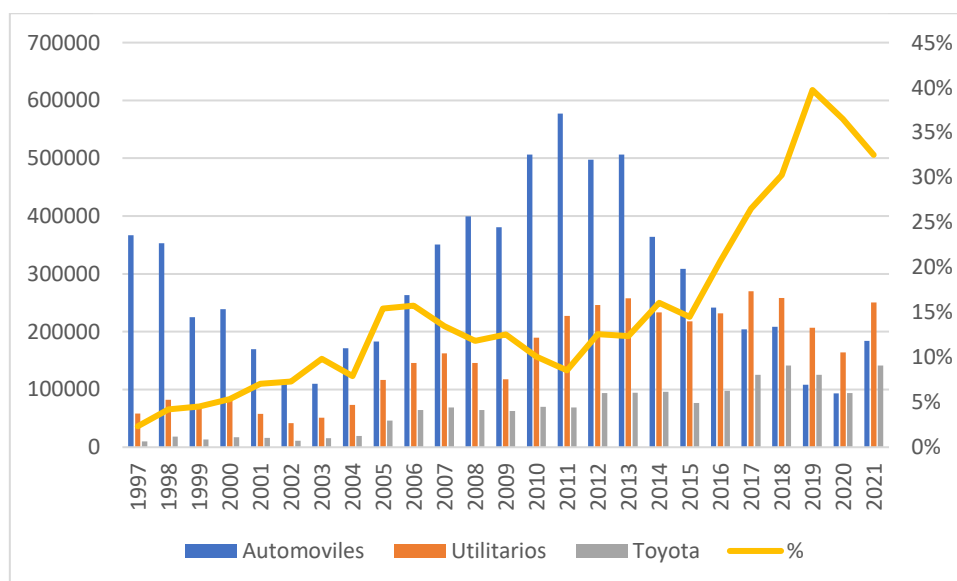
4.2 Resultados Económicos

Los resultados de Toyota Argentina sobresalen del resto de las automotrices en diferentes aspectos que analizaremos en este trabajo: Producción, Ganancias, Empleo, Volumen y diversificación de las exportaciones, Balanza comercial y Contenido Local.

Producción

La Producción de Toyota Argentina tuvo un continuo crecimiento desde el 2% en 1997 llegando incluso al 40% en el 2019 del total de la producción automotriz.

Gráfico 9: Producción de Toyota vs Producción total. Fuente: ADEFA

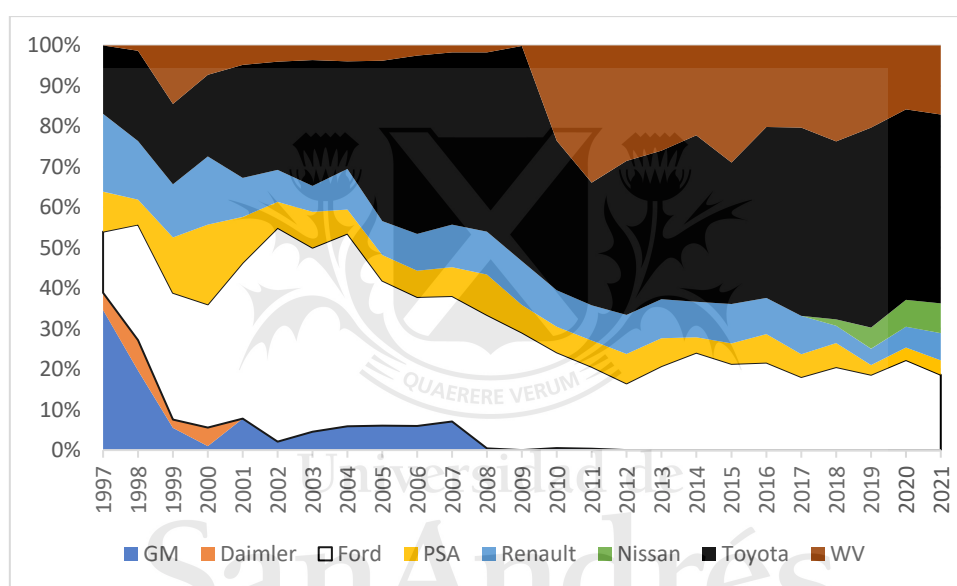


Otro punto a destacar es la caída de la producción de vehículos desde la crisis económica de Brasil en el 2013, mientras que la producción de Utilitarios se mantuvo.

Podemos ver desde el 2011 el cambio de matriz productiva pasando la producción de automóviles a Brasil, manteniendo la producción de utilitarios en Argentina.

Si nos centramos en la producción de Utilitarios podemos ver que el liderazgo que tenía Ford con su modelo Ranger a principios del 2000 y fue disminuyendo con la aparición de la Hilux especialmente hasta el 2009 y en el 2010 con la aparición de la VW Amarok lo perdió definitivamente.

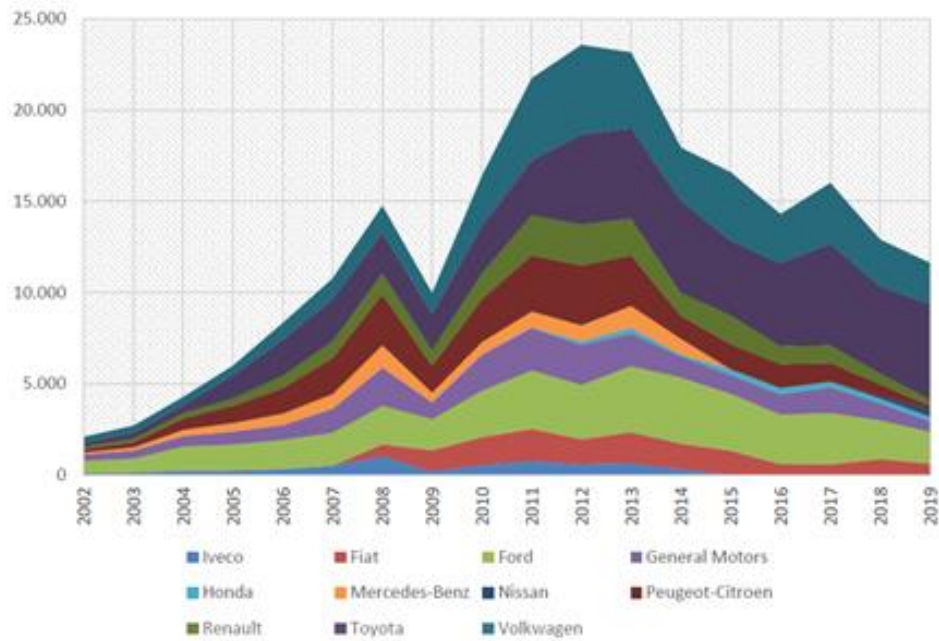
Gráfico 10: Distribución de Producción de utilitarios por Automotriz. Fuente: ADEFA



¿Cuál fue el impacto económico de esta producción?

Si tomamos en cuenta la producción entre el 2002 y el 2019 Toyota acumula una producción de 55,263 millones de dólares, sensiblemente mayor que el alcanzado por Volkswagen (40,40 Millones de dólares) segundo en producción automotriz. (Perez Almansi B. , 2022).

Gráfico 11: Producción de vehículos comerciales (unidades). Fuente: ADEFA



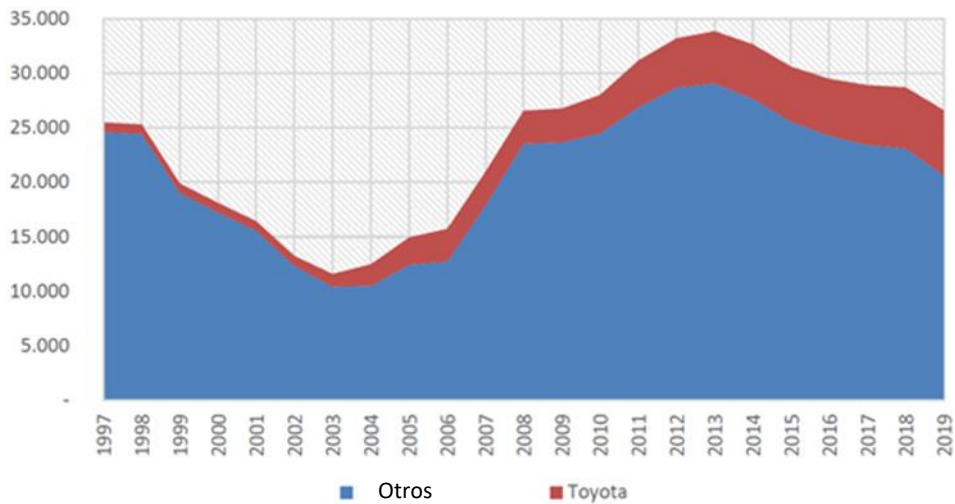
Colocando a Toyota Argentina en las 200 mayores compañías de Argentina y la principal de las automotrices, liderando las automotrices desde 2017 y el el puesto Número 3 después de Yacimiento petrolíferos fiscales (YPF) y Banco nación en el 2019 según la revista mercado.

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

Empleo

Según la información de Bruno Almasi (2022) el empleo en la industria automotriz creció del 10% en el 2003 hasta el 14% en el 2013 y 17% en el 2015, terminando en el 2019 con el 23%. Sin embargo, el empleo en Toyota creció en forma anti cíclica, mientras el sector caía en el 2013 con la crisis de Brasil, Toyota aumentaba el empleo en ese periodo.

Gráfico 12: Empleo Automotriz en Argentina (en miles). Fuente: (Perez Almansi B. , 2022)



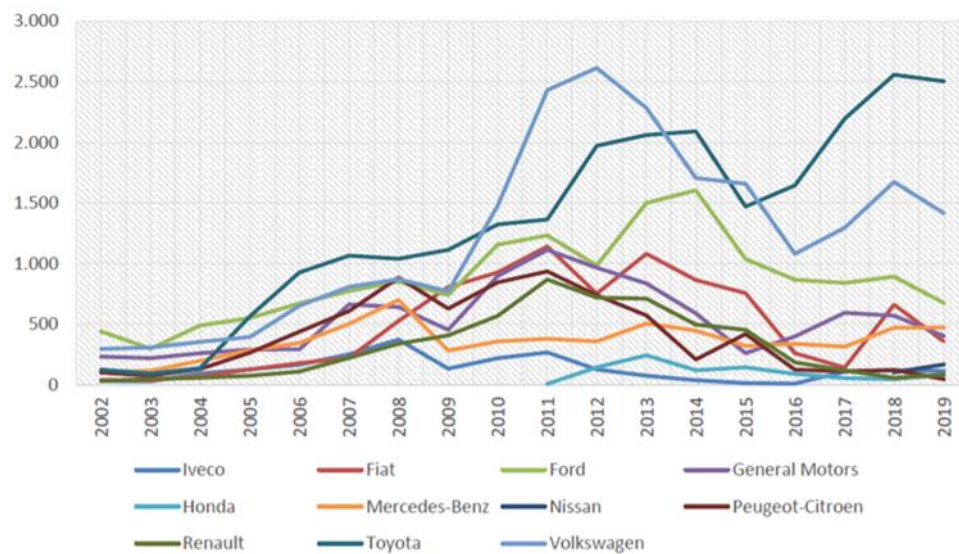
Exportaciones

El factor exportaciones como vimos es un tema crítico debido a los continuos déficits de balanza comercial de Argentina en las últimas décadas, por lo que el ingreso de divisas a las empresas facilita la importación de autopartes o vehículos importados. (Braun & Joy, 1968) (Schorr & Wainer, 2014).

Toyota fue la empresa automotriz que más exportó tomando el periodo 2002/2019 un total de USD 24,252 y en segundo lugar Volkswagen con USD 20,094 y Ford con USD 15,680 Millones. (Perez Almansi B., 2022).

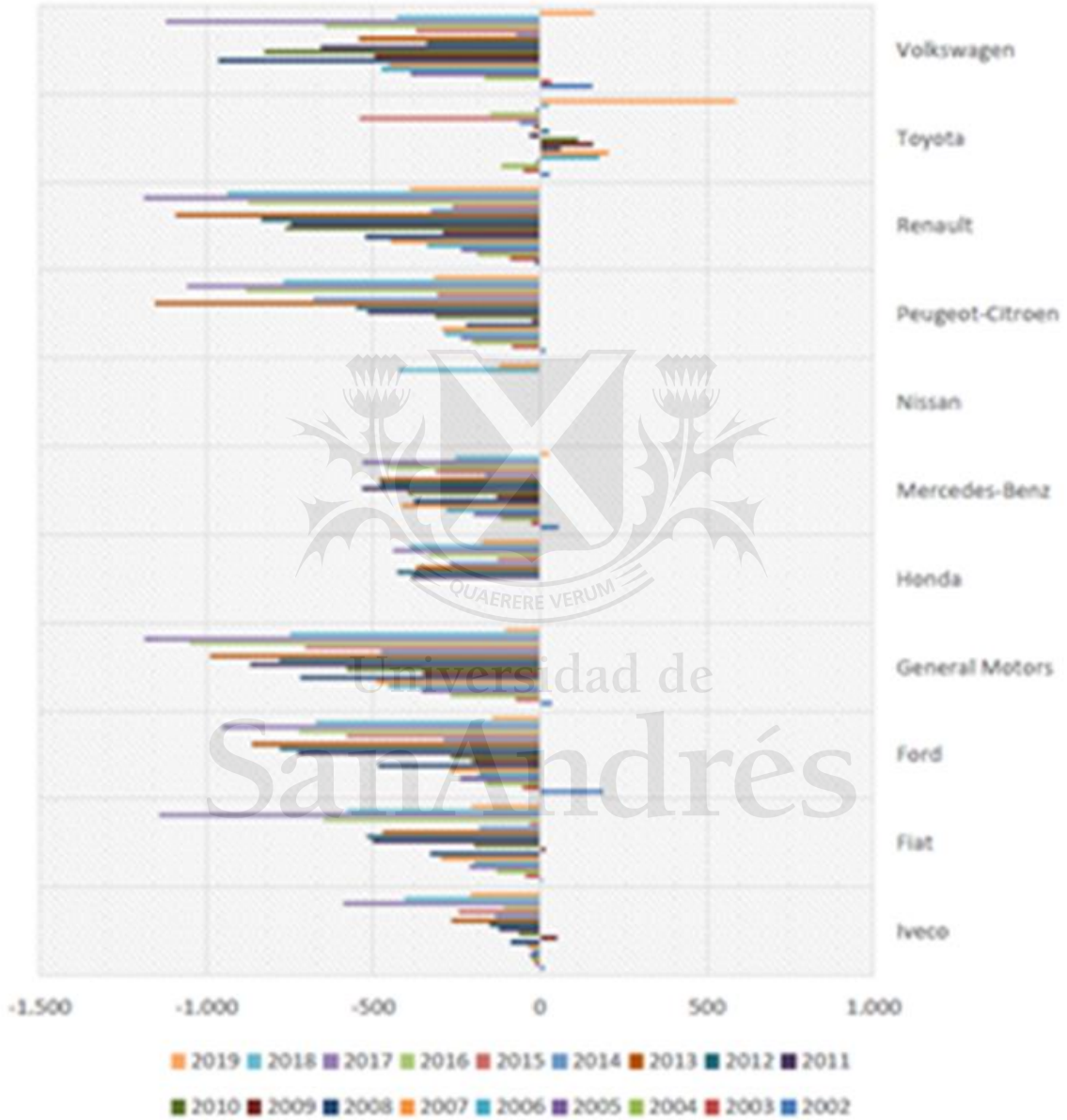
Exportaciones de Automotrices argentinas en Millones de dólares americanos FOB.

Gráfico 13: Exportación de Automotrices (En Millones de Dólares FOB). Fuente: (Perez Almansi B., 2022)



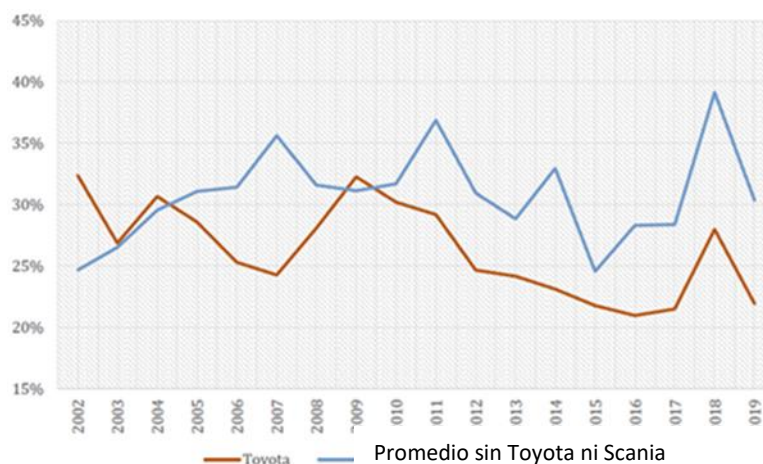
Pero centrándonos en la balanza comercial, Toyota es la única que tuvo superávit en el mismo periodo en USD 390 millones, mientras el resto de las automotrices al contrario tuvieron déficit que acumulado llegó en el mismo periodo a USD 59.690 millones.

Gráfico 14: Balanza Comercial por automotriz (Millones dólares actuales). Fuente: (Almansi, 2022)



Uno de los factores de este superávit fiscal se debe al alto contenido nacional de partes en su producción. Mientras que el promedio del sector los componentes son en promedio del 31% el de Toyota es del 26%.

Gráfico 15: Contenido Importado en el Vehículo Toyota y el promedio del resto de las automotrices (Porcentajes). Fuente: (Almansi, 2022)



No olvidemos que el contenido nacional, además, por la ley de promoción de autopartes tienen impacto directo en la escala del beneficio impositivo.

4.3 Principales factores de sus resultados

¿Cuáles podrían ser los factores para obtener estos resultados?

Para intentar responder a esta pregunta entreviste al presidente de Toyota Argentina durante el periodo 2010- 2022, Daniel Herrero (Herrero, 2022) y Ricardo Flammini (Flammini, 2023) Presidente de Nissan Argentina a fin de tener una visión desde las Automotrices.

A Bruno Pérez Almansi, investigador del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) y doctorando en temas Automotrices (Pérez Almansi B. , 2023) a fin de tener una visión desde el punto de vista académico y y para tener el punto de vista desde los Autopartistas a entreviste a una PYME automotriz y a una corporación:

Julio Cordero (Cordero, 2023), uno de los dueños y director de Esteban Cordero S.R.L, PYME Metalmecánica fundada en 1954 y proveedor de piezas estampadas a las principales automotrices argentinas incluyendo Toyota.

Eduardo Reilly Grant (Grant, 2023), Vice-presidente LATAM de Metalsa, Empresa de origen mexicano que provee el chasis a la Toyota Hilux, Ford Ranger y VW Amarok y presidente de la asociación de proveedores de Toyota Argentina (APTA).

Según Daniel Herrero los factores de estos resultados serían:

a. La selección de una pick up como modelo de producción ya que “la pick up tiene la ventaja de ser un vehículo de mayor valor agregado y su demanda es más inelástica” Es un bien de trabajo que tiene un periodo de renovación no tan ligado a los resultados económicos del año. Cuando se ve “toda Latinoamérica en términos de agricultura, minería petróleo, hay un volumen de pickup que se renueva todos los años, distinto al del auto”.

b. Economía de escala: “En la medida que Toyota arranco con ese esquema de plataformas individuales para cada país y complementación, lo que se logro es mantener los volúmenes de los dos lados y la especialización y el volumen te genera que seas más competitivo y por otro lado, lo que es el gran secreto por que Argentina es un hub de pick ups es que tenes toda una base de proveedores preparados para hacer pick ups”.

c. Exportación: “Es un modelo exportador, para ser sustentable y no depender de crisis cíclicas de Argentina” “El 80% del negocio viene de la exportación”, se trabajó en obtener una escala global de producción y ser competitiva.

d. Contenido Local: “Una Hilux tiene alrededor del 42% de contenido local para sacar el riesgo del tipo de cambio”, si el dólar está sobre o sub valuado se compensa entre el negocio doméstico y el de exportación. La balanza comercial positiva “te da ser resistente a cualquier crisis de tipo de cambio o de tasa”.

e. Desarrollo de proveedores locales: El contenido local fuerte fue una estrategia “para evitar lo que le paso a Australia” se buscó cadenas de abastecimiento más cortas en lugar de las globales. Se buscó desarrollar proveedores locales fuesen competitivos. PYMES que comenzaron a proveer el mercado de reposición hoy les exportan a otras filiales de Toyota.

¿Se puede aplicar la misma estrategia a otros modelos? Según Daniel Herrero “con el desarrollo que tiene Latinoamérica por delante elegiría otro vehículo comercial, camiones u otra VAN”

Ricardo Flammini ante la pregunta de porque Nissan decidió producir su pick up en Argentina nos responde que “Argentina se consolida como una fuente de producción de pick ups a partir de dos marcas puntuales Ford y Toyota”, “una vez que están esos dos hace todo el sentido producir en Argentina por la base de proveedores”.

“En el 2012 se suma Volkswagen con la pick up Amarok desarrollando una base de proveedores muy sólida para pick ups”.

“Cuando Nissan empieza a analizar este proyecto junto con Renault y Mercedes Benz de producir una pickup en la región y habiendo capacidad disponible en la planta de Renault en Córdoba y estando una gran base de proveedores en este país es que se decide utilizar la planta de Córdoba para producir la pick up en este país”.

¿Por qué una pick up? “esta es una región pickapera por el tipo de trabajo que se utiliza por el tipo de caminos que hay por lo que los clientes van queriendo” “Es un producto muy adecuado para nuestra región por eso el segmento en Argentina es tan alto corre alrededor 20%, si bien hay cuestiones impositivas que lo hace muy atractivo, en Brasil corre alrededor del 6% -7% de la industria, es un segmento muy rentable para toda la cadena de valor y es un segmento que te permite tener una masa crítica necesaria como para consolidar tu operación en la región”.

Sobre el impacto de los beneficios fiscales del gobierno argentino lo enfoca desde el punto de vista Mercosur. “El Mercosur es la fuente de beneficio porque lo que te permite el Mercosur produciendo en Brasil o Argentina es no tener que pagar 35% de impuesto por traer vehículos de afuera de la región”, “estas teniendo un potencial de un mercado cerca de los 4 millones que puedes atender sin pagar estos impuestos, entonces el beneficio no es por producir en Argentina sino por producir en el Mercosur”

Ante la pregunta si este resultado en pick up podría ser replicado en otro modelo, plantea que si, podría ser aplicado en todos los derivados de vehículos con Frame y chasis son una oportunidad y las SUV más caras, Segmento C/D que utilizan muchas partes en común con una pickup, así como un utilitario.

Pérez Almansi Divide los factores en dos grandes grupos: Aspectos específicos y el rol de Toyota como productor de Pick ups.

Aspectos específicos, se refiere a la mentalidad de Toyota de pensamiento a largo plazo “desarrollar estrategia y planes más estables en el tiempo vinculados a lo se llama el production smoothing”, incrementales pequeños evitando grandes variaciones, lo cual fue muy positivo también para las autopartistas para ir creciendo e invertir en especial a las locales.

En la filial Argentina “esto se vio principalmente representado en una Sustentabilidad en comercio exterior de la empresa que es uno de los problemas más grandes que tiene la economía Argentina: recurrente falta de dólares y déficit comercial”.

“Desde el inicio Toyota Argentina planteo un negocio de sustentabilidad comercial destinada a la exportación” con un alto local contenido local “que ha ido creciendo a medida que la producción de vehículos iba creciendo a lo largo de los años”. Este Superávit comercial permitió independizarse de las variaciones de tipo de cambio recurrentes en la Argentina, “siendo la única terminal automotriz que consigue superávit comercial en los últimos años”.

Respecto al rol de Productor de Pick up medianas, “junto con la Ford Ranger fueron las primeras picks de este tipo”, plantea los siguientes factores:

a. Complementación con Brasil “innovadora y pionera en las terminales argentinas”, fue la primera Terminal es decidir una complementación tan marcada, Brasil vehículos de pasajero y Argentina vehículos comerciales livianos. Que permitió un límite de competencia entre Brasil y Argentina “que en los casos que se repetían los modelos considero era muy perjudicial para Argentina, dado que tenemos escalas mucho menores”.

b. Proyecto IMV “Proyecto en el cual se deslocaliza la producción de Hilux desde Japón y se establece su principal hub de producción en Tailandia, siendo solo Tailandia, Sudáfrica y Argentina quienes producen este vehículo” En el 2005 aparece esta nueva generación, “que según todas las entrevistas que fui realizando es un vehículo muy superior a la Ranger que era el principal competidor en esos años”. Que Incluye además en la misma plataforma una SUV apuntada al sector de altos ingresos. Esto permitió una economía de escala al tener no solo un vehículo de trabajo, que tiene una demanda más inelástica en la variación de demanda que los vehículos de pasajeros, sino también un uso recreacional.

Respecto a los incentivos fiscales, Pérez Almansi, considera que por lo menos para decidir la implantación de la planta y hasta el 2015 en que se implementó un sistema más ágil y eficiente, no tuvieron impacto. “Lo que pude reconstruir, la misma Toyota pensó en un momento establecer la Hilux en Brasil, en los 90”, “Alguna de las razones por las cuales eligieron Argentina fue por la estabilidad que había en Argentina en ese momento, a partir

del marco de la convertibilidad, por un esquema más liberal y con mayores beneficios al capital extranjero en los 90, un mercado que estaba creciendo”.

“El primer decreto de devolución por compra de autopartes nacionales es del 2005, luego está la del 2008 y luego la ley que se reformula en 2016”, “En un inicio los incentivos fiscales no forman parte importante de las decisiones de la empresa” “Pero con la reformulación de la ley en 2016, las evoluciones se empezaron a efectuar en forma más rápida”, a partir de ese momento ese incentivo fiscal tiene importancia en el contenido local de Toyota Argentina.

Analizando desde el punto de vista de los proveedores de autopartes, Julio Cordero (Cordero, 2023) coincide en la estrategia a largo plazo que planteo Toyota “Desde que (Toyota) se instaló en la Argentina pensó en una planta que tenga crecimiento y adquiera potencial para hacer más volumen de producción y dejarla al mismo estándar que sus plantas del mundo que producen Hilux”.

“Las convenciones de Toyota que no se transforman en un documento público, donde te presentan el análisis de la situación actual y futuro y a donde van son muy satisfactorias para los proveedores, te aclara el camino y te confirma que tu estrategia no es la errada”.

“De producir 11,000 vehículos hace 26 años atrás a producir 183,000 este año, hay mucha inversión, en la gestión y eso logro transmitirlo a sus proveedores”.

“Al tener un cliente confiable que te planifica y cumple lo que te planifica y te deja crecer al lado de él hacer, decidimos hacer un fuerte programa de inversiones y transformación de nuestra compañía”. “comenzamos a producir en 1998 5 piezas distintas y era el 5% de nuestra producción hoy es el 85% de nuestra producción, estamos fabricando un millón de piezas por mes en ese momento fabricábamos 60,000, en esa época éramos 60,70 personas hoy somos 380 personas”.

“Tomamos una decisión estratégica de enfocarnos en los clientes japoneses y de a poco dejar a laso otros clientes”

También coincide en la estrategia exportadora “Toyota fue la primera que decidió que su mercado natural era toda Latinoamérica, mientras todos los competidores estaban centrados en abastecer a Brasil como un gran mercado Toyota desarrollo todos los países”.

“El costo de dólar para Toyota es neutral, porque compra en el mercado interno, pero vende en el exterior, quiere decir que la ecuación de cualquier cambio macroeconómico no lo pone en compromiso”.

El alto contenido de piezas locales destacando en el caso de Argentina las PYMES. “En Argentina el 60% de los proveedores de Toyota somos empresas de capital local, familiares, no hay ninguna filial de Toyota en el mundo que tenga ese nivel de proveedores que no sean multinacionales”.

Además, destaca el soporte de Toyota en capacitación a los proveedores de manera continua y a través de la asociación de proveedores de Toyota Argentina “Si hoy no llegas al volumen que te pide te da soporte para que vos puedas gestionar y ver en que podés mejorar para que lo puedas abastecer”.

Así como la negociación de los productos básicos como el acero entre Toyota y las acerías, fijando el precio al cual los proveedores compraran estos productos “Toyota ha logrado hacer una gestión unificada de negociación de los commodities para todos sus proveedores, entonces la competitividad de la materia prima que compramos nosotros esta negociada con un plus de precios que da la gestión de negociación de Toyota, teniendo el precio de la materia prima en otras regiones.”

“Hay una frase que hemos establecido que marca un poco la buena relación y el trabajo en equipo, malas noticias primero, si tienes un problema levanta la mano y decilo”.

Esto “no lo veo en otras automotrices, de esa manera, tan explícita, es diferencial”.

Para tener el punto de vista de una corporación Pregunte a Eduardo Reilly Grant cuales son los factores que él entiende son la causa del resultado de Toyota. (Grant, 2023)

a. Visión a largo plazo “La visión a largo plazo como primer factor, ellos definieron que zarate iba a ser únicamente una planta de pick up y que no iba a competir con las plantas de Brasil en plataformas similares”, “La mayoría de las terminales se enfocaron en Brasil y Argentina y Toyota pudo tener escala por que vio el mercado de Latinoamérica, en toda Latinoamérica se vendieron entre 420mil y 450mil camionetas de 1 tonelada” “Hoy Argentina que va a fabricar 350 mil pick ups en el 2023 representa el 48% de las ventas totales de Latinoamérica”

b. Desarrollo de proveedores locales “comenzaron desarrollando proveedores que no eran de la industria automotriz, algunos no todos, pero varios de ellos y hoy en día es la

empresa que mayor contenido local tiene”. “eso te da competitividad, te genera una participación mayor en pesos, que siempre es mejor que estar atado al dólar”, “y trabajar en una mejora continua de esa cadena de valor”

c. Desarrollo de mercados con foco en el cliente “Ellos no tenían concesionarios en Brasil en ciertos lugares de minería o agro y enviaban camiones con turnos previos” “cuando este camión tenía su capacidad de servicio colmada ahí se colocaba un concesionario” “Toyota está donde está su cliente”.

Sobre replicar este resultado en otros modelos nos comenta “Argentina tienen un costo alto, entonces hay que producir vehículos de alto valor agregado” “Creo que utilitarios es un segmento a explorar, de hecho, Mercedes Benz que hace más de 20 años que produce la sprinter en Argentina, líder en su segmento” “Toyota va a producir el Hiace a partir del 2024 que es otro utilitario en menor volumen”. “Yo me iría más por el lado de las SUV (de alto valor), pick up y utilitarios”

5. Conclusiones y recomendaciones

En base al presente estudio podríamos describir a la Automotriz Argentina como una industria totalmente integrada a Brasil, con déficit crónico de balanza comercial y en manos de corporaciones extranjeras que definen sus políticas productivas y comerciales de forma global.

La industria nacional está protegida por una barrera arancelaria del MERCOSUR por la cual se impone una tasa del 35% de tasa para ingresar vehículos importados a los países miembros.

El mercado automotriz brasileño se podría decir en base a los últimos años que es de unos 3 millones de vehículos mientras que el argentino es de unas 700,000 unidades, es decir unas 5 veces más chico.

Sin embargo, en este contexto podemos identificar un nicho en el cual esta industria pudo desarrollarse y poder competir con otros países de la región con una industria automotriz mayor como Brasil o México. Este nicho es el del segmento de las Picks ups medianas, México produce pick ups pero las denominadas “Full Size” (Mas de 1tn de carga Útil)

destinadas principalmente al mercado Norte Americano, y Brasil las Pick ups Pequeñas (0,5Tn de Carga útil).

Aquí es donde Argentina produce las pick ups Medianas ubicadas entre ambos modelos, Full Size y Pequeñas, Producción que exporta a toda Latinoamérica y otros países.

Esta especialización del país no fue algo planificado por el gobierno o las automotrices, se dio como una evolución natural. Cuando Ford decide cambiar el lugar de fabricación de su Pick F100 a su planta de camiones de Brasil, dejando un espacio libre en su planta de Pacheco para la producción de la pick up Ranger y cuando Toyota decide producir su modelo Hilux en Argentina, esto dio como resultado el desarrollo de un parque de Proveedores especializados en este tipo de producción que luego fue utilizado por Volkswagen y finalmente Nissan dando como resultado que 5 de las 6 Pickups producidas en la región sean producidas en Argentina.

Esta especialización permitió a las automotrices que fabrican Pickups en Argentina cumplir con el requisito Flex para poder importar autos y autopartes desde Brasil.

Los mejores resultados en este segmento son los obtenidos por Toyota Argentina con su pick up Hilux, pero tenemos también a VW con su modelo Amarok en la cual el 55% de la producción es con volante a la derecha ya que es exportada a países como Sudáfrica o Australia con una producción del 50% de la Hilux. (Motor1, 2023), o la Ford Ranger la cual se exporta el 70% de su producción a 13 Países (TN, 2022).

En base al presente estudio se podría resumir los factores de este resultado a:

A. Estrategia productiva:

1. Complementación con Brasil, sin duplicación de modelos entre ambos Países. Esto permitió tener un mayor volumen que aumenta la competitividad de la producción local, sin verse afectado por una competencia continua con las plantas brasileras.
2. Alto contenido de piezas locales a fin de reducir la exposición al tipo de cambio. Utilizando la plataforma de proveedores desarrollada por Toyota y Ford.

B. Estrategia comercial:

1. Selección de una pick Up Mediana (1Tn de carga útil) la cual puede utilizarse como vehículo familiar y también de trabajo. Al ser un vehículo de trabajo tiene una menor elasticidad de la demanda en las crisis económicas que un vehículo de pasajeros.

Este modelo se adapta a los requerimientos de los caminos de Latinoamérica, pero además con un equipamiento de confort similar a los vehículos de pasajeros.

2. Exportación, desde un principio destinado a la exportación lo cual permite reducir el riesgo a las variaciones cambiarias y tener superávit comercial para poder importar vehículos de Brasil u otros países, además de ser un producto de mayor valor que un automóvil lo cual facilita cumplir con el requerimiento “Flex” para poder importar vehículos y autopartes desde Brasil.

Sobre cual sería en diferencial que permitido a Toyota sobresalir sobre las otras automotrices serian:

a. Producción estable: Desde sus inicios hasta la fecha Toyota viene con un continuo y estable crecimiento en la producción, sin sobresaltos o paradas. Este ítem es clave para los proveedores, que en el caso de los de Argentina el 60% son PYMES, para planificar sus inversiones y flujo de caja.

b. Planeamiento a largo plazo y relación con los proveedores: Toyota busco desde un principio la mayor localización de los componentes en la región, incluso en el caso de Argentina desarrollo pequeñas PYMES, muchas esas PYMES se desarrollaron y crecieron de la mano de Toyota.

Toyota les brindo capacitación continua, ayuda con acuerdos técnicos con proveedores internacionales, garantías con bancos para créditos, etc.

Estos proveedores ahora están agrupados en la Asociación de Proveedores de Toyota, los cuales se apoyan mutuamente en capacitaciones, búsqueda de repuestos, maquinarias y otros ítems. Esta relación de “Socio” entre automotriz y proveedor es parte de la cultura de las empresas japonesas y es muy destacado entre los proveedores entrevistados y lo manifiestan como una gran diferencia con otras automotrices.

c. Producto y Foco en el cliente: El modelo Hilux lanzado en el 2004, Proyecto IMV (Innovated Multipurpose Vehicle) fue muy bien recibido por el público al convertir la pickup de un modelo de trabajo también en un vehículo para uso personal: Mayor tamaño, equipamiento y confort que el modelo anterior, cual fue imitado por las otras automotrices en sus próximos modelos.

Toyota se enfocó también en el servicio post venta brindando servicio técnico incluso en lugares donde no tenía concesionarias utilizando métodos innovadores como enviar camiones. Asegurar la provisión de repuestos en tiempos y precios competitivos.

Como recomendaciones o punto a seguir investigando podría plantear profundizar cual fue el impacto de la cultura y forma de trabajo de Toyota en su éxito en Argentina, además de los factores mencionados.

¿Se podría repetir este resultado en algún otro vehículo?

En base al presente estudio y a las entrevistas realizadas, este resultado en las Pick ups se podría trasladar a otros vehículos si se cumplieran las siguientes condiciones:

- Alto valor para compensar los mayores costos de Argentina
- Baja tecnología para poder utilizar los proveedores actuales y conseguir integración local.

Estos modelos podrían ser vehículos comerciales como la Mercedes Benz Sprinter, Ford Transit o Toyota Hiace, incluso se podría pensar en camiones livianos como camiones rígidos para transporte urbano.

También podríamos pensar en SUV (Sub Urban Vehicle) grandes clase C o D derivados de la plataforma de la pick up como la Toyota SW4, o sin chasis como la Volkswagen Taos, Nissan X-Trail o Peugeot 3008.

San Andrés

6. Bibliografía

- ADEFA. (2020). Anuarial 2020. ADEFA.
- AFAC. (13 de Julio de 2020). *QUE LA EMERGENCIA NO OCULTE LA DECADENCIA*. Obtenido de http://www.afac.org.ar/imagenes/noticias/4136_adjunto_CP_GRAVEDADSECTORIALA_UTOPARTES.pdf
- Almansi, B. P. (2022). La cadena automotriz Argentina. *Revista de la CEPAL N° 137*.
- Almansi, B. P. (2022). *THE ARGENTINE AUTOMOTIVE INDUSTRY AFTER THE CONVERTIBILITY CRISIS: THE EXCEPTIONALITY OF THE TOYOTA CASE (2002-2019)*. Buenos Aires: National University of General San Martín.
- ANFAVEA. (2021). *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira*. ANFAVEA.
- Argentina, B. C. (2021). *Comunicación "A" 7374/2021*.
- ARGENTINA, H. C. (01-Ago-2016). *Ley 27263*. Boletín Nacional.
- Azpiazu, D., Basualdo, E., & Schorr, M. (2001). La industria Argentina durante los años noventa: Profundización y consolidación de los rasgos centrales de la dinámica sectorial post-sustitutiva. *FLACSO(63)*.
- Baldwin, R. (2012). Global Supply Chains: Why They Emerged, Why They Matter, and Where They are Going. *CEPR Discussion Paper No. DP9103*. doi:<https://ssrn.com/abstract=2153484>
- 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*. CEPAL.
- Basualdo, E. (2006). *La reestructuración de la economía argentina durante las últimas décadas de la sustitución de importaciones a la valorización financiera*. CLACSO.
- Braun, O., & Joy, L. (1968). A Model of Economic Stagnation—A Case Study of the Argentine. *The Economic Journal*, 8(312), 868-887.
- Cantarella, J., Katz, L., & Monzón, N. (2017). Argentina: Factores que debilitan la integración de autopartes locales. En *La Encrucijada del autopartismo en América Latina* (págs. 243-296). UNDAV Ediciones.
- Cantarella, J., Katz, L., & Guzmán, G. (2008). *La Industria Automotriz Argentina: Limitantes a la integración Local de Autocomponentes*.
- Chang, H.-J., & Andreoni, A. (2020). Industrial Policy in the 21st Century. *Development and Change*, 2(51), 324-352. doi:<https://doi.org/10.1111/dech.12570>
- Común, (. C. (15/12/1997). *RÉGIMEN AUTOMOTOR COMÚN*.
- Cordero, J. (25 de Julio de 2023). Director de Esteban Cordero S.R.L. (F. G. Glumaz, Entrevistador)
- Cordoba, U. C. (1 de 9 de 2022). *Universidad Catolica de Corodba Cluster Mapping*. Obtenido de <https://ucc.edu.ar/competitividad/cluster-mapping>
- Coriat, B. (2000). *El taller y el robot: Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. Siglo XXI.
- cronista, E. (1 de Junio de 2023). *El cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/infotechnology/it-business/viaje-al-centro-del-motor-asi-fabrica-toyota-la-hilux-y-la-sw4-en-su-planta-de-zarate/>
- Diamand, M. (1972). La estructura productiva desequilibrada argentina y el tipo de cambio. *Desarrollo Económico*, 45(12), 25-47. doi:<https://doi.org/10.2307/3465991>
- Dohse, K., Jürgens, 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. doi: <https://doi.org/10.1177/003232928501400201>
- Dulcich, F., Otero, D., & Canzian, A. (2020). Trayectoria y situación actual de la cadena automotriz en Argentina y Mercosur. *Ciclos*, 27(54), 93-130.
- Dulcich, F., Otero, D., & Canzian, A. (2020). Trayectoria y situación actual de la cadena

- automotriz en Argentina y Mercosur. *Ciclos*, 27(54), 93-130.
- Etchemendy, S. (2001). Construir Coaliciones Reformistas: La Política de las Compensaciones en el Camino Argentino Hacia la Liberalización Económica. *Desarrollo Económico*, 16(40), 675- 707. doi:<https://doi.org/10.2307/3456000>
- Fernández, V. R. (2015). Review of Radical Political Economics. En *Global Value chains in Global Polical Networks: Tool for development or Neoliberal Device?* (págs. 209-230). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0486613414532769>.
- Fernández, V. R. (2017). *La trilogía del erizo-zorro*. Anthropos.
- Flammini, R. (9 de Agosto de 2023). Presidente Nissan Argentina. (F. G. Glumaz, Entrevistador)
- 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. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.06.002>
- Gárriz, A., & Panigo, D. (2016). El impacto de la Política Automotriz Común (PAC) sobre la industria autopartista de Argentina y Brasil. *Fundación Friedrich Ebert*(25).
- Gárriz, 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.
- Gereffi, G., & Fernández-Stark, K. (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Duke University.
- Gereffi, G., Humphey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Polical Economy*, 12(1), 78-104. doi:<https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Grant, E. R. (25 de Julio de 2023). Vice presidente LATAM de Metalsa. (F. G. Glumaz, Entrevistador)
- Herrero, D. (17 de Octubre de 2022). El caso Toyota Argentina. (L. F. Garcia Glumaz, Entrevistador)
- Humanos, M. d. (20/12/91). *Decreto 2.677/91*. Buesno Aires.
- Kanenguiser, M. (1 de Julio de 2023). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2023/04/20/la-argentina-registrara-este-ano-la-recesion-mas-profunda-de-america-latina-segun-la-cepal/>
- Kosacoff, B., & Porta, F. (1997). *La inversión extranjera directa en la industria manufacturera argentina: Tendencias y estrategias recientes*. CEPAL.
- Mapping, U. C. (13 de 9 de 2022). *US Cluster Mapping*. Obtenido de <https://www.clustermapping.us/>
- Mercopress. (5 de Mayo de 2018). *Mercopres*. Obtenido de <https://es.mercopress.com/2018/05/05/toyota-confia-en-argentina-y-aumentara-su-produccion-un-14>
- Mineria, M. i. (13 de 9 de 2022). *Corodoba produce*. Obtenido de <https://cordobaproduce.cba.gov.ar/12890/matriz-productiva-2030/>
- Morero, H. (2013). *El proceso de internacionalización de la trama automotriz argentina*.
- Motor1. (9 de Julio de 2023). *Autoblog*. Obtenido de <https://ar.motor1.com/news/493220/el-24-de-las-amarok-fabricadas-en-argentina-tienen-el-volante-a-la-derecha/>
- Nacion, H. C. (2016). *Ley 27263 RÉGIMEN DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL AUTOPARTISMO ARGENTINO. BENEFICIOS E INCENTIVOS*. Boletín Oficial de la Republica Argentina.
- Nacional, P. e. (2002). *Decreto DNU 688/2002 REGIMEN DE ADUANA EN FACTORIA*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la republica Argentina.
- 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). doi: <https://doi.org/10.1080/09692290.2013.878741>

- Natsuda, K., & Thourn, J. (2020). *Automotive Industrialisation*. Routledge.
doi:<https://doi.org/10.4324/9780429445354>
- Nochteff, H. (1999). La política económica en la Argentina de los noventa. Una mirada de conjunto. *Revista Época*, 1(1), 16-32.
- Pavlínek, P. (2015). The impact of the 2008–2009 crisis on the automotive industry: global trends and firm-level effects in Central Europe. *European Urban and Regional Studies*, 22(1), 20-40. doi:<https://doi.org/10.1177/0969776412460534>
- Pavlínek, P. (2019). Restructuring and internationalization of the European automotive industry. *Journal of Economic Geography*. doi:<https://doi.org/10.1093/jeg/lby070>
- Pérez Almansi, B. (1 de Julio de 2020). *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)*. doi:<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. (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). The Argentinian Automotive Industry after the Convertibility Crisis: The Exceptionality of the Toyota Case (2002-2019). *Gerpisa and Program on Vehicle and Mobility Innovation Colloquium*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/362805723>
- Pérez Almansi, B. (3 de Julio de 2023). (L. F. Garcia Glumaz , Entrevistador)
- 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 autopartistas en Argentina. *Revista Galega de Economía*, 28(3), 73.
doi:<https://doi.org/10.15304/rge.28.3.5809>
- Poder Ejecutivo Nacional. (19 de Marzo de 2020). Decreto DNU 297 / 2020. *ASLAMIEN TO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO*. Argentina.
- Porta, F., Santarcángelo, J., & Schteingart, D. (2017). Cadenas Globales de Valor y Desarrollo Económico. *Desarrollo Económico*, 1(21).
- Prebisch, R. (1962). The economic development of Latin America and its principal problems. *Economic Bulletin for Latin America*.
- Produccion, M. d. (2018). *DECTO-2018-767-APN-PTE - Modificación. Decreto N° 1126/2017*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la republica Argentina.
- Públicas, M. d. (2016). *“Automotriz y autopartista”, Informes de Cadenas de Valor*. Buenos Aires.
- Rugman, A., & Collinson, S. (2004). The Regional Nature of the World’s Automotive Sector. *European Management Journal*, 22(5), 471-482.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.006>
- Santarcángelo, J., Wydler, A., & Padín, J. M. (2019). *Política Económica y Desempeño industrial*.
- Schorr, M., & Wainer,, A. (2014). La economía argentina en la posconvertibilidad: Problemas estructurales y restricción externa. *Realidad Económica*, 286, 137-174.
- Schvarzer, J. (1998). *Implantación de un modelo económico: La experiencia argentina entre 1975 y el 2000*. A-Z Editora.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Thirlwall, A. (1979). The Balance of payments constraint as an explanation of international growth rate differences. *PSL Quarterly Review*.
- TN. (17 de Marzo de 2022). *TN*. Obtenido de <https://tn.com.ar/autos/novedades/2022/03/17/la-ford-ranger-argentina-sumo-nuevos-destinos-de-exportacion-a-la-espera-de-la-nueva-generacion/>

- Varios. (1 de Julio de 2023). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19_en_Argentina
- 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 *Paradigmas e inequidades de las políticas del neoliberalismo* (págs. 270-380). Norma.



Universidad de
San Andrés

7. Anexos

Entrevista Daniel Herrero (Toyota Argentina)

¿Daniel Ud fue presidente de Toyota Argentina cuantos años?

¿Por qué cree Toyota Japón eligió a Argentina para poner una planta de producción?

¿Y por qué una Pick up?

¿Cuáles cree que son la razones por las cuales la mayoría de las automotrices estas produciendo pick up en argentina y autos en Brasil?

¿Cuáles cree que fueron las razones para que Toyota Argentina pase de estar en la posición 104 de las grandes empresas en 1997 al 3er puesto en el 2019?

¿Cuáles cree que son la razones por la cual Toyota Argentina es la mayor automotriz exportadora, llegando a 2,500 MUSD en al 2019 mientras que la segunda VW llega a 1,500MUSD?

En el caso de la balanza comercial Toyota es la que mayor balanza tuvo en 2019, más de 500 MUSD, pero además en general tiene balanza positiva. ¿A qué cree que se deba esta situación?

La Hilux es uno de los vehículos producidos en argentina con mayor porcentaje de componentes nacionales. ¿Cuál cree sean las causas de este resultado?

¿Cuáles considera son las ventajas competitivas de argentina y cuáles son los puntos de mejora?

¿Cree que argentina se podría especializar en algún otro modelo, Además de Pick Ups?

¿Qué opina sobre la electrificación de los autos/pick ups en la región? Como cree que afectaran a las pick ups y a las empresas argentinas

Entrevista Ricardo Flammini (Nissan Argentina)

¿Por qué cree Nissan eligió a la Argentina para la producción de un vehículo?

¿Y por qué una Pick up?

¿Cuáles cree que son la razones por las cuales la mayoría de las automotrices estan produciendo pick up en argentina?

¿Por qué Nissan tiene duplicados los modelos con Mexico? Como la frontier o el kicks

¿Cuál es el impacto de los beneficios fiscales a la industria automotriz, como el de la ley de contenido local?

¿Cuál cree que es el impacto de requisito Flex en el comercio con Brasil?

¿Cuáles considera son las ventajas competitivas de argentina y cuáles son los puntos de mejora?

¿Cree que argentina se podría especializar en algún otro modelo, Además de Pick Ups?

¿Qué opina sobre la electrificación de los autos/pick ups en la región? Como cree que afectaran a las pick ups y a las empresas argentinas

Entrevistas a los Proveedores

¿Cuál cree son las principales diferencias entre Toyota y las demás Automotrices que fabrique P/U en la argentina para obtener mejores resultados?

¿Qué modelo cree se podría producir en la argentina para tener un éxito igual al de las Pick ups?



Universidad de
San Andrés