

## ***Estrategias de las Empresas Terminales Automotrices en el marco de la Reestructuración Industrial. El caso del Área Metropolitana Córdoba***

***Lic. Claudia Elizabeth Tomadoni<sup>1</sup>  
Universidad Nacional de Córdoba. Argentina  
clauman@puerto-uno.com.ar***

### ***Resumen***

La intención del trabajo es presentar avances del proyecto de Investigación sobre Impactos de la Reestructuración Industrial del Sector Metalmeccánica Automotriz en el Área Metropolitana Córdoba, que llevo a cabo en el marco de una beca de la Secretaria de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Córdoba.

El propósito general de la investigación es analizar como en los años noventa, se está produciendo un proceso de reestructuración productiva, en el contexto de la incorporación de la ciudad de Córdoba al Mercosur. En el caso del sector de la industria metalmeccánica automotriz se observa como emerge una nueva lógica territorial. En este marco, se asiste a un proceso de brote, rebrote y sentencia de empresas que señalan mutaciones en la estructura del sector. Aunque pueda parecer contradictorio se visualiza por un lado, una desconcentración espacial de la industria, en el ámbito global y una concentración territorial de la actividad industrial, a nivel local. Este proceso está dando lugar a un modelo territorial "global dependiente".

Este modelo territorial emergente es producto de nuevas estrategias de las empresas transnacionales automotrices que internalizan el valor de uso complejo de la ciudad, las cuales en su objetivo de incrementar la tasa de ganancia, están realizando un replanteo de sus relaciones con los diferentes factores de producción: trabajo, tecnología, capital y territorio, para lo cual se están produciendo una serie de cambios con impactos territoriales no ponderados, pero sí visibles y vivibles.

De este modo, se asiste a cambios en el campo laboral con la generación de trabajo precario; a cambios tecnológicos con inversiones tanto en tecnologías blandas como duras; a la apertura externa y globalización en una nueva relación del capital con el capital; y finalmente, a la organización en red asistida por informática, señalando este último cambio, una nueva relación capital-territorio, la cual actúa como catalizador de todas las mutaciones antes mencionadas al acelerar la velocidad de las mismas.

En este sentido, el territorio se constituye en un elemento estratégico de la nueva lógica empresarial, puesto que, como particular espacio permite la localización y relocalización de determinados procesos productivos. De este modo, contribuye a la reproducción de los factores intervinientes dando lugar, a la generación de una reestructuración del sector.

De este proceso emerge una nueva lógica territorial que revela el particular interés de la industria automotriz por conseguir mejores niveles de competitividad a través de un sistema más flexible y globalizado que permita incrementar la tasa de ganancia a nivel global, aprovechando las condiciones locales y generando "en red", un modelo territorial "global dependiente" en un ámbito periférico.

Dentro de la industria metalmeccánica en el Área Metropolitana Córdoba encontramos un entramado productivo a dos niveles: terminales y proveedoras. Dentro de las primeras encontramos localizadas en los años noventa a:

---

<sup>1</sup> Investigadora de la Secretaria de Ciencia y Tecnología -SECYT- y del Programa Geográfico Universitario - PROGEO- Universidad Nacional de Córdoba.

Fiat, Ciadea (Renault), Transax (Volkswagen), General Motors, Chrysler, Iveco y Nakai. Éstas en su totalidad han realizado inversiones que oscilan los 1700 millones de dólares, ampliando su capacidad de producción en vistas al MERCOSUR.

En este contexto de reestructuración es necesario considerar algunas cifras para contextualizar a la ciudad de Córdoba en los años noventa. La totalidad de las industrias radicadas en la provincia para el año 1997 comprenden 5314 empresas con un total de 85.505 trabajadores, de estos números corresponden al área metropolitana Córdoba, el 42,65 % del total de las empresas industriales de la provincia y el 51,2% del total de empleados de la provincia.

A la industria metalmeccánica automotriz le corresponde una buena parte de la generación del producto bruto interno de la Provincia de Córdoba. El PBI Provincial para 1997 es de 26.000 millones de dólares. El sector industrial representa en este período un 19%, lo que es decir 4940 millones de dólares, con un crecimiento acumulado entre 1990 y 1997 del 75%. La industria automotriz tiene mucho que ver en este crecimiento, convirtiéndose en el motor del crecimiento Provincial y cuyos niveles de producción en 1997 oscilan en el orden de las 152.000 unidades.

A su vez, entre la industria metalmeccánica y la agroindustria a nivel provincial, concentran el 80% del total industrial de la provincia. De este porcentaje, el 42,8% corresponde a la participación de empresas automotrices, localizadas en el área metropolitana Córdoba. La industria automotriz y sus proveedoras crearon el 67,5% de los puestos de trabajo entre 1995 y 1997. Estas empresas suman, en número de establecimientos, el 75% de las empresas que figuran en el registro industrial de la provincia y ocupan el 73% de la mano de obra industrial lo que en números absolutos representan 30.000 puestos de trabajos.

Sin embargo, a partir de 1998 este sector industrial está seriamente afectado, por los efectos de la crisis económica en Brasil, lugar hacia donde se dirige gran parte de la producción automotriz de Córdoba. Esta retracción del principal socio del Mercosur se traduce en una retracción de la actividad del sector produciendo un fuerte impacto socio-territorial.

En definitiva, este trabajo pretende dar cuenta de los siguientes problemas: ¿cómo se reestructura la industria del sector automotriz a nivel de terminales en los años noventa?, ¿cuáles son las estrategias implementadas en este proceso por las empresas multinacionales automotrices localizadas en Córdoba?, ¿qué papel juega el territorio en dicha reestructuración? y ¿cuál es el impacto de esta reestructuración en el Área Metropolitana Córdoba?

La fortaleza de esta investigación radica en el trabajo con base empírica a través de la realización de entrevistas a informantes claves y la aplicación de encuestas a las empresas en cuestión.

## **1- Introducción**

A partir de los años setenta se asiste a un proceso de cambios acelerados y profundos que afectan la lógica productiva y territorial del sistema capitalista y que han llevado a la configuración de una *nueva lógica territorial*. Cada territorio responde de manera específica y distintiva a esos procesos de carácter estructural de acuerdo con sus antecedentes histórico-productivo y el accionar de los actores sociales involucrados en la gestión de los cambios. La diversidad de *respuestas locales* de cada territorio tienen como marco un conjunto de *tendencias globales* que permiten contextualizar los procesos acaecidos en cada uno de ellos, ante lo cual se hace necesario revisar cada modalidad de respuesta para interpretar *el proceso de reestructuración del sistema capitalista* como una totalidad interdependiente.

El carácter estructural de las mutaciones producidas en el seno de la industria en las últimas décadas, permiten hablar de un *proceso de reestructuración industrial* en la medida que se han producido un conjunto de transformaciones de todo orden que dan cuenta de un nuevo modelo de organización de la actividad industrial en los ámbitos productivos, laboral, tecnológico, empresarial, comercial y territorial. La industria se compone de varias ramas de la actividad y en cada una de ellas las mutaciones han adquirido formas diferentes; a los fines de este trabajo interesa la consideración de la *industria automotriz* desarrollada en una de las dos grandes Áreas Metropolitanas que acogen la actividad en Argentina. Contrariamente a aquellos que señalaban que a partir de la reestructuración se estaba produciendo un proceso de

desconcentración del empleo industrial en favor de las pequeñas industrias localizadas en las crecientes ciudades intermedias y en detrimento de las grandes ciudades, (PIORE y SABEL, 1990; YBARRA, 1991; y PRECEDO LEDO, 1993), las áreas metropolitanas “continúan siendo espacios atractivos para la localización industrial, pero de forma distinta a como lo fueron en el pasado” (MÉNDEZ, Ricardo 1999)

A partir de esta última consideración se podría afirmar a priori, que en los años noventa, se está produciendo un proceso de *reestructuración industrial*, en el contexto de la *incorporación de la ciudad* de Córdoba al *Mercosur* dentro del marco de la *economía capitalista globalizada*. Este proceso está describiendo, en el caso de la industria metalmeccánica automotriz una *nueva lógica territorial* dando lugar a la conformación de un *espacio en red*. Aunque pueda parecer contradictorio se visualiza por un lado, una *desconcentración espacial de la industria*, a nivel global mediante la segmentación de la producción que realizan las empresas automotrices transnacionales en busca de ventajas competitivas en distintos territorios en el mundo; y por otro lado, una *concentración territorial de la industria*, a nivel local a partir de la relocalización de esas empresas, por ejemplo, en el ámbito del *Área Metropolitana Córdoba (A.M.C.)* con la implementación del sistema del “just in time”.

La lógica territorial emergente es producto de estrategias empresariales diferenciales que internalizan el valor de uso complejo<sup>2</sup> de la ciudad en su afán por conseguir mejores niveles de competitividad a través de un sistema más flexible y globalizado, permitiéndoles recuperar tasas de beneficio a nivel global, aprovechando las condiciones locales y generando “en red”, un modelo territorial “glocaldependiente”<sup>3</sup> en un ámbito periférico como lo es el A.M.C.

Se podrían desagregar estas afirmaciones en dos escalas de análisis:

- *A escala empresarial*, las nuevas estrategias competitivas implementadas por las grandes empresas transnacionales automotrices en su objetivo de recuperar tasas de beneficio sustituyen sus anteriores *estrategias multidomésticas* vinculadas al modelo de sustitución de importaciones, por *estrategias globales* lo que tiene implicaciones desde el punto de vista de la innovación, la organización del trabajo y la reorganización de sus redes de relaciones espaciales.

- *A escala del sector*, se produce una nueva división territorial del trabajo dentro de la industria automotriz, que especializa las plantas, fragmenta la producción y jerarquiza los territorios, modificando su relación con el entorno empresas-red que organizan redes de empresas, al tiempo que modifican el sistema de cualificaciones y relaciones laborales en un sector paradigmático del anterior modelo fordista.

Teniendo en cuenta estas afirmaciones cabe lugar para las siguientes cuestiones: ¿cómo se reestructura la industria del sector automotriz a nivel de terminales en los años noventa en el A.M.C.?, ¿cuáles son las estrategias implementadas en este proceso por las empresas transnacionales automotrices localizadas en la A.M.C.? y ¿qué papel juega el territorio en dicha reestructuración?

En este contexto, los objetivos de este trabajo son en primer lugar, contextualizar el proceso de reestructuración de la industria automotriz a partir de un análisis de su génesis; en segundo lugar, analizar algunas estrategias implementadas por empresas transnacionales automotrices terminales, localizadas en

---

<sup>2</sup> Según Topalov “para el capital, el **valor de uso de la ciudad** reside en el hecho de que es una fuerza productiva, porque concentra las condiciones generales de la producción capitalista. Estas condiciones generales a su vez son condiciones de la producción y de la circulación del capital, y de la producción de la fuerza de trabajo. Son además, el **resultado del sistema espacial** de los procesos de producción, de circulación, de consumo; procesos que cuentan con soportes físicos, es decir objetos materiales incorporados al suelo”. Asimismo afirma que la *ciudad* como sistema espacial “constituye un valor de uso específico, diferenciado del valor de uso de cada una de sus partes consideradas separadamente y es por ello que su **valor de uso complejo nace del sistema espacial, de la articulación en el espacio de valores de uso elementales**. Los valores de uso complejos urbanos están formados por un proceso ciego, sin sujeto, en relación a un movimiento de búsqueda de la ganancia privada de cada polo autónomo de acumulación.

<sup>3</sup> El término “glocaldependiente” es un neologismo formado a partir de la contracción de los términos “global” y “local” a la cual se suma el calificativo de dependiente. El concepto será oportunamente trabajado en el escrito.

el Área Metropolitana Córdoba (A.M.C.) en los años noventa, a partir de la consideración de casos testigos; y en tercer lugar, considerar el papel que juega el territorio en dicha reestructuración.

## **2- La industria automotriz en Argentina: el caso del Área Metropolitana Córdoba**

Las periodizaciones dan cuenta de transformaciones que producen cortes dentro de un proceso; se parte del supuesto que el proceso de reestructuración industrial implica un conjunto de transformaciones, como consecuencia, para interpretar la reestructuración de la industria automotriz de la década del noventa, es necesario considerarla como parte del proceso histórico de la actividad en la Argentina y de este modo contextualizar el cambio de estrategias de algunas de las empresas automotrices localizadas en el A.M.C.

La industria automotriz en Argentina comienza a desarrollarse como parte del proceso de la política de sustitución de importaciones. Su historia se podría bosquejar en cuatro grandes etapas: *etapa preindustrial (1910/1914-1954)*, *etapa de conformación y afianzamiento del espacio industrial (1954-1975)*, *etapa de crisis y primera apertura trunca (1975-1990)* y *etapa de reestructuración y segunda apertura (1991-1999)*.

**La primera etapa** toma como límite inferior 1910-1914, años en los que comienza la importación de automóviles en el país, y como límite superior 1954, año en cual se instala la primera transnacional automotriz en Córdoba: Fiat. Durante esta etapa no se conforma un espacio industrial del rubro automotriz propiamente dicho, de allí su designación como preindustrial, pero si se están generando dos cuestiones importantes para que pueda materializarse: por un lado, la expansión paulatina de un mercado potencial de consumo de automotores; y por otro, la instalación en del década del treinta en la ciudad de Córdoba, de una Fábrica Militar de Aviones que será la base para el desarrollo pionero de la industria autopartista y para la instalación en 1952 de las Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado -IAME-.

La localización de IAME en Córdoba genera un proceso de intenso desarrollo regional, a partir del impulso de las aptitudes técnicas tanto para obreros como para técnicos a través de escuelas de capacitación, mediante la aplicación de controles de calidad por parte de IAME hacia los trabajos encargados a terceros, por medio del apoyo financiero a las empresas proveedoras para facilitar su pronta capitalización y a través de la compra a terceros de piezas y partes destinadas a la producción interna. La importancia de esta empresa del Estado radica en la capacitación técnica impartida a la mano de obra empleada, que se traduce en interesantes economías de escala para las empresas que se instalaran posteriormente en Córdoba: Fiat e IKA, a quienes proveerá no sólo de infraestructura, equipamiento y mano de obra (CECHETO, G. 1988: 15) sino también de un importante “know how”.

**La segunda etapa** reconoce dos períodos: el de *conformación* entre 1954-1965 y el de *afianzamiento* entre 1965-1975. El primero se gestiona a partir de una nueva etapa dentro de la industria argentina, relacionada directamente con la apertura de la economía nacional hacia la inversión extranjera y la importación de bienes de capital<sup>4</sup> ante un mercado interno creciente y con una fuerte demanda insatisfecha.

---

<sup>4</sup> En 1948 se crea la Comisión Nacional de Radicaciones Industriales. En 1951 se declara de interés nacional la industria automotriz y de maquinaria e implementos agrícolas, localizándose en Córdoba en 1952, las Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IAME). En 1953 se sanciona y promulga la ley 14.222 de Radicación de Capitales Extranjeros, es en este marco cuando se localizan en Córdoba, en 1954, Fiat para la fabricación de tractores y en 1955, Kaiser para la fabricación de automóviles. En 1955 una interdicción del gobierno militar suspende la ley 14.222 limitando la actividades financieras y bursátiles de las transnacionales automotrices localizadas en Argentina. Finalmente en 1957 esta ley es derogada y el sistema queda reglamentado por la circular 2324 del Banco Central que autoriza inversiones extranjeras siempre que elaboren mercaderías que en ese momento fuese necesario importar o que pudiesen ser exportadas.

Para un análisis más detallado, véase CECCHETTO, Gabriela (1988). “Evolución de los asentamientos industriales IKA Y FIAT. Su inserción en el espacio urbano cordobés”. Un estudio comparado (1955-1968). Informe presentado al CONICOR. Inédito. Córdoba.

La industria automotriz se caracteriza básicamente por un proceso de acople de autopartes de fabricación nacional, protegidas con fuertes barreras arancelarias, a vehículos producidos por las transnacionales localizadas en el país. Tecnológicamente estas filiales locales tienen menores niveles de automatización y un "mix" de producción más amplio realizándose series cortas debido a las restricciones del mercado nacional. Las tecnologías de producto, de proceso y de métodos aplicadas se recrearon en el medio local por falta de disponibilidad en el país. La industria automotriz argentina opera con una tecnología subóptima de producción de organización del trabajo y una ingeniería local dedicada, en gran medida, a resolver los problemas tecnológicos de una escala inadecuada de trabajo y una organización industrial prototípica de un medio industrial inmaduro respecto al de los países desarrollados (KATZ, J. y LENGYEL, M. 1991).

El segundo período se caracteriza por el afianzamiento de alguna de las 21 empresas que la industria automotriz intenta instalar en la década del cincuenta en Argentina. A fines de la década del sesenta se produce una concentración de capital en el sector al quedar en el país solo 9 firmas: Chrysler, Fiat, Peugeot, General Motors, Citroen, Renault, Ford, Volkswagen y Di Tella (empresa de origen nacional con licencia de la Morris inglesa) (NOVICK, Marta y YOGUEL, Gabriela 1998: 5). Durante este período las características en materia de fabricación siguen siendo las mismas del período anterior, lo que varía en base al régimen sancionado en 1965, es la proporción de autopartes nacionales que han de incorporarse, pasando de 26.3% en 1960, a 35% en 1963 y a cerca del 50% hacia fines de la década.

El modelo de industrialización desarrollado por la industria automotriz puede ser asimilado al concepto de "fordismo idiosincrático dependiente" señalado para el conjunto de la industria argentina, y que difiere del fordismo de los países industrializados y del fordismo periférico por sus características de adaptación y adecuación de la producción a partir de las líneas básicas del fordismo (GATTO, 1989: 83)

En el caso de Córdoba la expansión industrial automotriz en base a la localización de Fiat e Ika<sup>5</sup>-Renault y a un creciente sector de autopartistas "aparece como la base material de transformación de la estructura social y urbana de la ciudad, que pasó de una actividad sobretodo administrativa y académica, con base social fuertemente de clase media y crecimiento paulatino, a un proceso explosivo, con importantes aportes inmigratorios no sólo del resto del ámbito Provincial sino también de otras regiones del país" (CECCHETTO, G. 1988: 1)

**La tercera etapa (1975-1990)** reconoce dos períodos cuya inflexión es 1982, año en el cual la apertura económica planteada para el sector se trunca, protegiéndose nuevamente al sector de una liberalización. Esta etapa supone para la historia de la actividad en Argentina, una suerte de transición a partir del proceso de crisis del sector a nivel mundial. En el país las características esenciales son: hasta 1982 importación de vehículos, compras y/o fusiones interempresas, salida del escenario de producción de algunas empresas transnacionales y limitada renovación tecnológica de las empresas.

Se puede afirmar que a mediados de la década del setenta, el sector industrial, entra en una crisis de crecimiento y reestructuración económica que señala el agotamiento del modelo de industrialización desarrollado. Cuatro rasgos estructurales de las actividades industriales confluyen a la crisis para el caso de Argentina: a) tamaño de las plantas, diez veces menores que las equivalentes a nivel internacional que suponen, series chicas, menor automatización, organización de la producción discontinua con excesiva fragmentación en talleres y la existencia de tiempos muertos; b) alto grado de diversificación: cada establecimiento produce gran cantidad de modelos lo que en un mercado interno limitado y con escasa salida internacional, reduce la escala de producción; c) escasa división del trabajo industrial que se evidencia en un bajo nivel de subcontratación a especializados, lleva al excesivo autoaprovechamiento de insumos, todo lo cual afecta el desarrollo de economías de escala; y d) el carácter "localista" de la capacidad tecnológica lugar que aprende y adapta ingeniería de diseño de productos, de procesos, de

---

<sup>5</sup> Kaiser era una empresa desactivada en Estados Unidos, se radica en Córdoba en 1955 a partir de la asociación entre Kaiser Motors Corporation S.A., Willys Motors Inc. S.A., Kaiser Engineers Division S.A. y I.A.M.E., conformando: Industrias Kaiser Argentina -IKA-. A partir de 1959 la fábrica comienza a producir modelos de la marca Renault. Posteriormente la firma francesa compra acciones y la empresa pasa a denominarse IKA-Renault

organización y métodos de producción y se desarrolla en tiempos largos de por lo menos veinte años. A todo esto debemos agregar una producción orientada hacia un reducido mercado interno (KATZ, J. 1983). Por las evidencias recogidas a partir del trabajo de campo se puede afirmar que la industria automotriz no escapa a estos rasgos, por el contrario, la apreciación de Katz coincide con lo señalado para esa época por diferentes actores sociales entrevistados.

Si a esto se suman las condiciones macroeconómicas del país como los déficit en el balance de pagos y la persistencia de fuertes ritmos inflacionarios, el resultado es, cuando promedia la década del setenta, la relativa desindustrialización del sector, entendida como pérdida de la capacidad de dinamismo productivo, que tenía el sector en la etapa anterior.

Córdoba no escapa a la situación de crisis de los años setenta. Se evidencia una contracción de la actividad manufacturera que se visualiza en la disminución de la participación de la producción en el P.B.I. Provincial y en la disminución del producto bruto per capita. La recesión imperante es evidente también en la reducción del número de establecimientos industriales y más palpable aún cuando se analiza la variable empleo<sup>6</sup>. La industria metalmecánica de la ciudad de Córdoba reproduce y refuerza estas tendencias a nivel Provincial.

Ante la crisis se produce un aumento de la concentración económica de la rama por compra de una firma por otra o bien por fusión. En 1978 Volkswagen adquiere Chrysler y posteriormente se fusiona con Ford, conformando AUTOLATINA en 1986 para Argentina y Brasil. Safrar (ex Peugeot que se retira de Argentina) se fusiona con Fiat Concord, cediendo la concesión de la producción en 1979 al grupo nacional SEVEL. Cierran sus puertas en 1978 General Motors y en 1979 Citroën.

Es necesario recordar que hacia 1976 la irrupción del gobierno militar en la vida institucional del país se acompaña entre otras tantas cuestiones, de un programa de apertura externa de la economía que repercute de manera directa en la industria automotriz estableciendo un cambio en las políticas regulatorias del sector. En este marco, en 1979 comienza a operar un nuevo régimen para la industria automotriz, con el objetivo de “propiciar un desarrollo competitivo de la industria automotriz y la inserción internacional de la misma a través de la participación en las corrientes internacionales de comercio”<sup>7</sup>. Elimina la prohibición de importaciones y asegura aranceles de un 95% para automóviles y de un 65% para vehículos utilitarios a cumplirse en 1979, y otra reducción progresiva del 55% y 45% respectivamente, hasta 1982. Asimismo autoriza, el incremento del porcentaje de autopartes importadas en los vehículos fabricados reduciendo las tarifas de importaciones por partes y subconjuntos, suprime las restricciones sobre integración vertical en el “mix” producido, ordena las importaciones por “categoría” de vehículo y no por modelo, abre la posibilidad de ingreso a nuevas firmas en el mercado y permite los acuerdos de comercio compensado interfirmas.

El resultado de este nuevo régimen no es halagüeño para las terminales automotrices localizadas en el país. El resultado inmediato es el incremento de las importaciones, principalmente de origen japonés, que pasan de 458 unidades en 1978 a 11.279 el año siguiente, a 68.361 en 1980, y a 60.126 en 1981, con una abrupta caída a 5339 unidades en 1982, año en que vuelve a cerrarse la importación y de allí la mención de “importación trunca”. Se observa que entre 1973 y 1984 la industria terminal disminuye su incidencia en la producción industrial desde 13.3% a tan solo 8.5%. Esta caída de la producción se tradujo también en cambios en el empleo pasando el número de personal ocupado de 54.556 en 1975 a 23.620 en 1984.

Paralelamente, es necesario señalar que el reacomodamiento de los capitales de las empresas a través de ventas y fusiones supuso una renovación tecnológica limitada. En cuanto a la tecnología de producto se lanzan nuevos modelos y se renuevan los viejos; en tanto que en materia de tecnología de proceso se produce una modernización y automatización de diversos procesos como pintura, fabricación de componentes plásticos y soldadura. Se realizan ajustes de “lay out” de plantas y se incorporan equipos para control de procesos y testeo de productos para homogeneizar las partes y componentes con las

---

<sup>6</sup> Para un análisis más detallado, véase CECCHETTO, Gabriela 1990.

<sup>7</sup> Exposición de motivos ley 21.932 y decreto reglamentario 201/79

fabricadas por las casas matrices dada la tendencia a la reducción de componentes de fabricación nacional. (NOVICK, Marta y YOGUEL, Gabriela, 1998:6).

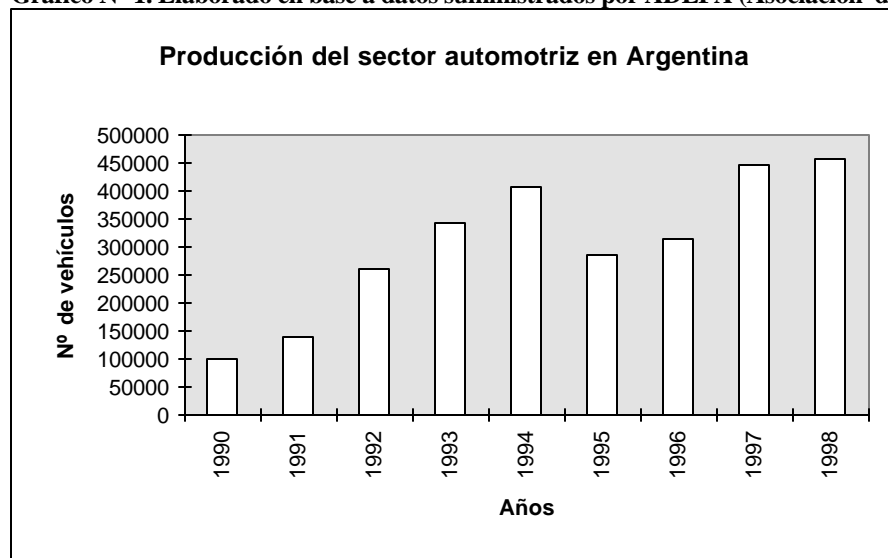
Hacia finales de la década del ochenta el proceso de involución del sector traducido en un casi ininterrumpido descenso del número de vehículos producidos llega a su piso en 1990. Sin embargo, ya se están gestando los primeros síntomas de reconversión industrial del sector: tendencia a la concentración de mercados tanto a nivel de terminales como de autopartes, se comienza a flexibilizar la mano de obra y se sacan al mercado nuevos modelos (CEPAL-CIID, 1994). La planta Renault, localizada en la A.M.C., es pionera en este campo con una nueva planta de cataforesis totalmente automatizada en 1985.

En 1990 se encuentran produciendo vehículos en Argentina sólo 8 fábricas: AUTOLATINA, RENAULT-CIADEA<sup>8</sup>, SEVEL, IVECO, Mercedes Benz, Scania, A y L Decaroli y El Detalle, de las cuales sólo las tres primeras fabrican automóviles, las restantes se especializan en el rubro utilitarios, camiones y colectivos.

**La cuarta etapa (1991-1999)** caracterizada por la *reestructuración y segunda apertura* se da en el marco de la conformación del Mercosur, como espacio regional de acumulación para las transnacionales localizadas en Argentina y Brasil que serán las protagonistas del relanzamiento del sector automotriz con características que ya se han ensayado en otros lugares del mundo. La etapa puede dividirse en tres períodos: *reacomodación* 1991-1994, *relanzamiento* 1994-1998 y *crisis* 1999. Estos se pueden visualizar claramente si se consideran las variables producción y exportación del sector de terminales. (Ver gráfico N° 1 y 2).

En dichos gráficos no se observa la crisis de 1999 pero para tener una aproximación se debe señalar que según los informes emitidos por ADEFA la producción para el primer trimestre de 1999 es de 47.730 vehículos siendo que para igual período en 1998 la producción era de 95.726 vehículos, cifras que incluyen a las 13 terminales automotrices que nuclear la asociación.

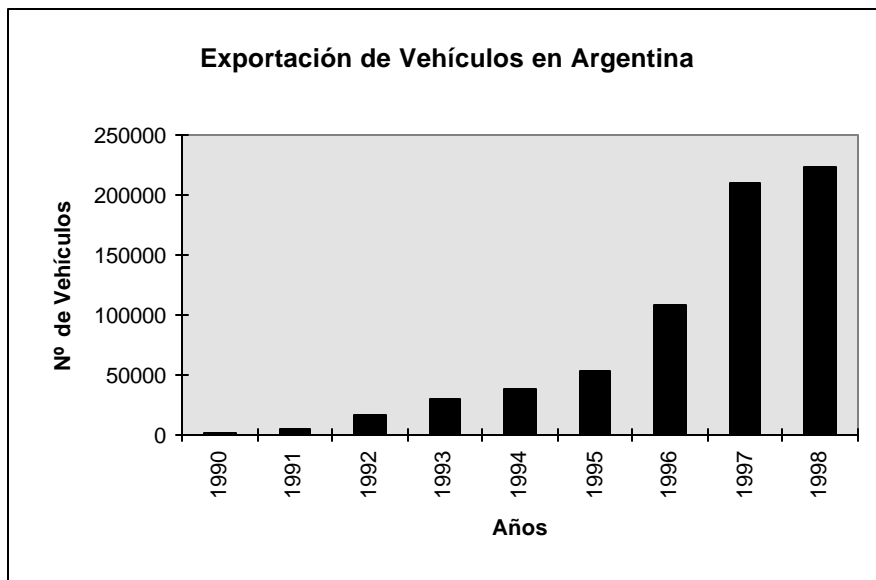
**Gráfico N° 1. Elaborado en base a datos suministrados por ADEFA (Asociación de Fábricas de Automotores)**



**Gráfico N° 2. Elaborado en base a datos suministrados por ADEFA (Asociación de Fábricas de Automotores)**

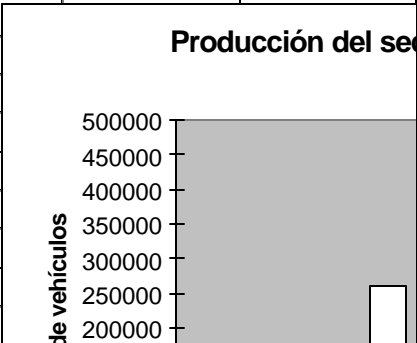
---

<sup>8</sup> En 1992 Renault vende la participación mayoritaria a un grupo empresario local y se constituye la firma CIADEA que opera bajo licencia de Renault Francia.



**Gráfico N° 3. Elaborado en base a datos suministrados por ADEFA (Asociación de Fábricas de Automotores)**

1990	1991	1992	1993	1994
99639	138958	262022	342344	408777
1126	5205	16353	29976	38657



El marco regulatorio para estos cambios es el Régimen Automotriz del año 1991. Mediante el mismo se otorga a las terminales localizadas o que se localizaran en el país una reserva parcial de mercado, a través de un sistema de cuotas de importación de vehículos completos. Pero como contrapartida se requieren de las terminales un proceso de modernización, reconversión y especialización de sus plantas, requisitos que sólo podrían ser cubiertos a través de fuertes inversiones.

Según este régimen automotriz, las terminales deben especializarse en la producción de pocos modelos, de modo de conseguir economías de escala que aseguren la competitividad y a su vez, pueden ampliar su mix de oferta en el mercado local, con un *sistema de intercambio compensado*<sup>9</sup> que permite la importación de vehículos, autopartes y subensambles provenientes de otras filiales o de sus casas matrices, pagando

<sup>9</sup> Es decir se establece la obligatoriedad de compensar las importaciones con las exportaciones de autopartes y vehículos terminados

un arancel de 0% si vienen del Mercosur, o del 2% si vienen de extrazona. Estos incentivos arancelarios se mantendrían hasta 1994 y luego se incrementarían según una fórmula gradual de convergencia de modo tal que para 1999 el arancel fuese del 20%, mientras que aquellas terminales que tuviesen filiales en Brasil seguirán, según las normas generales del Mercosur, importar libremente sin arancel desde fines de 1994.

Bajo este marco regulatorio las terminales automotrices debieron presentar sus planes de inversión, de lanzamiento y discontinuación de modelos y la proyección de sus balanzas de intercambio con Brasil y con otros países extrárea, previéndose entre 1992 y 1994 un período de acomodación para equilibración de las balanzas.

De este modo, comienzan a perfilarse en Argentina en la década de los noventa un proceso de reestructuración de la industria automotriz. Gran parte de las empresas del sector adoptan el sistema de producción flexible y se reestructura la red económica formada por las empresas terminales automotrices y las empresas autopartistas. Estas transformaciones se instrumentaron de forma paulatina a partir de la implementación de una serie de estrategias que darán cuenta de un nuevo tipo de relación entre capital-trabajo, capital-tecnología, capital-capital y capital-territorio.

De este modo, se asiste a cambios tecnológicos con inversiones en tecnologías blandas y duras, innovando en productos, procesos de producción y organización; a la apertura externa y globalización en una nueva relación del capital con el capital; a cambios en el campo laboral con la generación de trabajo precario y salarios en descenso y finalmente, a la organización en red asistida por informática, señalando este último cambio, una nueva relación capital-territorio, la cual actúa como catalizador de todas las mutaciones antes mencionadas al acelerar la velocidad de las mismas.

Entre 1994 y 1998 se asiste al *relanzamiento* de la industria automotriz de ello da cuenta la fuerte inversión y localización en Argentina de empresas transnacionales automotrices que alguna estuvieron en el país como General Motors y Chrysler y algunas que llegan por primera vez como es el caso de Toyota. Así mismo, Renault, Fiat, Ford y Volkswagen retoman el control de los paquetes accionarios de las empresas que fabricaban bajo su licencia, realizando también fuertes inversiones. Este relanzamiento está directamente relacionado con la exportación al Mercosur y al crecimiento del mercado interno por una política de rebaja, por parte de las empresas terminales, en los precios para el consumidor final.

Pero hacia fines de 1998 se comienzan a avizorar los primeros síntomas de crisis. El llamado “efecto caipiríña” de la crisis económica en Brasil se hace sentir en las terminales automotrices de Argentina, produciéndose una fuerte caída de las exportaciones y por consiguiente de la producción, todo lo cual se traduce en despidos y suspensiones de personal. Para paliar la situación el gobierno de Argentina lanza el “Plan Canje” para incentivar el consumo del mercado interno mediante la recepción y el pago de automóviles viejos para la compra de vehículos 0 Km. Paralelamente a este subsidio, las terminales automotrices abogan por la prórroga del régimen automotriz que finaliza en 1999.

En 1999 la industria automotriz en Argentina se localiza en cuatro provincias: Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Tucumán siendo las ciudades capitales de las dos primeras, las áreas de concentración por excelencia de la actividad (ver cuadro N° 1).

## LOCALIZACIÓN DE PLANTAS TERMINALES AUTOMOTRICES EN ARGENTINA

Plantas automotrices	Localización	Provincia
Chrysler	Ferreyra (A.M.C.)	Córdoba
Fiat	Ferreyra (A.M.C.)	Córdoba
General Motors	Santa Isabel (A.M.C.)	Córdoba
Iveco	Ferreyra (A.M.C.)	Córdoba
Nakai	Falda del Carmen (A.M.C.)	Córdoba
Renault	Santa Isabel (A.M.C.)	Córdoba
Volkswagen	Cno. San Carlos (A.M.C.)	Córdoba
Marcopolo	Río Cuarto	Córdoba
Ford	General Pacheco-	Buenos Aires
Mercedes Benz	González Catán	Buenos Aires
SEVEL (Peugeot)	Villa Bosch	Buenos Aires
Toyota	Zárate	Buenos Aires
Volkswagen	General Pacheco	Buenos Aires
General Motors	Rosario	Santa Fe
Scania	Departamento Cruz Alta	Tucumán

Cuadro Nº 1: Elaboración propia

En este contexto debemos situar a Córdoba. La ciudad posee una población de 1.323.825 habitantes y una densidad de 2298 hab/km<sup>2</sup>, ocupa el segundo rango jerárquico en el sistema urbano de Argentina luego de la ciudad de Buenos Aires, no sólo por su cantidad de población sino por su dinámica económica. Su estratégica ubicación en el centro del país junto a su cultura de trabajo en el rubro automotriz fortalece su perfil para responder a la integración macroregional que en el ámbito del Mercosur, gestionan tanto empresas como gobierno al estar ubicada en el "corredor dorado" que en términos de tráfico económico se está estructurando entre Chile, Argentina, Brasil y Uruguay.

Córdoba se perfila en los años noventa como una urbe con pretensiones de ciudad global inserta en el Mercosur observándose una política de "City Marketing" muy ofensiva a tales fines; de ello dan cuenta una serie de emergentes territoriales como son la localización de empresas transnacionales automotrices, tanto a nivel de terminales como de autopartistas. Dentro de las primeras encontramos localizadas en los años noventa a: Fiat, Renault, Volkswagen, General Motors, Chrysler, Iveco y Nakai. Éstas empresas en su totalidad han realizado en los últimos años inversiones por 1730 millones de dólares, ampliando su capacidad de producción en vistas al MERCOSUR (Ver cuadro nº2).

### INVERSIONES DE EMPRESAS TERMINALES AUTOMOTRICES LOCALIZADAS EN EL A.M.C. (1997-1998)

Empresa Terminales Automotrices	Inversiones (en millones de U\$S)	Capacidad Instalada (miles de unidades/año)
Fiat	642	150
Renault	418	120
Volkswagen	250	---
General Motors	167	25
Chrysler	165	20
Iveco	63	8
Nakai	25	---
TOTAL	1730	

Cuadro Nº 2. Elaboración propia en base a información extraída de entrevistas y del Diario Nación

Secc. 2. Pag. 7. 1-6-1997/ 22-3-98

A estas cifras se ha de sumar la reestructuración ocurrida a nivel de las empresas autopartistas proveedoras de bienes y servicios asociadas a las terminales en las cuales se han producido cambios, tanto en la constitución de los capitales, ya sea por venta a grupos nacionales más grandes o a empresas transnacionales autopartistas como por la formación de "Joint Venture", sistema bajo el cual, una empresa autopartista local conserva el capital pero recibe el asesoramiento de una transnacional que orienta la producción y controla calidad y precio. En ambos casos se observa un proceso de reconversión en tecnología y en procesos productivos, produciéndose paralelamente, según cual haya sido la estrategia adoptada por la empresa, una *flexibilidad ofensiva* de adaptación y cambio o una *flexibilidad defensiva* de sobrevivencia

### **3- La sustitución de estrategias multidomésticas por estrategias globales**

Las empresas transnacionales, y en particular las dedicadas a la industria automotriz, describen en su accionar una serie de estrategias territoriales que pueden sistematizarse en tipos. Si partimos de la noción de *estrategia como planificación de una serie de líneas a seguir para la consecución de objetivos*, se observa que las automotrices localizadas en el ámbito del A.M.C. describen cambios en sus estrategias en los ámbitos productivo, laboral, tecnológico, empresarial, comercial y territorial

La clasificación de estrategias espaciales de las empresas transnacionales adaptada y propuesta por Méndez y Caravaca (1996) se toma como encuadre para interpretar cuáles son las estrategias seguidas por las transnacionales automotrices localizadas en el A.M.C. Los autores proponen seis estrategias:

- 1- Producción para el mercado mundial mediante exportación
- 2- Estrategia multidoméstica en base a establecimientos no especializados
- 3- Estrategia global, con filiales especializadas por el producto (integración horizontal)
- 4- Estrategia global, con fases y ensamblaje centralizado (integración vertical)
- 5- Producción para el mercado continental, con redes de subcontratación por proximidad
- 6- Unidades de producción. Flujos de componentes y/o de productos acabados.

Las etapas segunda y tercera esbozadas en el apartado anterior se encuadran dentro de lo que se señala como *estrategias multidomésticas*. Estas estrategias son aplicadas con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial cuando una gran número de empresas transnacionales comienzan a instalar filiales productivas en países con mercados en crecimiento para superar las barreras proteccionistas impuestas en esos países para defender la industria nacional. En ese entonces las transnacionales localizan múltiples establecimientos no especializados que realizan actividades muy similares en todos los casos, incorporando por lo común todas las fases y gamas de productos, solo modificadas de acuerdo a los gustos y tamaños de la demanda nacional. La dirección central limita su accionar en relación a las filiales a tareas de coordinación, control financiero, marketing internacional y la I+D por lo cual cada filial cuenta con una relativa autonomía en la toma de decisiones. Su orientación hacia el mercado interior, con una proporción muy baja de exportaciones, justifica una localización en las grandes ciudades y/o regiones con mayor densidad poblacional y empresarial que refuerza los desequilibrios preexistentes (MÉNDEZ, R. y CARAVACA, I., 1996: 144)

Asimismo la tercera etapa se puede encuadrar dentro de las *estrategias globales*. Estas comienzan a desarrollarse a partir del proceso de reestructuración y sustituyen a las estrategias multidomésticas. El objetivo es lograr una mayor especialización de las diferentes unidades productivas, que ahora realizan actividades diferentes y complementarias, con el fin de aprovechar al máximo las condiciones de cada territorio (ventajas comparativas). Esta estrategia da como resultado la formación de *empresa-red*, mucho más integradas y con un poder mayor de centralización de las decisiones que en el caso anterior, donde el destino de buena parte de lo fabricado se dirige a la exportación, lo que, además de permitir la aparición de nuevos países atractivos para la inversión exterior, favorece aquellas localizaciones bien comunicadas con esos amplios mercados (MÉNDEZ, R. y CARAVACA, I., 1996: 146-147)

Dentro de las empresas que aplican estrategias globales, señalan Méndez y Caravaca (1996: 147) caben dos tipos de organización productiva:

1- *Integración horizontal* estrategia mediante la cual las empresas especializan a cada filial en uno o varios productos acabados, que venden en el propio país donde están instaladas y exportan al resto, lo que permite obtener economías de escala asociadas a la fabricación en grandes cantidades y generando una densa red de flujos comerciales entrecruzados, pero estrictamente jerarquizados según el desigual valor monetario y estratégico de lo que se intercambia.

2- *Integración vertical* estrategia mediante la cual las empresas especializan a cada filial en una o varias fases del proceso, obteniendo tan solo piezas o productos semielaborados que luego se ensamblan en alguna de ellas, exportándose los productos acabados desde aquí hacia los restantes países. Se trata de un esquema más complejo, que puede generar redes de geometría muy variable. Pueden identificarse dos modelos básicos:

2a- *Estructuras en cadena* si los componentes se desplacen de un país a otro siguiendo las sucesivas fases productivas

2b- *Estructura en racimo* si todos los componentes se dirigen hacia las unidades de ensamblaje, que centralizan el funcionamiento del conjunto. Es común, en este caso, que las factorías destinadas al montaje final se localicen en países con grandes mercados de consumo y en lugares con una elevada accesibilidad, mientras las que fabrican elementos en serie de escasa complejidad y valor tenderán a ubicarse en países/regiones de bajos costes, sobretodo salariales, quedando asignados aquellos otros más complejos a espacios con un entorno productivo de mayor calidad: mano de obra calificada, abundancia de proveedores, servicios a la producción (MÉNDEZ, R. y CARAVACA, Y., 1996:147).

La *sustitución de estrategias multidomésticas por estrategias globales* por parte de las transnacionales automotrices localizadas en el A.M.C. tiene implicaciones desde el punto de vista de la reorganización de sus redes de relaciones territoriales, la innovación y la organización del trabajo. Las empresas a *escala sectorial*, están produciendo una nueva división territorial del trabajo, especializando plantas, fragmentando la producción, jerarquizando los territorios y modificando su relación con el entorno *empresas-red* al subcontratar a terceros (outsourcing) que organizan *redes de empresas*; al mismo tiempo se han introducido importantísimas innovaciones tecnológicas y se han modificado los sistemas de cualificaciones y relaciones laborales en un sector paradigmático del anterior modelo fordista que se caracterizaba por mercados de trabajo altamente regulados que ahora son sustituidos por mercados de trabajo flexibles.

#### **4- Estrategias Empresariales diferenciales**

La apertura económica en los años noventa en Argentina y Brasil, la configuración y afianzamiento del Mercosur, así como la existencia de un marco regulatorio especial para el sector automotriz en ambos países posibilitan el “relanzamiento” de la industria automotriz en el Área Metropolitana Córdoba.

Las estrategias globales aplicadas por las empresas las empresas transnacionales automotrices localizadas en la A.M.C. son básicamente estrategias de *integración vertical* directamente relacionadas con la participación de Argentina en el Mercosur, donde la ciudad de Córdoba tiene una posición geoestratégica clave por su ubicación en la ruta de flujos comerciales entre los países miembros. Pueden considerarse *casos testigos: Fiat Auto Argentina, Renault Argentina, General Motors, Chrysler, Volkswagen e Iveco* en tanto estas seis terminales tienen plantas en Brasil lo cual es sumamente beneficioso por las ventajas antes aludidas según el régimen automotriz de 1991.

Las dos primeras tienen plantas en Córdoba desde la década del cincuenta que como se señaló oportunamente, cedieron el paquete accionario mayoritario a grupos de capitales nacionales a partir de

1979, en el caso de Fiat, y desde 1992, en el caso de Renault. Ambas retoman el control de las empresas en 1996 y 1997 respectivamente. En cambio, General Motors y Chrysler si bien estuvieron presentes en Argentina no lo estuvieron en localidades en el A.M.C. a donde instalan sus nuevas plantas en 1994 y 1996 para el ensamble de camionetas Chevrolet y vehículos 4X4 respectivamente.

Por su parte, Volkswagen se localiza en el A.M.C.<sup>10</sup> en el año 1996, no como una terminal de ensamble sino como productora de autopartes. Con una inversión cercana a los 250 millones de dólares, la transnacional especializa a esta planta en la producción de cajas puente, cajas de velocidad, mazas, discos y campanas de freno, cubos de rueda y motores, autopartes que proveen a las filiales ensambladoras localizadas en Argentina (General Pacheco, Provincia de Buenos Aires), México, Brasil, España y Alemania.

Iveco es una terminal perteneciente al grupo Fiat y se dedica a la producción de vehículos industriales: camiones y vehículos especiales. Desde 1969 produce este tipo de vehículos en su planta localizada en Ferreyra en el A.M.C. En 1982 se conforma la firma Iveco Argentina y con la incorporación de capitales nacionales desde 1990 hasta 1995 renueva progresivamente su gama de productos. En 1996, Fiat retoma el control del paquete accionario de la empresa y comienza un plan de reconversión que supone una inversión de 63 millones de dólares. La transnacional diseña una estrategia de especialización territorial en la cual la filial Córdoba produce los modelos EuroCargo y EuroTrakker de camiones de última generación, mientras que en una primera etapa se importa desde Europa y luego desde Brasil, la línea completa Daily de vehículos especiales. Los primeros intercambios con Brasil se producen en 1997.

Mención aparte merece la empresa *Nakai* instalada en 1997 conformada con un 70% de capitales nacionales y 30% de capitales chinos y que recién está en la fase de montaje de la fábrica para el armado de camionetas y utilitarios provenientes de China. Esta empresa, a diferencia de las otras, ensambla para el mercado interno, siendo escasas sus posibilidades actuales de exportar al Mercosur aún muy lejanas, pero no así sus perspectivas a futuro.

De todos los casos mencionados se desarrollarán en extenso los casos de Fiat Auto Argentina y Chrysler Argentina, aclarando que cada una de las automotrices, si bien desarrolla la integración vertical como estrategia básica, sigue caminos particulares por las evidencias que se están recogiendo y que no se sistematizan en este trabajo, por estar aún la investigación en la faz de recopilación de información.

## **4.1 Caso testigo**

### **4.1.1 Fiat Auto Argentina**

#### *Reorganización de relaciones territoriales*

En el contexto de una economía globalizada la Empresa Fiat inicia un proceso de inversiones en distintos países del mundo con el objetivo de diversificar la producción y ampliar sus mercados. Polonia, Turquía, Marruecos, India, Argentina, Brasil y Venezuela tienen localizadas filiales automotrices de Fiat. Las plantas automotrices se interconectan según diferentes estrategias que se pueden analizar a tres escalas macro, meso y micro.

A escala macro, la empresa ha implementado un nuevo sistema de codiseño del automóvil. Ante la decisión de lanzamiento de nuevos modelos la empresa también ha cambiado su estrategia. Antes Fiat Italia hacía todo el diseño y daba a cotizar a las distintas empresas proveedoras. En un nuevo esquema, desde el primer momento los proveedores son elegidos de antemano por sus antecedentes mundiales, por ser socios de Fiat en diversos negocios y sobre todo, por certificar normas de calidad y participan en el codiseño del automóvil en el cual ya está implícito el precio de cada una de esas piezas. Se produce una

---

<sup>10</sup> Originariamente los predios ocupados por Volkswagen en 1996, pertenecieron a una empresa que proveía de autopartes a Renault. Posteriormente fue comprada por Ford y durante la fusión de ésta con Volkswagen en la década del ochenta, se conformó la empresa Transax.

sinergia muy importante entre los diseñadores que intervienen en el proceso de diseño del automóvil, pues cada participante aconseja desde su perspectiva de experto en el rubro, lo más conveniente en cuanto a calidad y precio en el diseño del auto que se está gestando. Como se observa la segmentación comienza desde el diseño.

Se evidencia que las funciones estratégicas como gestión, planificación e I+D continúa centralizadas en la sede de la empresa transnacional, mientras que las funciones operativas como fabricación, distribución y comercialización se descentralizan, con lo cual se refuerza la *jerarquización territorial*. Dentro de esta perspectiva, de cada filial sale un auto completo pero todas tienen proveedores comunes en la mayor parte de los países, puesto que las empresas que participaron en la plataforma de diseño en Italia, participan en la provisión de las piezas, pero a su vez, estas empresas tienen la exigencia de instalarse también con sus fábricas en los países donde se ha de producir el vehículo codiseñado.

Al trasladarse este esquema a la faz productiva se aprecian cambios en las estrategias. Ya a escala meso, entre Argentina y Brasil se da una combinación de estrategias por parte de la transnacional. Básicamente existe una *integración horizontal* por especialización en varios productos acabados, por ejemplo, en la nueva generación de autos "World cars", Brasil produce el Palio Weekend y Palio Pick Up mientras que Argentina produce el Siena y el Palio, importándose de Italia el Alfa Romeo, el Marea y el Marea Weekend. En este esquema cada filial produce el modelo asignado para su mercado interno y exporta el resto al otro país. En cada planta se ensambla el auto completo, cubriendo Argentina una gama de modelos y Brasil otra. Paralelamente se da una estrategia de *integración vertical con estructura en racimo* por intercambio de autopartes entre ambos países.

Esta estrategia de especialización seguida por Fiat se ha modificado durante 1999 debido a la crisis que atraviesa el Mercosur. La devaluación de la moneda en Brasil ha tornado poco competitivos en precios a los automóviles y autopartes provenientes de Argentina, limitando sus exportaciones. Esta situación, que la terminal automotriz considera como coyuntural, lleva a que en cada filial se produzcan los mismos modelos<sup>11</sup>, cancelando momentáneamente la estrategia de especialización diseñada para el Mercosur.

Ahora bien, la relación entre Brasil-Argentina y Venezuela sigue otra estrategia. Se produce una *integración vertical con estructura en cadena*. Venezuela es considerada un país satélite si bien produce autos Fiat, lo hace sobre la base de autopartes que enviadas por Argentina y Brasil. Venezuela solo recibe y ensambla.

A escala micro, Fiat retorna a Argentina en 1995 luego de varios años de concesión de la marca a la empresa SEVEL. En Córdoba, Fiat se relocaliza en el cuadrante sudeste de la ciudad en el área denominada Ferreyra, ocupando suelo de carácter exclusivo para uso industrial<sup>12</sup>.

En este nuevo arribo subyacen en las estrategias de Fiat una nueva lógica de localización industrial que tiende, por una parte, a la concentración territorial en el A.M.C., para maximizar economías externas en el transporte y disminuir costos de transacción; y por otra parte, a la segmentación del proceso productivo para producir con el criterio "just in Time", y de ese modo evitar tiempos muertos y acumulación de stocks improductivos. La clave del proceso para la empresa es la información en tiempo real entre los segmentos productivos, asistidos por computadora y telecomunicaciones.

Es decir, se divide el proceso productivo, y al mismo tiempo, se lo une territorialmente por la proximidad de los segmentos, conformándose una *área productiva especializada*: zona Ferreyra. Este tipo de estrategia tiene como objetivo el desarrollo de *empresas-red* entre los agentes productivos localizados en el lugar con una creciente difusión de innovaciones, a partir del intercambio de información, produciendo una suerte de

---

<sup>11</sup> En el caso de la filial Córdoba Fiat ha retomado la fabricación de modelos de la anterior generación como son el Duna y el Uno, de gran aceptación en el mercado interno (concesionadas hasta este momento a la firma DIASA de capitales nacionales localizada en Berazategui, provincia de Buenos Aires) como una forma de ocupar la capacidad ociosa de la planta ante la caída de la producción para la exportación a Brasil.

<sup>12</sup> Según lo prescriben la ordenanza municipal 8256/86 y su modificatoria 90/91

sinergia que favorece al conjunto de las empresas instaladas en el lugar. En este proceso la tecnología informática y en telecomunicaciones es el elemento clave.

Debemos señalar que para la consecución de estos objetivos, Fiat opta por un plan de obras que demanda mucha inversión. El primer paso es la *ampliación y modernización del predio de la fábrica localizada en la zona de Ferreyra* desde 1954. A la planta Fiat de mecánica, donde hasta ese momento se fabricaban motores y cajas de cambio, se la moderniza y se le agregan nuevas plantas de: chapistería, pintura y montaje. Además se edifica un sector de comedor nuevo, y en relación a la política ambiental desarrollada por la empresa, se construyen dos tipos de instalaciones: una planta depuradora de líquidos industriales y un sector denominado "isla ecológica" donde se reciclan materiales de descarte de la toda la fábrica. Esta ampliación se realiza en tiempo récord: 18 meses y ocupa 140 mil metros cuadrados cubiertos sobre un total de 650 mil metros cuadrados del predio, inaugurándose en diciembre de 1996

Asimismo, se gestiona la *concentración de plantas proveedoras de Fiat en el Parque Industrial Fiat* que permite el "outsourcing" que la empresa busca al segmentar la producción. En este marco, se produce una terciarización de servicios y de producción de algunos componentes. El Parque Industrial<sup>13</sup> es un predio de casi 500.000 metros cuadrados y en él desarrollan sus actividades 12 empresas cuyas líneas de productos abarcan la goma metal, depósito fiscal, correas y tubos combustibles, paragolpes y tablero industrial, manijas y tubos carga combustible, estampado de chapa, servicio de limpieza, inyección de plástico, reparos de agua, cables de comando y soplado plástico.

Las empresas que se hacen cargo de esta terciarización se constituyen de tres formas: con capitales de Fiat y por lo tanto, pertenecen al grupo<sup>14</sup>, con capitales transnacionales<sup>15</sup>, con capitales privados de origen local, o bien de manera mixta combinando las dos formas anteriores. En las dos últimas formas constitutivas se dan dos tipos: aquellas que compran simplemente la licencia para poder fabricar, "bajo la licencia de" y aquellas que forman un "joint venture" por el cual una empresa, generalmente transnacional, aporta capital, tecnología y conocimiento para el desarrollo de la empresa autopartista.

La tendencia predominante es a la concentración espacial en el "parque"; pero la misma no es excluyente, pues se están produciendo excepciones con la instalación de dos plantas fuera de dicho predio: en San Agustín, dedicada a la fundición de aluminio y en Río Segundo dedicada a la producción de kits de aire acondicionado y calefactores para automóviles. Ambas se ubican en esas localidades por ventajas comparativas ofrecidas por los lugares. Asimismo, es importante recordar que no distan a más de 70 km. de la planta Fiat y por lo tanto no existen grandes problemas desde el punto de vista de la logística, sobretodo, si se considera que ambas localidades son parte del A.M.C. y que el municipio ha terminado de construir una avenida de circunvalación que garantiza la conectividad con las rutas de acceso a la ciudad (R.A.C.) y agiliza el tránsito en las zonas periféricas donde se localiza la terminal.

### ***Innovación y reconversión tecnológica***

La empresa realiza entre los años 1995 y 1996, inversiones por el orden de 600 millones de dólares. El capital invertido se piensa amortizar con el crecimiento de la demanda, en vistas a la integración al

---

<sup>13</sup> El "parque" se localiza muy próximo a la fábrica Fiat Auto en la zona de Ferreyra. El predio tiene como límites viales la Ruta Provincial nº 302 al norte (camino interfábrica), camino al Carmelo al este, calle Estomba al oeste y al sur la propiedad privada de la cámara de Comercio Exterior en la que se plantea la construcción de un Centro Integral de Servicios (CIS). Este emprendimiento incluye dos conjuntos básicos: una playa de transferencia de carga y administración de aduana y un sector de servicios que incluye un banco y un hotel.

<sup>14</sup> Pertenecen al grupo Fiat y se localizan en el Área Metropolitana Córdoba distintas empresas del Holding. En el sector vinculado directamente a la producción de automóviles encontramos a: *Magneti Marelli* productora de sistemas de escapes, *Magneti Marelli Denso* fabricante de Kits de aire acondicionados, *Comau Argentina* dedicada a medios y sistemas de producción y *Teksid* Argentina para la fundición de aluminio; y en sectores diversificados encontramos a: *Isvor Fiat Argentina* dedicada al entrenamiento y formación de mano de obra.

<sup>15</sup> En este caso encontramos en Área Metropolitana Córdoba la empresa *Delfi Line* que pertenece a capitales de la General Motors

Mercosur. El capital invertido se ha destinado a la construcción de la nueva planta y en cambios de sistemas, procesos, conocimientos y organización. El proceso de reestructuración industrial es completo y según manifiestan ingenieros, empleados y operarios esta es una fábrica “totalmente nueva”.

Fiat realiza una doble *reconversión tecnológica*, en primer lugar se asiste a cambios en *maquinaria e instalaciones*. La planta de Córdoba nació en 1954 para fabricar tractores, después se convirtió en una planta productora de elementos de mecánica: motor y caja de cambio, solamente. Era una planta proveedora de mecánica.

Entre los años 1995-1996, cuando se efectiviza la inversión mencionada, por un lado, se moderniza la planta de mecánica ya existente, pasando de planta de manufactura a planta semiautomatizada; por otra parte, se construyen partes nuevas para poder hacer el auto completo. Se construyen tres plantas con maquinaria que tienden a la automatización y robotización. Ellas son: una planta de chapistería, donde se hace toda la parte de carrocería y chapa; una planta de pintura, la más moderna del mundo hasta el momento; y una planta de montaje. El auto se ensambla totalmente dentro de la planta.

En segundo lugar, Fiat realiza una *reconversión tecnológica en procesos productivos y producto*. Fiat cambia su estrategia virando hacia un concepto de *fábrica integrada* como guía de todo el proceso de producción. Este cambio supone, utilizar correctamente la capacidad de todos, borrando la vieja división fordista entre los que piensan y los que ejecutan, resolver los problemas en el lugar de origen y por quien ha visto como se gestan dichos inconvenientes y otorgándole a esa persona competencia para resolverlos, promover el involucramiento/motivación y delegación decisional operativa y propiciar el crecimiento en la autonomía de trabajo y paralelamente el crecimiento de las responsabilidades (Fiat, 1998)

La lógica organizativa de esta propuesta de funcionamiento para la fábrica integrada tiene como intención privilegiar la gestión de los procesos fundamentales de la fabricación para optimizar el resultado, es decir, el producto. De lo que se trata es de gestionar la producción por procesos. En este nuevo esquema tiende a la optimización interfuncional (integración orientada hacia el resultado), a la descentralización de las decisiones interfuncionales para el gobierno del proceso (rapidez, conocimiento de las situaciones y eficiencia) y al énfasis en la prevención y el mejoramiento continuo (participación, conocimiento colectivo, etc.).

### **Organización del trabajo**

A nivel del trabajo se produce una *reconversión organizacional* y una *reconversión laboral*. En el caso de la *reconversión organizacional*, la innovación es muy fuerte porque ha supuesto el paso de la producción en línea al concepto moderno de *línea de montaje* que con menos automatización, se ha instalado al mismo nivel que en Fiat Italia, al proponer básicamente, trabajo en “team” (grupo) como metodología de gestión. La gestión del flujo productivo se delega en un team con un líder que debe facilitar la tarea sin llegar a ser un jefe en la jerarquía organizativa. Con este sistema se agrandan las áreas de responsabilidades y se enriquecen los contenidos profesionales del “team lider” y de los colaboradores del team.

En el caso de Fiat, el concepto de “fábrica integrada” implica que en ella prácticamente todos, trabajan con fuertes ligazones y no como compartimientos estancos. Se pasa de una estructura de tipo vertical a una estructura de tipo transversal; se deja la estructura de tipo militar, es decir un jefe del cual dependen tres jefes y de cada uno de ellos otros jefes y de esos dependen operarios.

Se quiebra la tradicional estructura piramidal y se produce una “horizontalización de las jerarquías”. La estructura resulta en muchos niveles intermedios, por una parte, que permiten transmisión de información mucho más rápida; y por otra parte, aparecen en el proceso muchas figuras que trabajan transversalmente en la estructura, personas que sin tener directamente gente a cargo, trabajan con personas de distintas aéreas de la estructura. En síntesis, se pasa de una organización de tipo jerárquica: “yo jefe, tengo ‘x’ personas que dependen de mí”, a una organización de tipo funcional: “yo en este lugar funciono con personas del mismo nivel, de niveles superiores, o de niveles inferiores de otras partes de la empresa”. Ese

es el cambio fundamental que apunta a un trabajo más coordinado. Cada área de la empresa no puede trabajar divorciada de otra. En este proceso es clave el rol de la tecnología de la informatización

Asimismo en cuanto a la *organización de la producción* se puede decir que el centro de la fábrica integrada es la UTE (unidad tecnológica elemental)<sup>16</sup>. Ella gestiona los objetivos de calidad, productividad, servicio y costos de un segmento productivo. Por medio de la UTE se controlan factores fundamentales como producto/proceso, tecnologías de producción, recursos humanos, flujos de materiales (logística) y costos de transformación

El team de una UTE se compone de un responsable, de un tecnólogo, de un proveedor y por los conductores de procesos integrados (CPI) que tienen a su cargo a los operarios. Forman parte del team aunque no integran la UTE, el líder de mantenimiento, y a requerimiento del proveedor, el tecnólogo especialista y el proveedor. Los sistemas tecnológicos manejados por la UTE son procesos de un mismo tipo: ensamblaje de chasis, pintura, montaje de puertas o en relación a un producto: engranaje del cambio, block del motor, bielas, tapa de cilindro. Existe una nueva lógica de gestión basada en la prevención, teniendo en cuenta la calidad del proceso y el buen funcionamiento de las máquinas.

En el caso de la *reconversión laboral* se asiste a nuevas *prácticas de organización de la mano de obra*. La introducción del nuevo modelo organizativo tiene resistencias por parte de los trabajadores porque supone romper con un fuerte cultura de producción de la época anterior.

Los cambios en este punto comienzan a gestarse hacia 1991-1992 cuando la empresa aún formaba parte de SEVEL y el punto neurálgico es la organización de la UTE que trae aparejada cambios en la organización de la producción y en la mano de obra. Para llevar a cabo esta última, se realiza una reconversión de las personas a todo nivel: directivos, empleados y operarios para que, además de asumir sus roles técnicos y específicos, adquieran roles de gestión.

Los cambios se propician tomando como estrategia la capacitación y comunicación no sólo del saber tecnológico sino también sobre orientación en: procesos de elaboración, métodos de prevención, trabajo en equipo e interfuncionalidad de equipos. Además se realiza un sistema de capacitación continua: sistema Know How Engineering. Se realizan cursos de capacitación a dos niveles: en el extranjero, a nivel de ingenieros en Brasil o Italia; y en la fábrica, a nivel de operarios, mediante un centro de capacitación llamado Isvor que fue inaugurada para tales fines, en una vieja usina de la planta.

Otra de las estrategias para asegurar la reconversión laboral es el sistema de monitoreo de los cambios, mediante indicadores cuantitativos y cualitativos para controlar los resultados de la fábrica integrada. Dichos controles se realizan en el mismo lugar de trabajo. Se propicia paralelamente, el involucramiento de los operarios en la producción, a la vez que se produce una reducción de salarios y está presente a cada paso la amenaza del despido. Esta paradoja condiciona el cumplimiento de los objetivos de calidad que se impone la empresa para ser competitiva, puesto que los operarios difícilmente se "involucran" en la producción por falta de incentivos.

En relación a la *flexibilización laboral y normativa marco* se observa que desde 1991-1992, fechas en las cuales se comienzan a gestar los cambios, hasta 1996 en que se firma un nuevo el Convenio Colectivo de Trabajo el 185-E/96, entre Fiat Auto Argentina y el Sindicato de Mecánicos y Afines de Transporte Automotor (SMATA), la flexibilización laboral se opera en el proceso y en la organización productiva mediante mayor involucramiento participativo, círculos de calidad y productividad, manteniéndose los mismos salarios.

A partir de la fecha de firma del convenio, la flexibilización comienza a operar también desde la desregulación del mercado de trabajo a través de movilidad sectorial, reducción del salario<sup>17</sup>, eliminación de

---

<sup>16</sup> Algunos llaman a esta modalidad de producción "célula productiva"

<sup>17</sup> Por el Nuevo convenio Colectivo de Trabajo (185-E/96) la remuneración pasa de 6\$ a 2.88\$ por hora, pasando el salario por quincena de entre 600\$ a 250\$ aproximadamente, en el caso del operario. Se debe recordar que

antigüedad, aumento de las horas de trabajo, renegociación de reivindicaciones alcanzadas, retiros voluntarios de personal y despidos. Estas circunstancias llevan a la configuración de un empleo precario. Lo paradójico es que paralelamente Fiat triplica su planta de personal pero bajo nuevas condiciones que han modificado las relaciones laborales en favor del capital y en detrimento del empleo.

En conclusión, se asiste un cambio en las *relaciones capital-territorio* a partir de la especialización de la planta de Córdoba mediante la combinación de estrategias de integración horizontal y vertical, a la fragmentación de la producción mediante outsourcing que supone un cambio de las *relaciones capital-capital* al conformarse una empresa red, Fiat, en base a una red de empresas proveedoras tanto de productos, mediante el sistema de “Just in time” como de servicios. Pero a su vez se asiste a la modificación de las *relaciones capital-trabajo* con la implementación de un sistema organizacional flexible con horizontalización de las jerarquías en las prácticas laborales. Para todos estos cambios es fundamental, aunque no condicionante, el desarrollo de una nueva *relación capital-tecnología* que ha permitido una reconversión tecnológica en maquinarias e instalaciones y en procesos productivos y producto en base a la informática y las telecomunicaciones.

## **4.2 Chrysler Argentina**

### **Reorganización de relaciones territoriales**

Chrysler es una de las grandes empresas automotrices de instalación reciente en el A.M.C. sin tener dentro de está antecedentes de localización como el caso testigo considerado anteriormente. En la década del setenta la empresa se retira del país conservando la planta instalada en Brasil donde se le presentaba un mercado de mayores dimensiones que el de Argentina.

A comienzo de la década del noventa, a nivel mundial Chrysler es una empresa en crisis por la falta de renovación de modelos y sus precios altos y poco competitivos. El cambio y la innovación vino de la mano del desarrollo de nuevos modelos. Entre los cuales el Caravan de amplia aceptación en el mercado europeo y el Cherokee de gran éxito en el mercado de Estados Unidos permiten el resurgimiento de la firma.

En este contexto, la conformación del Mercosur se presenta como un buen negocio para la empresa, sobretodo si se localizan plantas en Brasil y Argentina pues si se cumple esta condición, además de producir para el mercado regional se podrían importar a Argentina con muy bajos aranceles, otros modelos como son el Neon, el Caravan, el Dakota y el Stratus producidos en otras filiales extraregión y que podrían ser comercializados por Chrysler con precios competitivos dentro de país. De hecho esto es lo que ocurre, la empresa importa y los distribuye mediante una serie de concesionarios localizados en distintos puntos del país.

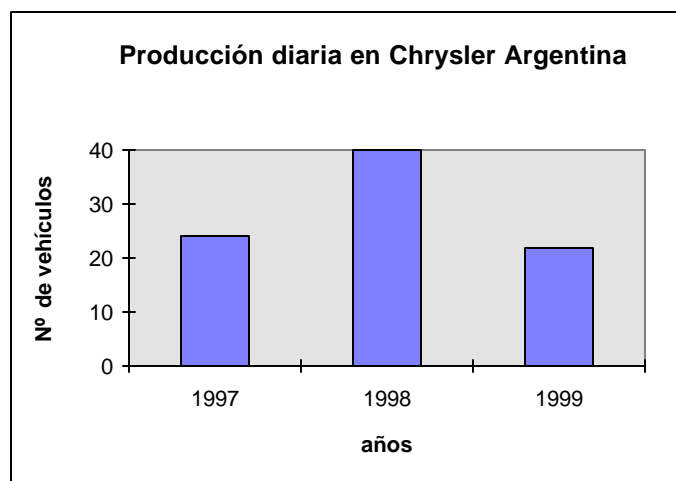
Luego de veinte años de ausencia, Chrysler arriba nuevamente al país en 1996 e instala sus oficinas de administración y comercialización en Buenos Aires, sin embargo, el área de producción se localiza en el A.M.C.. De una serie de entrevistas mantenidas con directivos de la empresa se resalta que primaron en esta decisión, las excepciones impositivas, los incentivos fiscales y las ayudas fiscales ofrecidas por el gobierno de la provincia, no así del gobierno municipal; a pesar de ello, la empresa valora la abundancia y calificación de la mano de obra así como su escaso nivel de conflictividad, la existencia de economías de escala, la presencia de Universidades y escuelas técnicas como también la existencia de servicios a la producción y de infraestructura vial que le garantizan su acceso al Mercosur. En síntesis, ha primado para la localización en Córdoba, el valor de uso complejo de la ciudad por encima de los excepciones impositivas que podría haber brindado el municipio.

---

después de la entrada en vigencia de este convenio todos los operarios entran con cero año de antigüedad, previa indemnización de los años trabajados con anterioridad. Otra cuestión a destacar es que antes la hora extra se pagaba al 100% de su valor y luego del convenio a tan sólo el 50%. Bajo estas nuevas condiciones gran parte de los antiguos operarios se suman al retiro voluntario o son despedidos por participar en acciones reivindicativas con lo cual los puestos de trabajo se cubren con nuevo personal menos resistente y que de entrada acepta las nuevas condiciones.

En 1997 termina la construcción de una planta totalmente nueva en Córdoba que situada en el cuadrante sudeste de la ciudad en el área denominada Ferreyra, ocupa suelo de carácter exclusivo para uso industrial. Se instala una planta de bajo costo de mantenimiento y de bajo volumen de producción en la medida que la cantidad de vehículos que salen de línea por día es significativamente reducida en relación a lo producido por otras filiales: entre 22 y 40 vehículos por día según la demanda de mercado. De todos modos, es preciso señalar que durante 1997 y 1998 la capacidad productiva total de la planta estuvo utilizada en un 20% y 40% respectivamente. La planta está especializada en el ensamblaje de los modelos de 4X4: el Jeep Gran Cherokee y el Jeep Cherokee. Con este producto la empresa se dirige a un renglón de mercado de alto poder adquisitivo.

La estrategia seguida por Chrysler en el caso de Argentina es una *integración vertical con estructura en racimo*. Dentro de la estrategia global de la empresa, la planta localizada en Córdoba tiene como objetivo ensamblar y proveer de vehículo al Mercosur. Originariamente la filial se instala con la idea de que un 70% de la producción tuviese como destino Brasil y sólo un 30% para Argentina. En los dos primeros años de producción, el mercado responde a las expectativas de la empresa, incluso en 1998 la producción se duplica, no así en 1999 donde cae por debajo de lo producido en el año 1997 (Ver gráfico nº 4), debido a la crisis de Brasil donde ha quedado un stock considerable sin vender. Sin embargo, la empresa prevé para los próximos tres años un aumento de ventas tanto para el mercado nacional como para sus exportaciones dentro del Mercosur.



**Gráfico nº 4**

Esta planta arranca con un sistema de producción flexible con la adopción del sistema de aprovisionamiento "Just in time" en lo que respecta a proveedores locales y con sistema por "kit" en relación a proveedores externos. Los vehículos ensamblados tienen un alto porcentaje de autopartes importadas de las plantas de Estados Unidos y Canadá. El régimen automotriz vigente exige un porcentaje del 50% de autopartes producidas en el país. Para cubrir ese porcentaje, la empresa recurre a empresas locales quienes reciben autopartes importadas y les adicionan mano de obra para su armado y/o presentación y que al proveerlo terminado a Chrysler, adquieren un porcentaje "de nacional" de lo que en realidad se recibe como importado.

La empresa establece desde su arribo una serie de contratos fijos con sus proveedores quienes deben certificar normas de calidad y estar dispuestas a asociarse mediante Joint Venture con proveedores localizados en Estados Unidos. Estos proveedores locales son asistidos asimismo, por el departamento de desarrollo de proveedores para garantizar, sistema informático y de telecomunicaciones mediante, la provisión a línea justo a tiempo. Es notable destacar que en este cometido la empresa argumenta tener problemas por la escasa reconversión del sector autopartista local.

La otra parte del aprovisionamiento a línea se hace mediante Kits importados. Cada kit trae autopartes para armar 24 ó 48 vehículos de determinado modelo. La empresa encargada de la logística es quien recibe, abre, clasifica, separa y envía cada pieza a donde corresponde con el previo asesoramiento del área de ingeniería de Chrysler. El volumen de producción se calcula por hora y es asistido por computadoras que secuencian el aprovisionamiento a la línea.

El outsourcing diseñado por la empresa para la provisión de autopartes, también se efectiviza en bs servicios directamente relacionados con el vehículo como son la logística, el control de calidad y validación dinámica de vehículos y la recepción y distribución a concesionarios de los productos finales, como en los servicios a la planta y al personal como son mantenimiento, seguridad, limpieza, alimentación, salud y contrato eventual de personal.

### ***Innovación y reconversión tecnológica***

Esta es una planta totalmente manual con solo un robot asistiendo a la producción. Se aplican Sistemas CAD/CAM en la planta de pintura y sistemas informáticos para obtención de datos y regulación automática del proceso de producción en el conjunto de la planta, existiendo algunas herramientas neumáticas como por ejemplo, el prain que arma la estructura y luego la soldadura se hace en la línea.

La utilización de esta tecnología dura junto a la tecnología blanda aplicada en materia organizacional, según la empresa garantiza, por el momento, calidad y competitividad por cual no se prevén inversiones significativas en los próximos dos años. Por otra parte se aduce que mientras la planta continúe con bajo volumen de producción no se justifica una mayor automatización.

### ***Organización del trabajo***

La fábrica se compone de tres plantas: pintura, chapa y chasis, tapicería y final. Desde el punto de vista organizacional cada una de esas plantas tienen ingenieros de producción y un group lider; los primeros se abocan a temas de producción y los segundos manejan a la gente garantizando la salida de la producción. La estructura se termina de componer por las células productivas, es decir por "teams" a cargo de un lider. Cada grupo constituye una célula productiva formada por 5 o 6 personas. A lo largo de la línea existen tantas células como la programación de la producción así lo requiera, cubriéndose hasta el momento esos requerimientos con trabajadores eventuales.

Este tipo de organización permite la constitución de una línea flexible que, asistida por computadora, ensambla vehículos de características particulares proporcionadas en tiempo real por los concesionarios. Cuando se presenta un problema en la línea de ensamblado, el lider de cada team asiste a los operarios de la célula y en caso de ser necesario, es política de la empresa parar la línea para solucionar el problema entrenando a sus trabajadores en tal sentido.

La planta Chrysler se inicia con una serie de ventajas en relación a la *reconversión laboral* que sí deben realizar otras terminales automotrices localizadas en el A. M.C. y que tienen sobre sus hombres una larga historia laboral. Aquí no se debieron reconvertir viejas prácticas entre el personal ocupado, por el contrario, la empresa realiza un modelado del perfil de operarios y empleados que el sistema de producción flexible necesita, para lo cual se realiza un mix en la selección del personal, entre personal no capacitado en el tema automotriz y sin experiencia y el personal proveniente de otras como Fiat, Renault y General Motors. El promedio de edad requerido es de veinticuatro años y se solicita escolaridad secundaria y universitaria.

Este modelado del personal se realiza mediante una considerable inversión en capacitación permanente que está empresa realiza con sus trabajadores tanto en Argentina como en el exterior, rotando grupos de operarios y empleados por otras filiales de Chrysler en Austria, Estados Unidos, Brasil y Venezuela. La intención es reforzar el modelo organizacional basado en el trabajo por células productiva como en la consideración de que el empleado capacitado y polivalente es una ventaja competitiva para la empresa.

El sistema de producción flexible implementado por Chrysler desde el punto de vista laboral tiene dos características esenciales: la *polivalencia* y el *involucramiento*. Un operario o un empleado polivalente es aquel que no debe tener una función específica por tiempo indeterminado, sino que por el contrario y según su capacitación constante, debe ser capaz de rotar por diferentes áreas de la planta.

Bajo esta premisa, el personal afectado a la producción se divide entre operarios y empleados. En ambos casos se propicia el involucramiento. En el caso de los operarios, mediante sistema de premios y conformación del salario a través de un básico fijo según categoría<sup>18</sup> a lo que se suma, una retribución de 12,5% por logro de objetivo de célula y otro tanto por cumplimiento de objetivo de empresa y un salario no remunerativo consistente en ticket para compra en supermercados y restaurantes<sup>19</sup>.

Los operarios están organizados en cinco categorías a las cuales se accede a través del logro de mayor polivalencia. Los salarios de los operarios se establecen por convenio colectivo firmado entre la empresa y el SMATA, sindicato que nuclea a los operarios de planta al cual no están adheridos en un 25% los trabajadores. Este convenio tiene una duración de cinco años a contar a partir de 1996. Por su parte, los empleados no se dividen en categorías ni entran por convenio, sino que negocian su salario de manera individual con la empresa<sup>20</sup>. Entre ellos se ubican ingenieros y técnicos especializados.

Se debe agregar que la empresa a recurrido a la contratación de trabajadores eventuales por medio de terceras empresas dedicadas al tema, en períodos de alza de la producción. Los salarios de este personal es más bajo que el del operario polivalente. Esta metodología le ha permitido a Chrysler mantener su planta fija de personal sin despidos desde su instalación, con lo cual la flexibilización y precariedad laboral se terciarizan también, disminuyendo al interior de la planta la conflictividad por estas cuestiones.

### **5- El territorio en el proceso de reestructuración industrial del sector automotriz**

Con este último apartado se pretende una aproximación interpretativa a una de las variables estratégica del proceso de reestructuración industrial del sector automotriz: el *territorio*. Para ponderar al territorio como una variable estratégica es necesario dejar de lado una serie de supuestos que subyacen a su conceptualización. El territorio no es un soporte, no es un escenario, no es un lugar físico, el **territorio** es un constructo social catalizador de los cambios de lógica de los actores que participan en su construcción y por lo tanto, se erige en un indicador de alto nivel para visualizar los procesos en los que están involucrados, a partir de posiciones diferentes, y con el ensayo de estrategias diversas. De este modo, se puede señalar que cambios en la lógica de los actores participantes en un proceso territorial (empresas, gobierno, trabajadores) suponen al mismo tiempo, un cambio en el espacio de producción considerado, y en su concreción en un territorio determinado.

Cabe aquí señalar, que hablar de espacio y territorio es sumamente complejo, pero esa complejidad se puede sintetizar en otros conceptos. Hablar de **espacio** es referirse a ámbitos construidos directa o indirectamente por la sociedad. Este espacio genérico se concreta en un territorio, por lo tanto, éste es un lugar preciso, con un límite circunscripto y con unas características específicas según posibilidades e intereses de los diferentes actores sociales dispuestos al "juego" de la construcción del espacio. En definitiva, el territorio es un constructo social en unas determinadas coordenadas de tiempo y espacio.

Asimismo, el espacio genérico puede ser el mismo para diferentes sociedades, por ejemplo el espacio de la producción, pero su concreción va cambiando a través del tiempo. De allí que el territorio es el catalizador de las nociones genéricas de tiempo y espacio, y de este modo, permite la visualización diferenciada de construcciones sociales. Esta correlación estrecha entre las nociones de tiempo, espacio y sociedad es la que permite señalar que el espacio a manera de estructura, adopta formas sociales en el territorio que actúa como coyuntura.

---

<sup>18</sup> Los salarios fijos por mes son de 470\$ para la categoría 1, de 670\$ para la categoría 2, de 720\$ para la tres y de 900\$ para la categoría 4.

<sup>19</sup> Este salario no remunerativo ronda los 270\$ al mes.

<sup>20</sup> Sus salarios oscilan entre los 1800\$ y 2500\$.

Entonces para poder captar la complejidad que se viene de señalar es necesario recurrir a análisis de casos que permiten establecer la relación dialéctica existente, entre el concreto pensado y el concreto real, entre espacio y territorio. Por ello, en este trabajo se ha intentado relacionar al espacio industrial como noción genérica que se concreta, a manera de referente, en este caso, en el territorio del A.M.C. durante la década de los noventa.

Conceptualizado de este modo el territorio, es necesario dejar en claro que para interpretar los procesos de reestructuración es necesario conocer las lógicas subyacentes a las estrategias de los actores sociales involucrados en el proceso. En el sector automotriz se pueden identificar tres lógicas: una *lógica empresarial*, una *lógica gubernamental* y una *lógica de los trabajadores*. Estas lógicas han sido diferentes a lo largo del desarrollo del capitalismo durante el siglo XX. Es diferente la lógica del fordismo conocido como "Mass production System", a la del posfordismo denominada "Lean Production System", aunque sus puntos de partida sean similares. En el primer caso, la obtención de beneficio creciente; en el segundo caso, necesidad de legitimación a través de la generación de empleo para toda la sociedad, construyendo infraestructura, acciones limitadas a períodos cortos marcados por tiempos de la gestión; y en el tercer caso, sobrevivencia.

Según la lógica considerada, existen diferentes estrategias diseñadas por los actores sociales involucrados con correlatos diferenciales según el territorio. Algunas estrategias son convergentes como la de empresa y gobierno; y otras impuestas desde "otros" y no "desde nosotros" como la de los trabajadores que evidencian falta de estrategias visibles autopropuestas.

Aquí cabe preguntarse cuál es la dinámica de las lógicas. Básicamente se podría afirmar que las nuevas lógicas responden a estrategias de reproducción de los actores sociales involucrados. En este contexto, se puede caracterizar a dichas mutaciones como *procesos de reestructuración* que en el caso de las empresas automotrices obedecen a la superación de crisis cíclicas que ponen en juego la estructura del sistema y su continuidad en el tiempo y que por tanto, tienen como objetivo, recuperar la tasa de beneficio a partir de un replanteo de las relaciones capital-trabajo, capital-tecnología, capital-capital y capital-territorio.

Entonces se puede afirmar que el proceso de reestructuración cuaja en diferentes espacios de producción y en determinados territorios según la lógicas subyacentes a las estrategias de los actores sociales involucrados.

Las empresas transnacionales diseñan a nivel global una serie de estrategias territoriales para internalizar todas aquellas ventajas que los "territorios" pueden ofrecer a nivel local: economías de escala, infraestructuras, servicios a la producción, cercanía a mercados consumidores, subsidios, incentivos fiscales y marcos legales adecuados. Pero paralelamente se produce una "lucha entre los territorios", a través de sus gobiernos, por atraer inversiones. Esta lucha se traduce en una guerra de "seducción" por parte de los territorios, en un "juego de contrapunto" en el que cada uno de ellos intenta posicionarse ofreciendo las mejores ventajas que serán consideradas por las empresas transnacionales para localizarse en un territorio y no en otro.

A este "juego" entre empresa y gobierno se suma un tercer elemento no menos importante: el trabajo. Por un lado, es necesidad de la empresa que sea remunerado al menor costo posible y, por otro lado, es de la misma importancia para la empresa que su trabajador esté altamente capacitado; ésta contradicción hace necesaria una fórmula de síntesis que las empresas estudiadas no han podido encontrar satisfactoriamente como hemos visto en mayor medida en el caso de Fiat, que es hasta ahora donde más se evidencia ésta ausencia.

Hasta el momento y de acuerdo a las particulares características del empleo en nuestro país, con tasas de desempleo de entre el 10 y el 15% de la población, se genera respecto a la fórmula antes mencionada, una situación de "impasse" debido a que la principal preocupación del trabajador es no perder su fuente de

trabajo, por lo que absorbe todo el costo de la capacitación como así también acepta la disminución de su salario.

La materialización de las lógicas de los actores, plasmadas en estrategias y sumadas a las ventajas de *valor de uso complejo* de la ciudad, producto de un “proceso ciego” de acumulación de efectos útiles de aglomeración a lo largo de su historia, han hecho del Área Metropolitana Córdoba un territorio “atractivo” para las inversiones de la transnacionales automotrices.

Se debe recordar que Córdoba nace en el siglo XVI como aldea con rango de ciudad con funciones administrativas, comerciales, académicas y religiosas. Ese conjunto de funciones que la ciudad adquiere desde épocas tempranas, evolucionan y se complejizan durante todo el período colonial y el independiente, llegando al siglo XX como un complejo funcional integrado, en la región a la cual pertenece<sup>21</sup>. A partir de la década del cincuenta, se suma a este complejo, la función industrial que dinamiza ese conjunto polifuncional provocando cambios en la estructura socio-económica de la ciudad. Dichos cambios producen a partir de entonces, una “nueva función”, que no es más que un complejo de funciones: la ciudad metrópoli que brinda a su área de influencia una especialización en servicios financieros, administrativos, comerciales, productivos, cultural-educativos y sanitarios. Este complejo polifuncional en que se ha constituido la ciudad sumada a las estrategias de los actores participantes, es la que le permite intentar su política de integración al Mercosur en los años noventa.

De este modo, se puede concluir afirmando que se ha generado un modelo territorial “glocaldependiente” en la medida que las empresa diseñan estrategias globales que obligan a la generación de estrategias locales por parte del gobierno, y a las cuales, el trabajo no encuentra otra opción que sumarse, que profundizan la dependencia en el que se encuentran inmersos.

## **CONCLUSIONES**

Las reflexiones finales de este trabajo podrían resumirse en los siguientes ejes

- Las estrategias diseñadas por las transnacionales automotrices localizadas en el A.M.C. son parte del proceso de reestructuración industrial del sector a nivel mundial y sólo puede interpretarse a partir de la consideración de la historia del sector en Argentina y en Córdoba.
- De la revisión del desarrollo a nivel de empresa se puede deducir que las transnacionales automotrices han realizado una sustitución de estrategias multidomésticas por estrategias globales que han supuesto una reorganización de las relaciones territoriales, una reconversión tecnológica y una reorganización del trabajo.
- Las estrategias diseñadas por Fiat y Chrysler son estrategias de integración vertical con especialización de plantas, fragmentación de la producción mediante “outsourcing” jerarquizando territorios al centralizar funciones estratégicas como gestión, planificación e I+D en las sedes las empresas transnacionales y al descentralizar funciones operativas como fabricación, distribución y comercialización hacia territorios “atractivos”.
- Las empresas consideradas adoptan un sistema de producción flexible sobre la base del sistema aprovisionamiento “just in time” por el cual, la productividad y la eficiencia en la fabricación del producto ya no depende de una sola empresa constituida en empresa-red, sino del esfuerzo conjunto de una red de empresas. Esta estrategia no solo permite segmentar la producción sino también los riesgos.
- *A escala metropolitana*, se deberían revisar las actuales ventajas competitivas que ofrece Córdoba y sus estrategias tendientes a reforzar su reposicionamiento en el nuevo contexto que representa el Mercosur y frente a la reestructuración económica y territorial en Argentina, lo que permitiría discutir la cuestión de las “ciudades ganadoras” y sus limitaciones, dentro de un esquema “glocaldependiente”

---

<sup>21</sup> Para un análisis más detallada del tema de las funciones de la ciudad de Córdoba, vease TOMADONI, Claudia (1992). “*Las Funciones de la Ciudad de Córdoba*”. Seminario cátedra de Geografía Humana. Fac. Filosofía y Humanidades. U.N.C. Córdoba.

## Bibliografía

- CECCHETTO, Gabriela (1988). *“Evolución de los asentamientos industriales IKA Y FIAT. Su inserción en el espacio urbano cordobés”*. Un estudio comparado /1955-1968/. Informe presentado al CONICOR. Inédito. Córdoba.
- CECCHETTO, Gabriela (1990). *“Dinámica urbana de las áreas industriales del sur de la ciudad de Córdoba /1970-1980/*. Informe a CONICOR. Inédito. Córdoba.
- FIAT (1998). “Panorama del sector automovilístico”. Documento institucional
- GATTO, Francisco (1990). *“Cambio tecnológico neofordista y reorganización productiva. Primeras reflexiones sobre sus implicancias territoriales”* En: Tecnología y Reestructuración Productiva: impactos y desafíos territoriales. Edit. Grupo Editor Latinoamericano. Bs. As.
- YBARRA, Josep (1991) “La racionalidad económica de la industrialización descentralizada”. En: Sociología del Trabajo.
- KATZ, J. (1983). *“Estrategia industrial y ventajas comparativas dinámicas”*. En: Cuaderno N° 1 de la Fundación Eugenio Blanco. Agosto. Buenos Aires.
- KATZ, J. Y LENGYEL, M. (1991) *“Reestructuración industrial e inserción internacional: el caso de la industria automotriz”*. Mimeo. Buenos Aires.
- MÉNDEZ, Ricardo y CARAVACA, Inmaculada. (1996). Organización Industrial y Territorio. Edit. Síntesis. Madrid.
- MÉNDEZ, Ricardo (1997). Geografía Económica. La lógica espacial del capitalismo global. Edit. Ariel. Barcelona.
- NOVICK, Marta y YOGUEL, Gabriela (1998). *“Espacios emergentes en la industria automovilística internacional: algunas evidencias del caso argentino”*. Ponencia presentada en el 4º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Organizado por ASET Asociación Argentina de Especialistas del Trabajo. Bs. As. 4 al de 6 de noviembre.
- PALLARÉS BARBERÀ, Montserrat (1997). *“El sistema de producción flexible, el just-in-time y la transformación espacial. Las empresas del automóvil en España”*. En: Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles. N° 24. 1º Semestre. Madrid.
- PIORE, M. y SABEL, C. (1990). La segunda ruptura industrial. Editorial Alianza. Madrid.
- PRECEDO LEDO, Andrés. (1993). “Las políticas de desarrollo renovación urbana en Europa”. En: Estudios Territoriales. N° 98 pp. 579-596.
- SANTOS, Milton (1996). Por una Nueva Geografía. Edit. Hucitec. San Pablo.
- TOMADONI, Claudia y LERENA, Marisa. (1997). *“Espacio, Industria y su Lógica a través del Tiempo”*. En: Revista del Instituto y Departamento de Geografía. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza.
- TOMADONI, Claudia (1998). *“La Construcción Espacial a través de la Lógica Industrial del Capitalismo”*. Inédito. Córdoba.
- TOMADONI, Claudia (1998). Impacto socioambiental de la reestructuración industrial. La industria metalmeccánica en Córdoba: El caso de Fiat Auto Argentina. Informe 1998 para la Secretariade Ciencia y Tecnología. Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba
- TOMADONI, Claudia (1999). Consideraciones epistemológico-metodológicas en el estudio de impactos territoriales de la reestructuración. Ponencia presentada en Jornadas de la Sección Argentina de la Red Iberoamericana sobre Globalización y Territorio (RII). Organizado por Facultad de Ciencias Económicas y Estadística y el Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional de Rosario. Rosario, 24 y 25 de junio.
- TOPALOV, Christian. La Urbanización Capitalista. Algunos elementos para su análisis. Edit. Edicol. México. 1979.