

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# Transformación de Toyota de Brasil en un centro regional de exportación

**Autoría:** Caamaño, Baltasar Manuel

**Año:** 2025

## ¿Cómo citar este trabajo?

Caamaño, B. (2025) "*Transformación de Toyota de Brasil en un centro regional de exportación*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13830>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

**TRABAJO FINAL – MAESTRIA EN  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

“Transformación de Toyota de Brasil en un  
centro regional de exportación”

**CURSO: MBA20 Vespertino B**

**ALUMNO: Baltasar Manuel Caamaño**

**TUTOR: Jorge Almada**

## **Dedicatoria – Agradecimientos**

Quiero agradecer en primer lugar a Sole, mi compañera en esta aventura desde el comienzo y a Salva que está en camino.

A mis jefes de TASA, que me impulsaron a abordar como tema de tesis nuestro proyecto en el que estuvimos trabajando los últimos 4 años.

A mis profesores de MBA de UTDT, que me permitieron ampliar mi visión en numerosos aspectos de la vida profesional y personal.

A Jorge, mi tutor, que gracias a su vocación por el tema de estudio me guio durante el desarrollo de este trabajo.

## Resumen Ejecutivo

La industria automotriz en América Latina ha enfrentado múltiples desafíos a lo largo de los últimos treinta años, algunos derivados de las particularidades estructurales de la región y otros propios de la dinámica del sector. En este contexto, el desempeño productivo no ha seguido una trayectoria lineal, sino que ha estado marcado por ciclos estrechamente ligados a las condiciones económicas y sociales de los principales países productores de la región: Argentina y Brasil.

No obstante, una compañía automotriz ha logrado destacarse por la solidez de su modelo productivo y su estrategia de diversificación. Toyota Argentina (TASA), ha mantenido un crecimiento sostenido en su volumen de producción durante más de dos décadas, mitigando riesgos mediante la exportación de los vehículos comerciales Hilux y SW4, hacia 22 mercados de América Latina y el Caribe.

En el año 2019, surgió el desafío de trasladar esta experiencia y sus prácticas organizacionales exitosas a Toyota Brasil (TDB), con el objetivo de replicar dicho modelo en el marco del lanzamiento de su primer proyecto de exportación a gran escala. Este proyecto, previsto para iniciar en 2021, contemplaba la fabricación y exportación hacia los mismos 22 países de un nuevo vehículo: una SUV del segmento C de pasajeros, denominada Corolla Cross.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el proceso desarrollado por Toyota Brasil entre 2019 y 2023 en la preparación y ejecución de este proyecto, tomando como marco teórico los principios del *Toyota Way* y el *Toyota Production System* (TPS), junto con metodologías de liderazgo organizacional y regionalización.

El estudio examina las premisas estratégicas iniciales de replicar el modelo de Toyota Argentina en Brasil y evidencia de que forma la complementariedad entre los dos proyectos para crear estructuras regionales permite lograr eficiencias de escala que serán claves para futuros proyectos de exportación vinculados a nuevos modelos de vehículos que serán producidos en Brasil.

**Palabras clave**

Exportación – Regionalización – Mejora Continua – Metodología Toyota

## **Introducción**

*Toyota Motor Corporation* (TMC) tomó en 1997 una decisión estratégica con visión de largo plazo para establecer un proyecto industrial en Argentina para la fabricación del modelo Hilux y exportarlo a los diferentes países de la región, alcanzando 22 destinos para el año 2017.

Llegado el año 2019, bajo la dirección global de la compañía, se define iniciar un proceso de fabricación en la planta de Toyota en Brasil con un nuevo vehículo de pasajeros, el Corolla Cross, con la idea de replicar el modelo de exportación llevado adelante con Hilux desde Argentina, hacia los mismos 22 destinos.

¿Cómo se transforma desde el punto de vista de procesos y equipos a una organización industrial para ser un centro de exportación de vehículos de pasajeros en Latinoamérica?

Este trabajo tiene como objetivo general definir las premisas teóricas sobre las que se sustentaron las diversas actividades realizadas y las formas de trabajo entre 2019 y 2023 para luego entrar en detalle de los procesos y estructuras necesarias a nivel operativo para llevar esto adelante, detallando lo efectuado en cada etapa del proceso.

Específicamente, analizar si la experiencia de Toyota Argentina puede simplemente replicarse como tal en Toyota Brasil y llevarse a cabo como dos proyectos en paralelo separados entre sí o es necesario cierto grado de coordinación entre los países para lograr un resultado exitoso.

Luego, con a la experiencia realizada hacia fines de 2023, se entra en el detalle de los principales desafíos existentes para continuar con este proyecto en los futuros modelos que se encuentran planificados para su fabricación en Brasil y Argentina, para complementar el portafolios de modelos en la región, considerando no sólo la mejora de procesos interna para lograr eficiencias sino también lograr ventajas competitivas ante el cambio de contexto que se está observando, principalmente la aparición de nuevos competidores en el mercado.

## Índice / Tabla de Contenido

Dedicatoria – Agradecimientos.....	2
Resumen Ejecutivo .....	3
Palabras clave.....	4
Introducción.....	5
Índice / Tabla de Contenido.....	6
Lista de tablas .....	9
Lista de figuras.....	10
MARCO TEÓRICO.....	12
CAPÍTULO 1: EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA (TPS) Y EL TOYOTA WAY (TW).....	12
El Toyota Way (TW).....	12
Diferencia entre TPS y TW .....	14
CAPÍTULO 2: LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES Y EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL .....	16
Los principios de las estructuras organizacionales .....	16
Estructuras formales e informales.....	17
Empoderamiento.....	17
Cambio Organizacional.....	19
CAPÍTULO 3: LA REGIONALIZACIÓN .....	22
Estrategias de organización .....	22
Mecanismos de coordinación.....	23
Estrategia y coordinación en las subsidiarias .....	24
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA-DOCUMENTAL.....	27

CAPÍTULO 4: LA HISTORIA DE TOYOTA EN LATINOAMÉRICA Y SU MODELO DE NEGOCIOS .....	27
Introducción.....	27
Toyota en Latinoamérica.....	27
Toyota en Brasil .....	28
Toyota en Argentina.....	29
Abastecimiento regional - dirección global de la compañía .....	30
Mercados de exportación en Latinoamérica.....	33
Característica de los mercados automotrices en LATAM .....	33
CAPÍTULO 5: EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DESDE TOYOTA BRASIL.....	34
El Área de Exportaciones.....	34
Introducción .....	34
Planificación de la exportación desde Brasil .....	35
Alineamiento de la Organización dentro del <i>mindset</i> exportador .....	36
<i>Business Revolution Groups</i> .....	36
Equipo de Exportaciones de Brasil .....	37
Planeamiento Previo .....	38
Lanzamiento.....	45
Soporte Operativo .....	47
CAPÍTULO 6: NECESIDAD DE REGIONALIZACIÓN DE ÁREAS CLAVE.....	51
Logística.....	51
Tarifas .....	52
Calidad y Servicio al Cliente.....	53
Regionalización de equipos y tareas.....	54
Asuntos gubernamentales y acuerdos comerciales .....	55

Características de los acuerdos en la región .....	56
El origen de la necesidad de regionalización de Asuntos Gubernamentales .	58
CAPÍTULO 7: ESTADO ACTUAL Y DESAFÍOS A FUTURO .....	61
Situación actual (2023).....	61
Desafíos de mediano plazo.....	63
Desafíos de largo plazo .....	64
RECOMENDACIONES .....	66
Recomendaciones de corto plazo .....	66
Recomendaciones de largo plazo .....	67
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA .....	71
ANEXOS .....	72

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Conceptos de TPS y TW .....	15
Tabla 2. Comparación de tarifas anterior y posterior a la exportación de Corolla Cross .....	52
Tabla 3. Aranceles de importación por país y según origen/tipo .....	57

## Lista de figuras

Ilustración 1. Marco conceptual del Toyota Way (Toyota, 2001).....	13
Ilustración 2. Delegación de autoridad en las organizaciones (S. Sinek, 2014) ....	18
Ilustración 3. Pasos para creación de una Coalición Guía (Kotter, 1996) .....	20
Ilustración 4. Estructura de las estrategias de internacionalización (Martinez, 1991) .....	23
Ilustración 5. Estructura de las estrategias de las subsidiarias (Martinez, 1991) ..	25
Ilustración 7. Ventas Toyota en LACR 2010-2022 (Elaboración Propia en base a información interna).....	28
Ilustración 6. Venta de Vehículos en LACR 2010-2022 (Elaboración Propia en base a información interna).....	28
Ilustración 8. Exportaciones Toyota Argentina (ADEFA, 2022).....	30
Ilustración 9. Producción vehículos en Brasil (ANFAVEA, 2017) .....	32
Ilustración 10. Filosofía del Área de Exportaciones (Elaboración Propia en base a información interna).....	35
Ilustración 11. Organigrama de los Grupos BR (Elaboración Propia en base a información interna).....	37
Ilustración 12. Etapas del Proceso de preparación de exportación (Elaboración Propia en base a información interna).....	38
Ilustración 13. Disponibilidad de versiones de Corolla Cross por país en 2021 (Elaboración Propia en base a información interna).....	39
Ilustración 14 - Restricciones Corolla Cross por país (Elaboración Propia en base a información interna).....	42
Ilustración 15. Rutas logísticas desde Toyota Argentina (Elaboración Propia en base a información interna).....	43
Ilustración 16. Índice de fletes referenciales Asia Pacífico - América del Sur Costa este, base dic2017=100 (Shanghái Shipping Exchange, 2020) .....	44
Ilustración 17. Etapas del proceso de Retención de Cliente (Elaboración Propia en base a información interna).....	49
Ilustración 18. Organigrama de las áreas logísticas previo a la regionalización (Elaboración Propia en base a información interna).....	54

Ilustración 19. Organigrama de las áreas logísticas posterior a la regionalización (Elaboración Propia en base a información interna).....	54
Ilustración 20. Participación de mercado de Toyota y de China en la región (Elaboración Propia en base a información interna).....	58
Ilustración 21. Flujo de comunicación con GA Regional (Elaboración Propia en base a información interna).....	59
Ilustración 22. Ventas de TASA y TDB en la región; porcentaje sobre total Toyota (Elaboración Propia en base a información interna).....	61
Ilustración 23. Estructura de la organización regional (Elaboración Propia en base a información interna).....	63
Ilustración 24. Portafolio de productos regionales Toyota (Elaboración Propia en base a información interna).....	65
Ilustración 25. Bases y Pilares del proyecto de exportaciones (Elaboración Propia en base a información interna).....	69

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1: EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA (TPS) Y EL TOYOTA WAY (TW)**

El Sistema de Producción Toyota o TPS por sus siglas en inglés, es la filosofía de trabajo dentro de Toyota, que rige no sólo a sus procesos productivos sino a cómo las personas que trabajan dentro de la compañía se relacionan con él. Esta filosofía de trabajo fue descrita por completo por Taiichi Ohno (Ohno, T. 1988).

Ohno fue el principal ingeniero y luego directivo de Toyota en Japón que a lo largo de su carrera ideó e implementó esta metodología de trabajo. Ohno describe que esta metodología no solo es la forma de eficientemente gestionar los recursos productivos, sino de la filosofía de obtener lo mejor de los colaboradores (tanto trabajadores de Toyota como sus socios), a través del desarrollo de los recursos humanos.

Existe una generalización de TPS como el conjunto de herramientas y metodologías de trabajo orientadas a una producción *lean*, o producción sin desperdicios, que implica producir lo necesario, en el momento necesario. Este último concepto se engloba en la forma de trabajo Justo a Tiempo o *Just-in-Time* (JIT).

#### **El Toyota Way (TW)**

En 2001, el conjunto de principios que llevaron al desarrollo de la metodología TPS fue formalizado por Toyota en el Toyota Way (TW). El TW incorpora al TPS, pero es aplicable a todas las funciones y departamentos dentro de Toyota, no solo al sistema productivo.

El TW determina los principios fundamentales sobre los cuáles se efectúa el trabajo en Toyota y es central al sistema TPS. representa la cultura organizacional de Toyota y engloba los principios sobre los cuáles se sustentan las actividades del TPS. Los 5 conceptos dentro del TW son los siguientes:

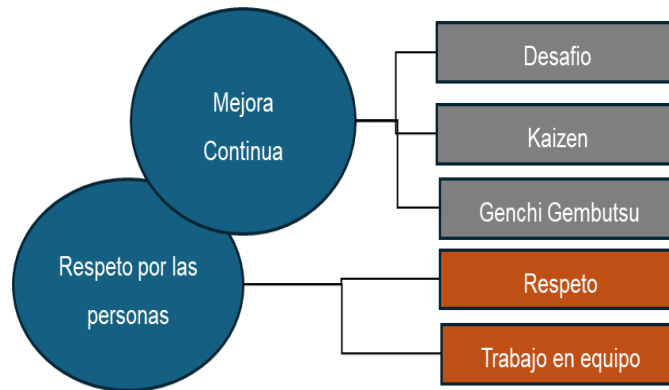


Ilustración 1. Marco conceptual del Toyota Way (Toyota, 2001)

Sin embargo, esto resulta algo confuso porque cronológicamente implicaría que los principios de TW son posteriores al desarrollo e implementación de TPS. En verdad, la fecha en que se plasmaron los principios del TW (2001) corresponde con un período en el cual Toyota había crecido y diversificado su operación a nivel global de forma muy acelerada y a gran escala. En ese entonces Toyota Japón decidió hacer una pausa, identificar y plasmar conceptualmente en el TW la cultura organizacional que quería transmitir a sus colaboradores y distribuir la misma entre los líderes globales para que cada uno de ellos la retransmita a sus respectivos equipos.

Como muestra la Ilustración 1, el TW se basa en dos pilares centrales:

1. **Mejora Continua:** Nunca se está satisfecho con lo que se tiene y siempre se busca mejorar el negocio a través de las mejores ideas y los mayores esfuerzos. La mejora continua involucra:
  - a. **Desafío:** Tener una visión a largo plazo, enfrentando los desafíos con valor y creatividad.
  - b. **Kaizen:** es la mejora continua; intentar siempre mejorar el negocio buscando la innovación y la evolución.
  - c. **Genchi Gembutsu:** implica ir a la fuente donde ocurren los hechos para poder tomar decisiones correctas en función de lo observado.
2. **Respeto por las personas:** se respeta a la gente que trabaja en la compañía y el éxito de la compañía se basa en las personas y los buenos equipos de trabajo. La base de este concepto es:

- a. Respeto: asumir responsabilidades y construir confianza mutua con el resto de los equipos
- b. Trabajo en equipo: estimular el crecimiento personal y profesional a través de oportunidades para el desarrollo, maximizando el desempeño individual y grupal.

### **Diferencia entre TPS y TW**

La diferencia entre TW y TPS es que el TW representa aspectos culturales de Toyota mientras que el TPS representa herramientas y técnicas concretas de trabajo que Toyota emplea y que pueden ser utilizadas por otras empresas, ya sea total o parcialmente. El TW es la base sobre la cual se construye el TPS, es decir, la forma en que ese conjunto de técnicas y herramientas se emplean dentro de Toyota.

¿Puede otra organización copiar los conceptos de TPS? Si. De hecho, gran parte de las organizaciones emplean en mayor o menor medida las herramientas de este. Según un estudio (Netland, T. 2013) donde se encuestaron a 30 empresas manufactureras a nivel mundial y cada una de ellas tiene un sistema de producción único, pero entre ellas se comparten elementos clave del TPS como el trabajo estandarizado (93% de los casos), Mejora Continua (83% de los casos) y el Sistema *Pull* (70% de los casos)

¿Puede otra organización copiar los conceptos de TW? No. O al menos no fácilmente, dado que involucraría un cambio en el ADN de la empresa que los quisiera implementar (N. P. Jayamahaa, 2014)

Se podría concluir que TPS y TW son los elementos que hacen tener a Toyota una ventaja competitiva en la industria y los elementos del TPS serían los elementos tangibles y los elementos del TW los elementos intangibles.

En resumen, los principios operacionales que guían tanto TPS como TW son los siguientes:

Tabla 1. Conceptos de TPS y TW

Sistema de Producción Toyota (TPS)	Toyota Way (TW)
Tener perspectiva de largo plazo en la toma de decisiones	El cliente primero
Nivelas la demanda del cliente con la capacidad de producción	Confirmar siempre el propósito del trabajo
Uso de sistema "Pull" para evitar la sobreproducción	Pertenencia y Responsabilidad
Nivelar la carga de trabajo ( <i>Heijunka</i> )	Visualización ( <i>Mieruka</i> )
Parar el trabajo para arreglar los problemas ( <i>Jidoka</i> )	Juzgar en función de los hechos
Estandarizar las tareas	Pensar y actuar persistentemente
Usar controles visuales para mantener el espacio ordenado	Actuar de forma rápida y oportuna
Moldear a los futuros líderes	Seguir cada proceso con sinceridad y compromiso
Desarrollar individuos y equipos de trabajo excepcionales	Comunicación detallada
Ir al lugar donde ocurre el trabajo ( <i>Gemba</i> ) para entender la situación	Involucrar a todos los interesados ( <i>Stakeholders</i> )
Tomar decisiones con consenso	
Fomentar el aprendizaje a través de la mejora continua.	

Inicialmente podría parecer que los principios del TPS hacen referencia a conceptos más relacionados con el área de producción de la compañía. Y eso es porque una de las principales fortalezas de la compañía es justamente la parte productiva de la misma. Sin embargo, todos estos principios también son aplicables a las áreas comerciales o administrativas.

## **CAPÍTULO 2: LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES Y EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL**

### **Los principios de las estructuras organizacionales**

Toda actividad humana organizada requiere dos requisitos fundamentales y opuestos: la división del trabajo en diversas tareas a realizar y la coordinación de estas tareas para llevar a cabo la actividad. La estructura de una organización puede definirse como la suma de las formas en que divide su trabajo en distintas tareas y cómo se logra la coordinación entre ellas (Mintzberg H., 1979)

Mintzberg plantea una visión tradicional de organización con 5 mecanismos de coordinación entre las tareas: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización productos y estandarización de habilidades.

- 1) Ajuste mutuo: coordinación directa de tareas entre individuos que ejecutan la tarea, a través de mecanismos informales.
- 2) Supervisión directa: Un individuo coordina la tarea de un grupo de personas de forma directa.
- 3) Estandarización: sin contar con ajuste mutuo ni supervisión directa, el trabajo puede coordinarse simplemente por el hecho de estandarizarse
  - a. Procesos: los contenidos de las tareas del trabajo se especifican o programan, no requiriendo mayor coordinación.
  - b. Productos: las especificaciones del producto o servicio están especificadas, lo que implica que cada tarea se ejecutada para tal fin específico.
  - c. Habilidades: cada individuo se especializa en su tarea con un objetivo específico, sin requerir mayor coordinación o comunicación con otro individuo.

Mintzberg observa que a medida que la complejidad de la organización aumenta, los mecanismos de coordinación lo hacen en el mismo orden descrito anteriormente, con la particularidad que al final regresan al ajuste mutuo. Esto se explica porque, ante situaciones complejas y extremas los individuos necesitan

naturalmente que comunicarse de manera informal, siendo esta última el mecanismo de coordinación que mejor funciona en estas circunstancias.

### **Estructuras formales e informales**

Un punto que destaca Mintzberg luego de observar los distintos estudios de las organizaciones a lo largo del siglo XX es que muchas veces los mecanismos de naturaleza formal como son la estandarización y supervisión directa no se emplean como tal y muchas veces las estructuras informales son las que terminan por darle forma a los mecanismos formales dentro de una estructura.

Existe un estudio (Conrath D.W., 1973) que determinó que un 60% de la comunicación cara a cara dentro de las organizaciones estaba relacionada con las tareas del día a día. Es decir, gran parte del trabajo requiere naturalmente de mecanismos informales que suplementen a las estructuras formales para llevarse a cabo. La estandarización de tareas debe complementarse necesariamente con mecanismos informales como el ajuste mutuo.

A su vez, el estudio plantea que los gerentes prefieren la comunicación verbal directa entre canales informales por sobre el uso de los canales de comunicación formales, pasando entre un 65% a un 80% del tiempo en comunicación verbal, y que en un 45% de los casos esta comunicación se da por fuera de la jerarquía formal de autoridad.

Este tipo de comportamiento descrito en los principios organizativos tradicionales de Mintzberg se pueden vincular con conceptos más contemporáneos de liderazgo, como el de empoderamiento (S. Sinek, 2014)

### **Empoderamiento**

Sinek plantea que el liderazgo efectivo se basa en la construcción de relaciones de confianza, donde el líder actúa al servicio del equipo. El concepto de empoderamiento es central en esta visión: los líderes deben fomentar entornos donde las personas se sientan valoradas, seguras para expresar ideas, y con autonomía para tomar decisiones.

Una de las metodologías para fomentar el empoderamiento es la de darle autoridad a aquellas personas que están más cerca de la información (Sinek S., 2014). Los que están liderando la organización o equipo cuentan con total autoridad, pero nula información, mientras que los que están debajo de la organización cuentan con la cercanía de la información, pero tienen nula autoridad.

Sinek indica que los líderes deben poder confiar en sus equipos y permitirles tomar decisiones a aquellos que están más cerca de la información, en lugar de centralizar todo el poder en la cima de la jerarquía. Las personas que están en el campo de trabajo (*Gemba*) tienen un conocimiento más preciso de la situación y ellos deberían tener la autonomía suficiente para poder tomar decisiones sin necesidad de esperar la dirección de sus superiores.

Esto mejora la eficiencia de la organización y provoca un cambio psicológico en las personas donde en lugar de esperar por la orden (como un caso de supervisión directa) pueden tomar responsabilidad de la acción, ser dueños de esta e informar acerca del curso de acción a su superior, con argumentos válidos.

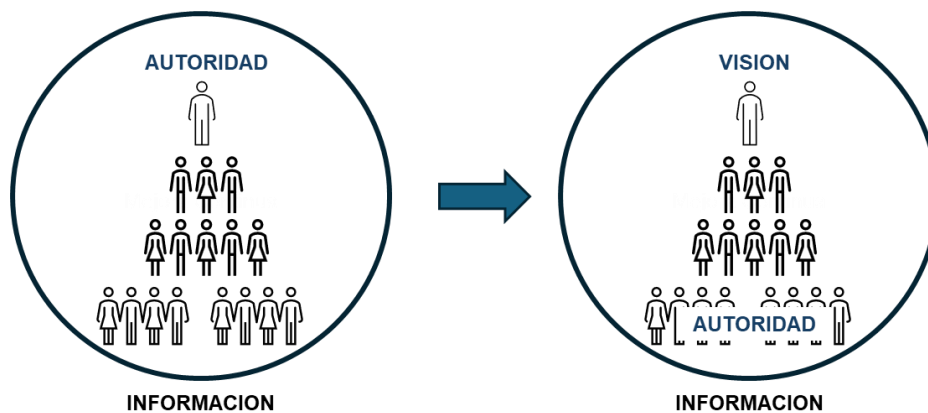


Ilustración 2. Delegación de autoridad en las organizaciones (S. Sinek, 2014)

Este esquema a su vez provoca un círculo virtuoso en la organización, dado que mientras más energía es transmitida desde la cima de la organización hacia los que efectivamente están haciendo el trabajo, los que más en contacto con los clientes y la operación, la organización se vuelve más poderosa y empodera aún más al líder.

Los conceptos centrales del empoderamiento descritos por Sinek se relacionan entonces con los principios organizativos de Mintzberg, con el fin de demostrar cómo ambas perspectivas, aunque desde enfoques distintos, convergen en la necesidad de que las organizaciones sean más flexibles, descentralizadas y orientadas al desarrollo de las personas como eje estratégico.

Sin embargo, ¿De qué forma es posible que más allá de la comunicación informal entre las personas lograr que todas personas de distintos sectores se alineen para un fin común ajeno al propio? Una respuesta a esta pregunta sería el modelo de 8 pasos de Kotter.

### **Cambio Organizacional**

Para lograr una transformación en una organización, existe un modelo de 8 pasos (Kotter, 1996) que plantea una forma estructurada de hacerlo de manera efectiva y sostenible en el tiempo.

Para lograr un cambio exitoso, Kotter indica que es necesario contar con una coalición empoderada conformada por gerentes, generales gerentes y jefes que tengan experiencia y reputación en la empresa. Las personas de forma individual en general no tienen éxito en transformaciones de este tipo.

Incluso muchas veces una coalición sin tanto poder puede parecer que genera cambios en el corto plazo. Sin embargo, no se termina de efectuar un cambio estructural, en el comportamiento de las personas y eso es lo que en el largo plazo termina por hundir el proceso de cambio iniciado, no pudiendo sostenerlo en el tiempo. Para mitigar esto, Kotter plantea en el paso 2 de este modelo crear una “coalición guía”. Generalmente se piensa que los grandes cambios parten de una sola persona, un CEO o un presidente con una visión tal que guía al resto de la organización. Sin embargo, esta creencia es errada.

La parte más difícil de un cambio es poder lograr que sea sostenible en el tiempo, ajeno a todas las fuerzas que actúan en su contra, por la propia inercia organizacional. Por ello es necesario crear un equipo o coalición que pueda

ejecutarlo y mantenerlo. Para construir este equipo, Kotter remarca la necesidad de contar con algunas características fundamentales:

1. Posición de poder: Contar con personas clave de la organización, principalmente gerentes con capacidad de destrabar situaciones.
2. Experiencia: Que el comité tenga la experiencia y disciplina requerida para las tareas a llevar a cabo.
3. Credibilidad: Que las personas del comité tengan buena reputación en la empresa para que el resto de las personas las tomen en cuenta.
4. Liderazgo: Que el comité cuente con personas capaces de liderar el proceso de cambio.

Es necesario que el equipo que gestionará el cambio cuente con un balance razonable entre gestión y liderazgo, para poder mantener el balance interno y avanzar con el cambio propuesto.

Kotter además destaca dos elementos esenciales que las personas que conforman estos equipos deben tener para ser exitosos: Confianza y un objetivo común.



*Ilustración 3. Pasos para creación de una Coalición Guía (Kotter, 1996)*

La confianza es clave para fomentar el trabajo en conjunto del equipo. Y es muy común la falta de confianza en las organizaciones, entre las áreas de ventas y producción o entre filiales de distintos países, por ejemplo.

El objetivo común es un elemento esencial para hacer factible el verdadero trabajo en equipo. En general, cada individuo del equipo está comprometido con el objetivo de su propio sector o área.

La confianza entre los individuos permite que se cree este objetivo común. Y el liderazgo ayuda en este sentido, dado que los líderes saben cómo motivar a las personas para trascender los objetivos individuales de corto plazo de cada uno.

### **CAPÍTULO 3: LA REGIONALIZACIÓN**

La integración de las actividades de las diferentes subsidiarias de una multinacional es un elemento clave de la globalización de las compañías. Sin embargo, al mismo tiempo estas subsidiarias deben responder de forma rápida y acertada ante las diferentes características de cada mercado local en donde se encuentran, considerando las demandas de los diferentes gobiernos, condiciones de mercado o gustos de los consumidores (Martinez, 1991)

En muchos casos, las compañías deben satisfacer ambas necesidades en simultáneo: es decir lograr mayor integración con su casa matriz y mayor diferenciación para atender adecuadamente a sus mercados regionales.

#### **Estrategias de organización**

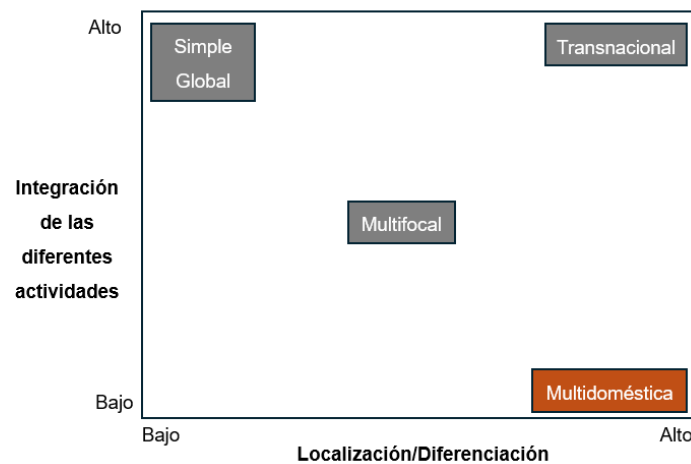
Martinez plantea que el incremento de economías de escala, la estandarización de productos y estructuras en los diferentes mercados contribuyeron a que las multinacionales obtengan ciertas ventajas competitivas al integrar sus cadenas productivas y de valor a nivel global. Esto implica cierta interdependencia entre las subsidiarias de las compañías a nivel global, principalmente para aprovechar las eficiencias de la escala y especialmente en la industria automotriz.

Sin embargo, también observa que, junto con estas fuerzas globalizadoras, las empresas se enfrentan a fuerzas localizadoras: los gobiernos de los diferentes países muchas veces fuerzan a invertir localmente para aumentar la localización de piezas, crear empleo y aumentar el balance comercial. Esto se observa especialmente en la región de Latinoamérica, donde el crecimiento de barreras proteccionistas a lo largo de los años 1970 y 1980 fue dándole forma a las industrias locales.

Más allá de los gobiernos, las subsidiarias también se enfrentan a diferentes tipos de clientes en cada país, a características de mercado particulares e incluso a diferencias geográficas que determinan canales de comercialización o distribución.

Por ello, muchas subsidiarias muestran una ventaja competitiva principalmente en la forma que se diferencian a nivel local para atender a las necesidades particulares de la región donde se encuentran (un enfoque multi doméstico)

En el siguiente diagrama, se muestra de forma resumida los distintos tipos de estrategias genéricas internacionales para las compañías multinacionales:



*Ilustración 4. Estructura de las estrategias de internacionalización (Martinez, 1991)*

### **Mecanismos de coordinación**

Como destaca Martinez, existen entonces fuerzas o presiones que van en el sentido de la globalización (impulsadas por la casa matriz de la multinacional) y otras fuerzas o presiones que van en el sentido de la localización (impulsadas por la subsidiaria por efecto del mercado donde se encuentran).

Por ello, la estrategia de las subsidiarias naturalmente va a estar atravesada por estas fuerzas y va a ser necesario un mecanismo de coordinación para balancear estas fuerzas de cara a la estrategia.

Martinez destaca dos tipos de mecanismos de coordinación: formales e informales. Los mecanismos formales están compuestos por:

- 1) Centralización: las decisiones se toman en los más altos niveles de la estructura organizacional.
- 2) Formalización: el conjunto de reglas, políticas, tareas se describe en manuales lo que da lugar al establecimiento de procesos estándar.

- 3) Planeamiento: el conjunto de sistemas y procesos como planteamiento, presupuesto, el establecimiento de cronogramas de trabajo.
- 4) Control: es la evaluación de documentos y evidencias reportados desde las subsidiarias a la central corporativa.

Por otro lado, los mecanismos informales están conformados por:

- 1) Relaciones laterales: son transversales a la estructura vertical e incluye el contacto entre gerentes de distintos departamentos que comparten un mismo problema; también equipos temporales o equipos de tareas que se forman integrando distintos roles y departamentos para solucionar un problema común.
- 2) Comunicación informal: suplemento a la comunicación formal a través de la creación de redes de contacto entre gerentes de diferentes áreas, a través de reuniones, visitas, transferencia de personas; la diferencia con las relaciones laterales es que son redes que se construyen sin la necesidad de atender un problema específico.
- 3) Cultura organizacional: es el proceso de socialización de los individuos de una organización a través de la cual se comparten mejores prácticas, experiencias, valores.

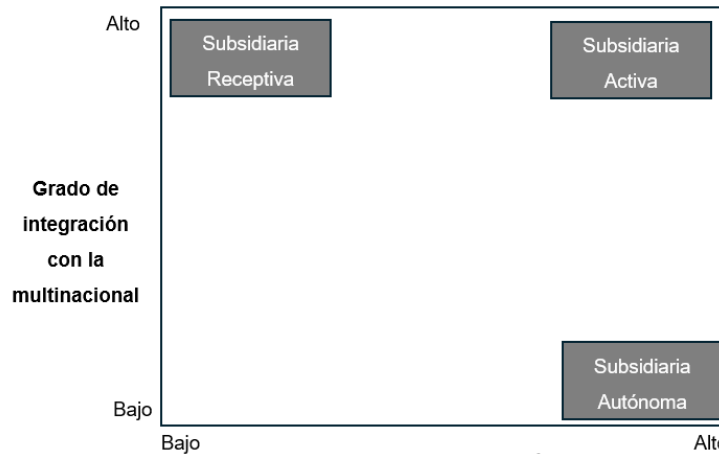
Estos mecanismos formales e informales no son excluyentes unos de otros, sino que se complementan entre sí. Si bien de base todas las organizaciones cuentan con los mecanismos formales, los mecanismos informales van a surgir y desarrollarse cuando en principio la organización los fomente y facilite, ya sea a través de transferencias entre equipos y países y recompense esos intercambios y cuando los mecanismos formales ya no sean suficientes para la coordinación de las actividades.

### **Estrategia y coordinación en las subsidiarias**

Las empresas multinacionales no son simétricas y por ende el manejo de cada una de sus subsidiarias en otros países es dispar. Por ello, a la hora de aplicar una estrategia de coordinación, es importante entender que estrategia está siguiendo

cada subsidiaria o el rol de cada una de ellas dentro de la estrategia global de la compañía multinacional.

En el siguiente esquema se muestra la distinta estrategia de las subsidiarias en función del grado de integración y localización:



*Ilustración 5. Estructura de las estrategias de las subsidiarias (Martinez, 1991)*

Una subsidiaria Autónoma, lleva a cabo todas sus actividades de forma independiente de su casa matriz o de otras subsidiarias. Una subsidiaria Receptiva es aquella que ejecuta solo una parte de las funciones, generalmente ventas y marketing. Y, por último, una subsidiaria Activa es aquella que ejecuta varias actividades por su cuenta, pero con un alto nivel de interdependencia con la casa matriz, constituyendo una especie de nodo activo dentro de una red interconectada.

Martinez destaca que generalmente, las subsidiarias siguen estrategias receptivas y algunas subsidiarias que tengan un rol clave pueden tener estrategias más activas. Si el esfuerzo de coordinación está alineado con la estrategia y cada subsidiaria tiene un rol diferente dentro de la multinacional, entonces la estrategia de cada subsidiaria va a ser diferente. La casa matriz va a usar estrategias diferentes para coordinar a estas subsidiarias que tienen distintos roles.

El autor, resumen de la siguiente manera la relación entre el uso de los mecanismos de coordinación y la estrategia de cada subsidiaria:

Las subsidiarias que siguen una estrategia activa van a hacer un mayor uso de mecanismos de coordinación: una estrategia activa implica altos niveles de integración y localización de las actividades de la compañía, lo que maximiza la interdependencia de las actividades de dicha subsidiaria con los de la casa matriz.

Las subsidiarias receptivas van a hacer un uso más elevado de mecanismos de coordinación que las subsidiarias autónomas: por definición las subsidiarias autónomas requieren el menos grado de coordinación, por lo hay muy poca interdependencia de sus actividades con las de su casa matriz.

La diferencia en la intensidad de uso de mecanismos de coordinación va a ser mayor en el caso de los mecanismos informales: eso ocurre porque los mecanismos informales se emplean cuando ya se utilizaron por completo los mecanismos formales.

## **INVESTIGACIÓN EMPÍRICA-DOCUMENTAL**

### **CAPÍTULO 4: LA HISTORIA DE TOYOTA EN LATINOAMÉRICA Y SU MODELO DE NEGOCIOS**

#### **Introducción**

Toyota está presente en la región desde la década de 1950. Comenzó inicialmente con exportaciones CBU (*Completely Built Unit*), o unidades fabricadas completamente, desde Japón a Centroamérica para luego comenzar con proyectos productivos localizados incipientes en Brasil (1958), Venezuela (1963) y Argentina (1997), inicialmente con modalidad CKD (*Completely Knocked Down*) o unidades fabricadas en Japón, pero exportadas de forma desarmada para su ensamble a nivel local.

Luego, a medida que el producto se afianzaba en el mercado y se lograban volúmenes de producción considerables, se efectuaba la inversión para la producción local de piezas y componentes de la carrocería.

#### **Toyota en Latinoamérica**

Toyota define a la región de Latinoamérica como "*Latin America and Caribbean Region*" o las siglas LACR y comprende a todos los países de Sudamérica, Centroamérica y las islas del caribe. No considera dentro de esta clasificación a México, que es parte del mercado de América del Norte, junto con Estados Unidos y Canadá.

La presencia de Toyota en la región comenzó en la década de 1950 en Centroamérica. En 1950 se exportaron los primeros 3 vehículos (Camiones Modelo SB) a Costa Rica. Luego en 1953 se firma un acuerdo de distribución con una compañía local en El Salvador. En 1954 con Honduras. Y en 1957 con Panamá. Esta década de posguerra fue clave para la expansión internacional de Toyota en diferentes regiones del mundo.

Actualmente, la presencia industrial con fábricas productoras de vehículos de Toyota en LACR es en Argentina con la planta de TASA (Toyota Argentina Sociedad Anónima) y en Brasil con TDB (Toyota do Brasil).

El mercado de vehículos de Latinoamérica (sin contabilizar México) alcanzó en 2022 cerca de 4.500.000 vehículos anuales, entre los cuales Toyota tiene un 10% de mercado. De ese total de ventas, casi un 80% corresponde a vehículos producidos entre TASA y TDB

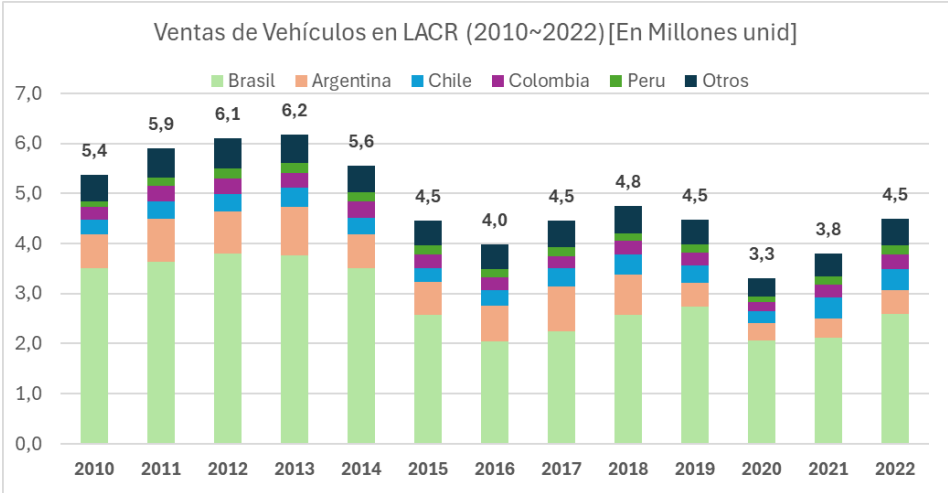


Ilustración 7. Venta de Vehículos en LACR 2010-2022 (Elaboración Propia en base a información interna)

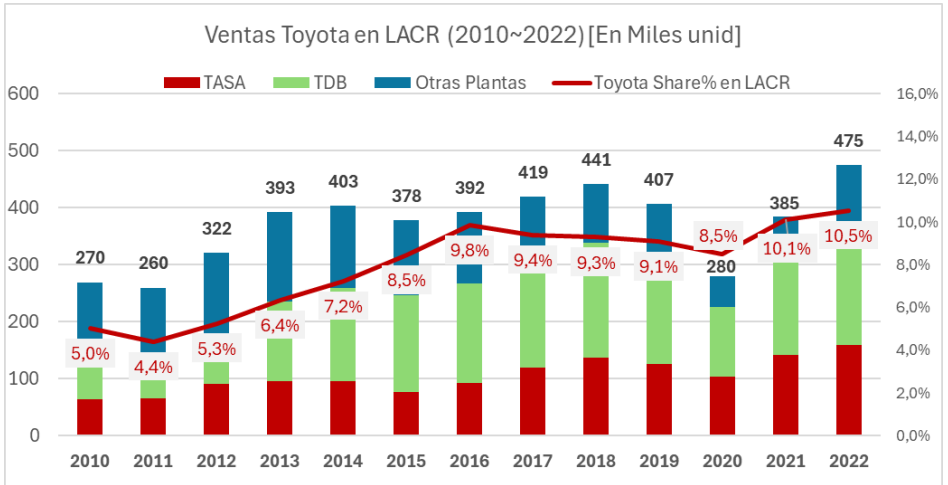


Ilustración 6. Ventas Toyota en LACR 2010-2022 (Elaboración Propia en base a información interna)

**Toyota en Brasil**

La historia de Toyota de Brasil (TDB como es conocida internamente en la empresa) data de 1958 cuando abrió su primera planta productiva fuera de Japón en la localidad de San Bernardo do Campo. Luego en 1998 inauguro su planta en Indaiatuba y en 2012 sus instalaciones en Sorocaba. Finalmente, en 2016 inauguró

una planta de motores en Puerto Feliz. Todas ellas, en las afueras de la ciudad de San Pablo, que concentra a las principales terminales automotrices de este país.

Existen dos motivos respecto de la decisión de localizar esta planta en Brasil, aunque oficialmente no hay ninguno confirmado:

- a) La comunidad japonesa más grande por fuera de Japón se encontraba en Brasil en las cercanías de la ciudad de San Pablo. Toyota entendía que era un lugar propicio para montar su primera fábrica por fuera de Japón, entendiendo que sería más fácil adaptar la mano de obra a la forma de trabajo japonesa.
- b) Una decisión estratégica para salvaguardar los activos y la producción en caso de un nuevo resurgimiento bélico, muy lejos de Japón y en una zona pacífica.

Originalmente, TDB comenzó produciendo el modelo conocido como Bandeirante en su planta de San Bernardo do Campo. Luego, en Indaiatuba comenzó la producción de su primer modelo de clase mundial: el Corolla. Y por último en 2012 comenzó la producción de su modelo desarrollado para mercados emergentes: el Etios.

El foco de TDB de los últimos 30 años estuvo puesto en la fabricación de vehículos de pasajeros (o de carrocería monocasco) y en lo que se denominó la estrategia Mercosur, la idea de Toyota era complementar la fabricación con vehículos comerciales (o de carrocería con chasis) procedentes de Argentina (Hilux y SW4).

### **Toyota en Argentina**

Toyota inauguró en 1997 su planta en la localidad de Zárate en Argentina orientado a la fabricación del modelo Hilux, una pick-up con capacidad de carga de 1 tonelada. La fábrica se instaló geográficamente en un punto estratégico: a pocos kilómetros del puerto de Zárate y en la intersección de las rutas 9 y ruta 12, que conecta con los principales países limítrofes. Esta ubicación responde principalmente a que fue una fábrica que iba a producir orientado a la exportación de un vehículo de clase mundial.

En el año 2022, Toyota Argentina exporta a 22 países en la región de sud y centro américa, representando un 42% del volumen de exportaciones de vehículos de Argentina:

## Exportaciones por empresa

Exports by Company



### Categoría A en unidades- Automóviles y Utilitarios

Category A in units- Cars and Utility Vehicles

EMPRESA	ENERO / DICIEMBRE		DIFERENCIA	
	2021	2022	ABSOLUTA	RELATIVA
Company	January - December 2021	January - December 2022	Difference Absoluta	Relative Difference
<b>TOTAL TERMINALES</b>	<b>259.287</b>	<b>322.286</b>	<b>62.999</b>	<b>24,30%</b>
AUTOMOVILES / CARS	95.224	139.671	44.447	46,68%
UTILITARIOS / UTILITIES	164.063	182.615	18.552	11,31%
<b>TOYOTA ARGENTINA S.A.</b>	<b>113.311</b>	<b>135.719</b>	<b>22.408</b>	<b>19,78%</b>
AUTOMOVILES / CARS	20.549	23.751	3.202	15,58%
UTILITARIOS / UTILITIES	92.762	111.968	19.206	20,70%

Ilustración 8. Exportaciones Toyota Argentina (ADEFA, 2022)

## Abastecimiento regional - dirección global de la compañía

El Mercosur o Mercado Común del Sur, fue un acuerdo de integración regional entre Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay firmado en el año 1991 para fomentar el comercio entre los países. En materia automotriz, se estableció un arancel de importación de 0% para los vehículos producidos en alguno de los países del Mercosur y del 35% para los vehículos extrazona (es decir, que no sean producidos en el Mercosur).

Esta barrera arancelaria fomentó enormemente la industria local y potenció el comercio entre los países miembros, así como por supuesto la generación de numerosos puestos de empleo directos e indirectos<sup>i</sup>

Se puede afirmar que gran parte del desarrollo de la industria automotriz Argentina y brasilera, así como el surgimiento de empresas ensambladoras en Uruguay se debe al Mercosur: sin esta protección arancelaria, sería muy difícil para la industria

local competir con la industria automotriz de otros países, con costos más competitivos y por sobre todo modelos de vehículos más modernos de calidad internacional.

Esta protección fue aprovechada por las automotrices de diversas maneras, una de ellas es la fabricación de modelos orientados al mercado regional. Traccionados por el enorme tamaño del mercado brasilero (casi un 50% del total del mercado de Latinoamérica), una estrategia adoptada por las automotrices fue el desarrollo de modelos locales, adaptados a las necesidades de los consumidores latinoamericanos y que solo se comercializaban en estos países.

Inicialmente, el volumen de ventas de estos modelos económicos permitió darles capacidad a las fábricas para operar en su punto óptimo y absorber los costos operativos. Las empresas generaron grandes beneficios fabricando y comercializando estos vehículos mientras los países crecían en PBI y la barrera arancelaria del Mercosur los protegía de los modelos importados.

Sin embargo, a medida que pasaban los años, los costos de fabricación aumentaban dado que los modelos eran sujetos a regulaciones ambientales y de seguridad y muchas veces el mercado prefería adquirir modelos de un segmento superior por la poca diferencia en precio.

A su vez, cuando las automotrices intentaban exportar estos vehículos a otros mercados, no eran modelos competitivos ante vehículos similares de origen asiático o europeo, ya sea en calidad de fabricación o tecnología. Por lo tanto, eran modelos que estaban sujetos al mercado interno brasilero o argentino y por ende sujetos a los ciclos económicos de dichos países.

En general, las automotrices en Brasil y no solo Toyota, ya enfrentaban algunas dificultades operativas para el año 2014: la mayoría de las plantas tenían una antigüedad mayor a los 20 años, sus costos operativos eran altos tanto en mano de obra como en procesos productivos y los beneficios fiscales de radicación otorgados ya no estaban. Como el volumen de producción era alto (la capacidad de la industria

rondaba los 5 Millones de vehículos por año) los altos costos fijos podían ser absorbidos.

Sin embargo, a partir de ese año todo cambió. El cambio de gobierno en Brasil dejó de lado las políticas económicas apuntadas a fortalecer el mercado interno de consumo para tomar medidas con el foco puesto en el desarrollo industrial orientado a la exportación. Dichas medidas no tuvieron el efecto deseado y desde 2014 hasta 2017 el PBI de Brasil se contrajo año tras año, dando origen a una crisis económica, política y social (CEPAL, 2014).

En Brasil, la industria automotriz representa cerca del 4% del PBI (ANFAVEA, 2014). Como efecto inmediato, el mercado interno de automóviles en Brasil pasó de 3,5 Millones en 2014 a poco más de 2,0 Millones en 2016, con una capacidad instalada para cerca del doble (ANFAVEA, 2017).

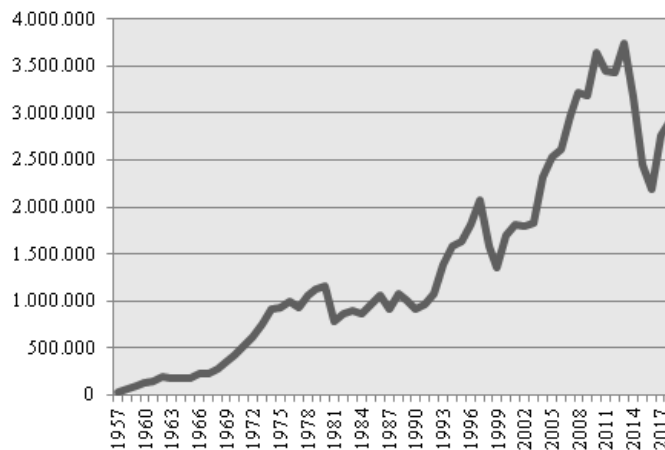


Ilustración 9. Producción vehículos en Brasil (ANFAVEA, 2017)

Este fue el punto que encendió todas las alarmas de las automotrices en Brasil y que llevó a tomar decisiones que cambiaran el rumbo en la mayoría de ellas para poder continuar operando.

A su vez, la industria brasilera exportaba gran parte de su producción a Argentina, cuyo mercado doméstico había alcanzado un récord de cerca de un millón de unidades en 2013 para luego caer a alrededor de 700.000 hasta 2016 (ANFAVEA, 2017)

Ante este panorama, Toyota se vio obligada a tomar un cambio de rumbo para su operación en Brasil para poder seguir subsistiendo y la decisión fue aplicar el modelo que había sido exitoso en Argentina y que le permitió a Toyota Argentina crecer en producción, ventas y exportaciones desde 1997 y sorteando todas las crisis que atravesaron el país: convertirse en un polo exportador regional por fuera de Mercosur a través de un nuevo vehículo del segmento C de *Sport Utility Vehicle* (SUV) que sería el Corolla Cross y se exportaría a los mismos 22 destinos de la región que el modelo Hilux.

## **Mercados de exportación en Latinoamérica**

### **Característica de los mercados automotrices en LATAM**

Latinoamérica es una región interesante como mercado emergente para las compañías: el PBI conjunto de toda la región es de USD 5,5 Miles de Millones y engloba a cerca de mil millones de consumidores.

Sin embargo, esta región presenta también sus desafíos. En primer lugar, a nivel geográfico es una región muy extensa y muy poco concentrada demográficamente. Por ejemplo: la distancia entre San Pablo en Brasil y Santiago en Chile es de 2.500 Kilómetros, lo mismo que desde Londres a Moscú. Y esta distancia entre las ciudades sudamericanas sólo atraviesa 2 ciudades densamente pobladas de Argentina: Mendoza y Córdoba. Incluso las 10 ciudades más importantes de Latinoamérica están separadas en promedio por 3.900 Kilómetros.

Cubrir todas estas distancias es un desafío, principalmente también porque la región carece de infraestructura acorde. En Brasil, el 60% del total del producto bruto interno se desplaza en camión, mientras que en Estados Unidos ese porcentaje es del 36%. También, las barreras naturales como los Andes o la selva Amazónica representan un desafío adicional para el transporte en esta región.

## CAPÍTULO 5: EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DESDE TOYOTA BRASIL

### El Área de Exportaciones

#### Introducción

Las primeras exportaciones desde Argentina por fuera del Mercosur comenzaron en noviembre 2016 siendo los primeros destinos Chile, Ecuador, Nicaragua, Panamá y El Salvador. Luego entre febrero y marzo de 2017 se sumaron el resto de los países, hasta totalizar 22 destinos.

El Área de exportaciones se ideó en Toyota Argentina en 2016 y se fue consolidando entre 2016 y 2018. Es un sector que no existe en ninguna otra planta de Toyota en el mundo. ¿Y porque sí existe en Argentina? ¿Y porque sería necesario en Brasil?

Ante la aparición de un problema, una de las técnicas de la metodología TPS indica que se debe parar la línea y llamar al supervisor o aplicar *Jidoka*. Y por el otro lado, el *Toyota Way* nos indica que *“El cliente primero”*.

La creación de esta área fue una respuesta reactiva a la expansión de los destinos de exportación. El principal motivo es el siguiente: cuando comenzó la exportación de vehículos desde Argentina, surgieron numerosos problemas asociados a la documentación, a la calidad de los vehículos durante el transporte, a reclamos por configuraciones erróneas en los modelos, entre otros. Era muy difícil que el distribuidor en otro país se comunicara individualmente con cada área responsable de Toyota Argentina (Comercio Exterior, Logística, Ingeniería) y obtenga una respuesta en tiempo y forma.

Por ello, se crea el área de exportaciones para que sea un nexo entre cada uno de los distribuidores y las diversas áreas de Toyota Argentina para poder atender esos tipos de pedidos. La filosofía de Toyota es “Primero el Cliente” y el área de exportaciones tenía como fin brindar un buen nivel de servicio a los Distribuidores.

La función de esta área es la de ser una especie de “Antena” de cada destino de exportación y poder detectar rápidamente el problema y dar una respuesta en el menor tiempo posible.

Conceptualmente la función del sector se podría resumir en el siguiente diagrama:



*Ilustración 10. Filosofía del Área de Exportaciones (Elaboración Propia en base a información interna)*

### **Planificación de la exportación desde Brasil**

En 2019 se planteó una hoja de ruta con una serie de objetivos para que Toyota en Brasil siguiera para lograr en 2021 un proceso de exportación a la región exitoso y aplicar las mejores prácticas llevadas a cabo en Toyota Argentina.

Con el soporte del equipo de Exportaciones de Toyota Argentina, se idearon los siguientes lineamientos principales:

- 1) Creación de un equipo de exportaciones que coordinara internamente toda la planificación con las diversas áreas.
- 2) Alineamiento del *management* y las áreas operativas al *mindset* exportador
- 3) Desarrollo de la relación comercial con los distribuidores
- 4) Regionalización de áreas clave (Logística y Asuntos Gubernamentales)

Antes de entrar en el detalle de cada lineamiento es importante destacar que, desde el inicio de este proyecto en Brasil, era necesario plantear un cambio en como alinear a la organización a este nuevo desafío y cómo se iba a llevar a cabo. Básicamente, compartir las mejores prácticas de la experiencia en Argentina (*Yokoten*) pero aplicando una mejora en el proceso (*Kaizen*), como rige la metodología TPS. El punto fundamental era como romper la inercia organizacional

## **Alineamiento de la Organización dentro del *mindset* exportador**

Este es quizás el punto clave que posibilitó a Toyota Argentina a tener un modelo exportador exitoso hacia la región. Pero es uno de los puntos más difíciles de lograr, por toda la inercia organizacional para cambiar la forma de trabajo.

### ***Business Revolution Groups***

Para el proyecto de exportación de Brasil y a fin de cumplir con los lineamientos anteriores se ideó un esquema de Grupos llamados "*Business Revolution Groups*" o "*BR Groups*".

El objetivo de estos grupos era de asignar un líder para cada grupo funcional que diera soporte al área de Exportaciones en tareas específicas de cada sector, dado que el área de Exportaciones no tenía especialistas en cada tema. Los líderes de cada Grupo BR eran simultáneamente responsable por sus tareas referentes al Grupo BR de exportación, como por sus tareas del día a día de su sector.

Separadamente, el área de exportaciones de Brasil sería quien reportaría los avances de las tareas a *Toyota Motor Corporation* (TMC) en Japón, así como al CEO de la región.

El área de exportaciones de TASA brindaría el soporte como asesor directo al área de exportaciones de Brasil y también brindaría los recursos como soporte comercial para las tareas de comunicación y visitas comerciales a los distribuidores, por experiencia previa con los mismos.

La forma de trabajo sería la siguiente:

- a) De forma mensual, que los líderes de cada uno de los Grupos BR tengan reuniones con el área de exportaciones de Brasil para reportar de los avances de cada área y poder detectar tanto solapamiento de tareas como funciones o tareas que no estaban cubiertas y deba ser necesario cubrir por alguno de los grupos.
- b) Cada tres meses, el área de exportaciones presentará un reporte de avance de las diversas tareas al CEO Regional y a TMC, excepto cuando sea necesario una reunión anticipada para resolución de un problema urgente.

El organigrama con los diferentes Grupos BR se muestra a continuación:

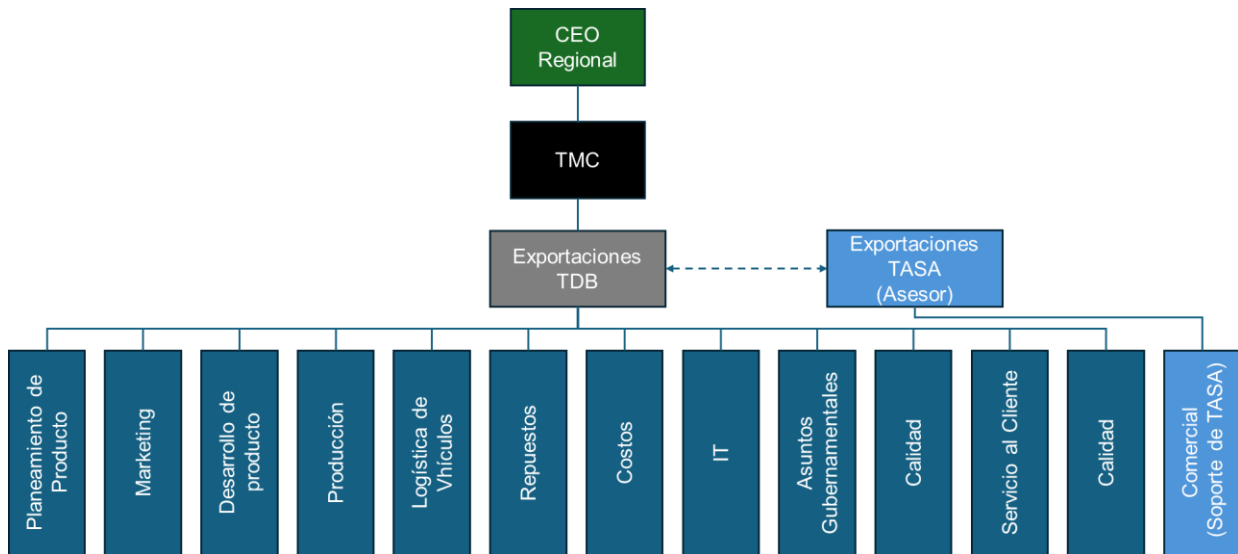


Ilustración 11. Organigrama de los Grupos BR (Elaboración Propia en base a información interna)

Esta metodología sigue los lineamientos del Toyota Way, como una forma de lograr involucrar a todas las partes interesadas (*Stakeholders*) en vista de un propósito común. Y a la vez, conforma el paso número 2 del proceso de 8 pasos para cambios organizacionales (Kotter, 1996).

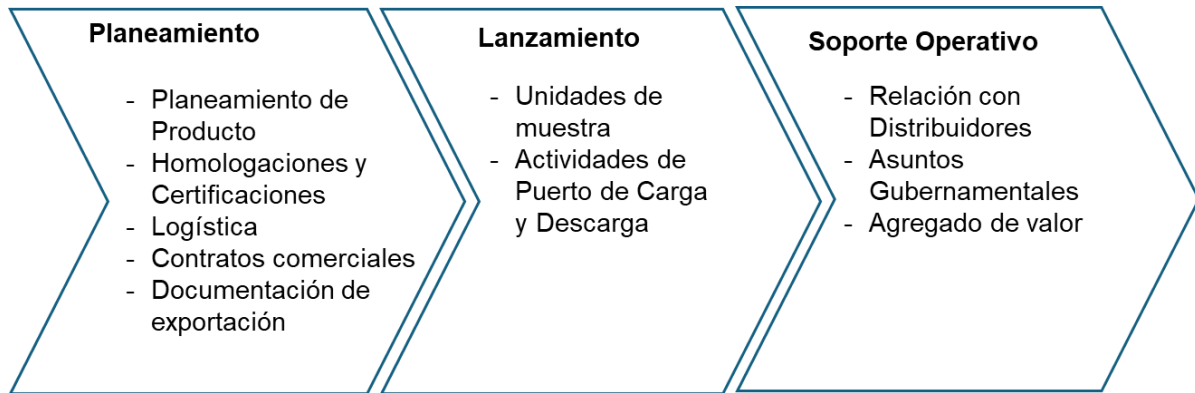
### **Equipo de Exportaciones de Brasil**

El punto de partida y considerando la experiencia en Argentina, era que iba a ser necesario la creación de un equipo de Exportaciones en Brasil que llevara adelante toda la coordinación necesaria en *Gemba* (Lugar de trabajo) de los Grupos BR, dado que no iba a ser viable coordinarlo desde Argentina.

Incluso en Argentina el equipo de Exportaciones originalmente en 2016 estaba en las oficinas comerciales de Martínez, pero para 2017 se trasladó a la planta en Zárate, para estar cerca del resto de las áreas operativas.

Para el desarrollo del proyecto de exportaciones desde Brasil, se dividió en tres etapas las tareas a realizar: una primera etapa de preparación previa antes de la exportación, una etapa intermedia durante la exportación y una etapa final de soporte operativo para la exportación continua.

Las diferentes etapas y sus tareas se resumen en el diagrama debajo:



*Ilustración 12. Etapas del Proceso de preparación de exportación (Elaboración Propia en base a información interna)*

Para ejecutar las tareas, se elaboró un cronograma maestro, donde se listaron las principales actividades. El área de exportaciones debía seguir con cada Grupo BR detallado anteriormente la ejecución de dicho plan, acorde a las tareas planificadas.

### **Planeamiento Previo**

En la etapa previa al lanzamiento, es necesario preparar a cada una de las etapas y operaciones para su funcionamiento correcto al momento de la exportación. Contando con la experiencia previa de Toyota Argentina, se pudieron identificar las tareas y funciones clave de esta etapa.

#### **a) Planeamiento de producto**

El desarrollo propio del producto, junto con las especificaciones que define cada país corre por cuenta del Distribuidor y su contacto directo en TMC que configuran el mismo conforme las restricciones de diseño y capacidad. Es decir, el desarrollo en sí del vehículo no está dentro del alcance del área de exportaciones.

Para un mismo vehículo como ser el Corolla Cross, en la planta de producción de Brasil existen cerca de 170 configuraciones posibles entre todas las versiones, motorizaciones y países. Todo ello definido a nivel central global a través de TMC.

Sin embargo, existe una serie de configuraciones finales que se efectúan a nivel local y que varían destino a destino, como ser la colocación de protectores de capó

y techo, etiquetas identificatorias de número de chasis, grabado de vidrios o colocación de accesorios a nivel local para unidades de flota.

Este tipo de pedidos son centralizados por el área de Exportaciones e informados acorde al área de Planeamiento de Producto local de TDB. La experiencia de la exportación de Argentina permitió definir un punto de partida para cada país, en base a lo que ya estaba configurado para el modelo Hilux. Para ello, se listaron las configuraciones para cada destino y se reconfirmó con cada Distribuidor las mismas.

Sin embargo, las primeras diferencias aparecieron: básicamente ahora comenzaban a exportarse vehículos de pasajeros en lugar de vehículos comerciales y en algunos destinos esto implica diferencias en las configuraciones y manejo de estos.

Uno de los puntos más importantes en este sentido es entender que cada distribuidor de cada país define el escalonamiento de versiones y equipamiento o especificación de cada una de ellas. Esto es porque en cada mercado las condiciones de uso, los clientes y los competidores son diferentes, así como la estrategia que el distribuidor puede tener en ese país.

Inicialmente, la disponibilidad de modelos según combustible y nivel de equipamiento era la siguiente:

País	Combustible	Gasolina			Hibrido	
		Nivel Equipamiento	Bajo	Medio	Alto	Medio
	Argentina	O	O	O	O	O
	Brazil	O	O	O	O	O
	Chile	-	-	-	O	O
	Peru	O	-	O	O	O
	Colombia	-	O	-	O	O
	Caribe	-	O	-	-	O
	Panama	-	O	-	-	O
	Ecuador	-	O	-	-	O
	Paraguay	-	O	-	O	O
	Guatemala	O	-	-	-	O
	Honduras	-	-	-	-	O
	El Salvador	-	-	-	-	O
	Bolivia	-	O	O	-	O
	Costa Rica	O	-	O	-	O
	Uruguay	-	-	O	-	O
	Nicaragua	O	O	-	-	O

Referencias: O: Disponible - : No Disponible

Ilustración 13. Disponibilidad de versiones de Corolla Cross por país en 2021 (Elaboración Propia en base a información interna)

Además de este diagrama, cabe destacar que el nivel de equipamiento por versión puede ser diferente por país. Es decir, el nivel de equipamiento medio para un vehículo Gasolina en Argentina y en Colombia es diferente, lo que hace que el costo sea diferente también.

La administración de estas especificaciones es responsabilidad de cada distribuidor en concordancia con TMC y se van actualizando correspondientemente conforme se vayan actualizando los modelos (en general, al menos una vez cada 2 años).

El impacto que esta variabilidad de especificaciones tiene aguas abajo hacia la línea de producción es elevado, dado que, a mayor variedad de versiones y equipamiento, y más allá que se encuentre estandarizado, aumenta la cantidad de piezas necesarias y por tanto la planta de producción tiene que estar preparada para recibir, almacenar y administrar esta mayor variabilidad de piezas.

#### b) Homologaciones y certificaciones

Como se mencionó inicialmente, la región es muy extensa y engloba a países muy disímiles entre sí. Desde el punto de vista de la exportación de vehículos y relacionado al punto anterior, existe una serie de regulaciones y homologaciones que son requeridas por algunos países y que es necesario tener en cuenta.

¿Qué impide que un vehículo fabricado para el destino Argentina no pueda ser exportado a Bolivia? O ¿Por qué un vehículo para el mercado de Costa Rica no pueda ser exportado a Nicaragua? En principio, parecería que países vecinos deberían ser similares, sin embargo, eso no ocurre en la realidad.

A grandes rasgos, existen una serie de restricciones entre los países que se detallan a continuación:

- a) Normativa de emisión: la mayor de las restricciones proviene de las normativas de emisión que cada país tenga ya que esto afecta a la configuración mecánica de cada unidad comercializada en ese país. Esta normativa está asociada a la calidad del combustible presente en cada país, donde a mayor calidad la normativa de emisión va a ser superior y viceversa.

Las normativas vigentes en la mayoría de los países son las normativas europeas de emisiones contaminantes o EURO y van desde EURO 0 hasta EURO 6, dependiendo de la cantidad de óxidos de nitrógeno y particular contaminantes que emitan.

Existen algunas condiciones particulares para Brasil (que se rige por una normativa propia conocida como PROCONVE L) y Paraguay que poseen a su vez una regulación para vehículos que funcionan con etanol o vehículos *Flex* (FFV por sus siglas en inglés, por *Flex Fuel Vehicle*)

- b) Año Modelo: En algunos países, se solicita que el número de Año Modelo o “*Model Year*” se especifique en el décimo dígito número de chasis o número VIN, mientras que en otros países puede omitirse.
- c) Homologación de sistemas de comunicación: El nuevo modelo de Corolla Cross a ser exportado desde Brasil contaba con un sistema de audio con conectividad inalámbrica y un cargador inalámbrico de celulares. Uno de los puntos relevados en los Grupos BR fue que era necesario confirmar con cada destino si este sistema requería homologación con la agencia de comunicación local de cada país.
- d) Otras regulaciones y configuraciones locales: Independientemente de las normativas generales de los puntos anteriores, cada país puede contar con normas o requerimientos particulares que impliquen algún cambio en las especificaciones de producto.

Para el caso de Corolla Cross en la región, se resumieron y agruparon las principales regulaciones y restricciones en el siguiente diagrama:

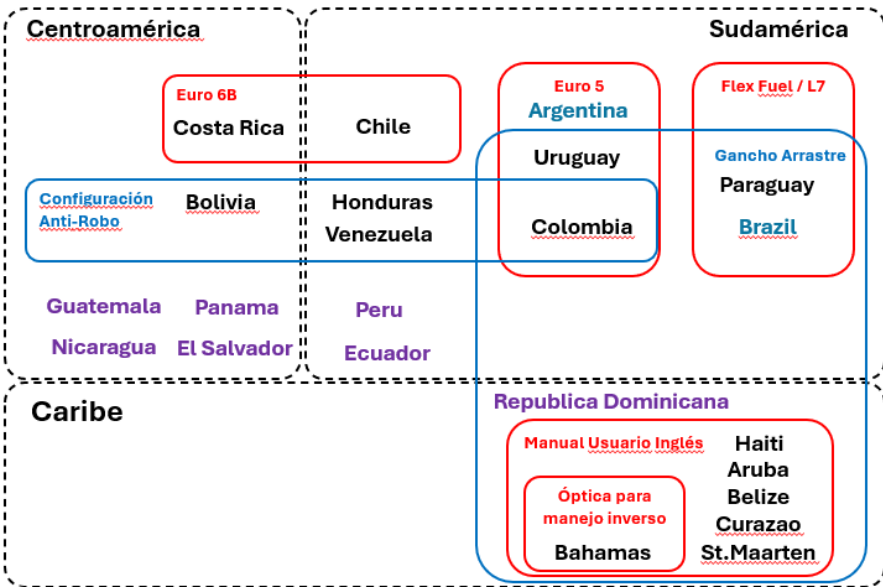


Ilustración 14 - Restricciones Corolla Cross por país (Elaboración Propia en base a información interna)

c) Logística

La Logística es un factor clave en el desarrollo de la estrategia exportadora de Toyota en la región. Y gran parte del trabajo en materia logística ya había sido efectuado por Toyota Argentina durante 2015 y 2019.

Ya existían rutas logísticas terrestres y/o marítimas desde Zarate, Buenos Aires hacia los 22 destinos de exportación, pero ahora iba a ser necesario sumar a los flujos ya existentes el volumen incremental de las unidades producidas en Brasil.

Para la exportación terrestre, se contaba con un único proveedor local llamado Furlong que concentra el 100% de la exportación hacia Chile, Bolivia, Uruguay, Paraguay y el sur de Brasil.

Para la exportación marítima, esencialmente existen 2 rutas: una a través del atlántico o ruta este y una a través del pacífico o ruta oeste. La ruta este concentra las exportaciones al norte de Brasil, Colombia e islas del caribe. Este servicio lo proveen las empresas Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd. (K-Line) y Wallenius Wilhelmsen (WWL). Por otro lado, la ruta oeste concentra las exportaciones hacia el resto de américa del sur (Perú, Ecuador) y todos los destinos de Centroamérica. Este

servicio lo proveen las empresas Mitsui O.S.K. (MOL) y Nippon Yusen Kabushiki Kaisha (NYK).

El diagrama de las rutas logísticas marítimas y terrestres desde Toyota Argentina se muestra debajo:

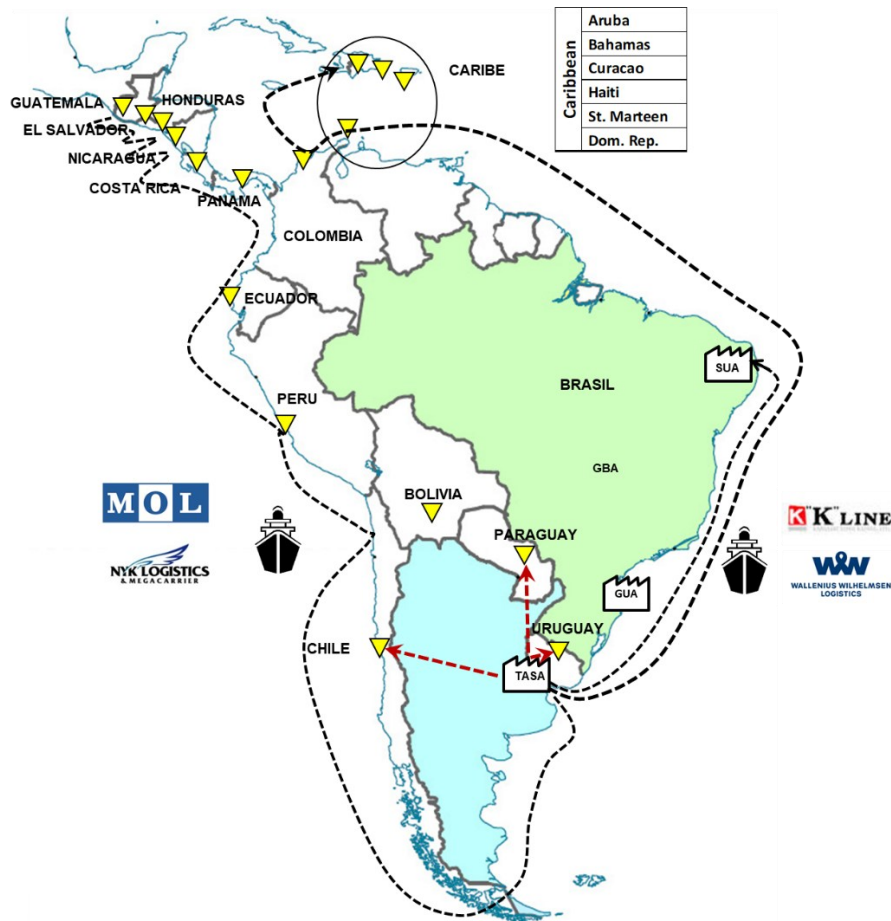


Ilustración 15. Rutas logísticas desde Toyota Argentina (Elaboración Propia en base a información interna)

Los contratos con las empresas transportistas se efectúan cada 2 años y se negocia una tarifa base por destino, atada a un volumen planificado mensual por destino.

A su vez, para el caso del transporte marítimo, la tarifa total por destino está compuesta por la tarifa base anterior y se adiciona un factor *BAF* o *Bulk Adjustment Factor* que se actualiza cada 6 meses y está asociado a la variación de precio del combustible.

$$\text{Tarifa Flete marítimo} = \text{Tarifa Base} + \text{BAF}$$

La principal dificultad es que luego del impacto del COVID, en marzo 2020, la capacidad y disponibilidad de frecuencias marítimas se vieron severamente afectadas por la caída de exportaciones a nivel mundial. Muchas empresas transportadoras comenzaron a reducir su flota y sus rutas para minimizar el impacto ante la incertidumbre. Incluso, muchos buques con cierta antigüedad y contenedores fueron enviados a desguace para recuperar parcialmente la inversión como chatarra de acero.

Sin embargo, a medida que los efectos del COVID menguaban y los programas de estímulo de los gobiernos en los distintos países comenzaban a impulsar el consumo, la demanda de transporte internacional comenzó a aumentar y ante una merma en la oferta de transporte logístico se observó un aumento en las tarifas marítimas a nivel global hacia mediados de 2020, lo que afectó también a la región, como se observa en el siguiente gráfico

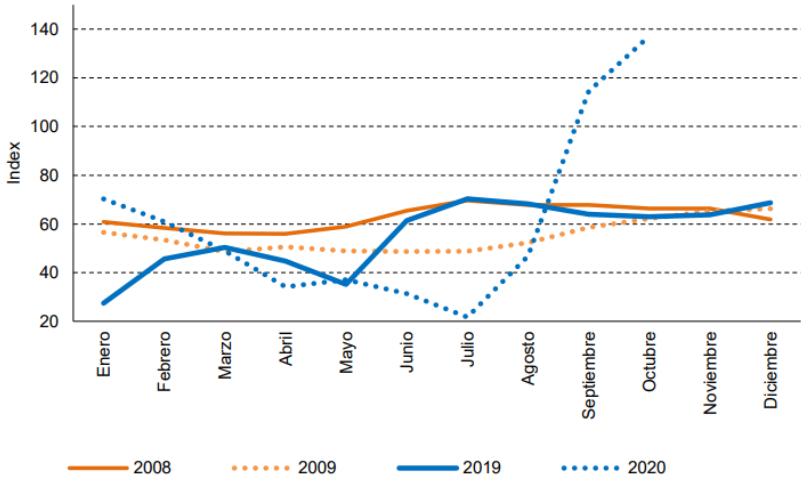


Ilustración 16. Índice de fletes referenciales Asia Pacífico - América del Sur Costa este, base dic2017=100 (Shanghái Shipping Exchange, 2020)

Ante esta situación global de escasez de frecuencias y aumento de precios, se planteó una negociación con las empresas marítimas con las cuales ya se tenía contrato desde Toyota Argentina con el objetivo de mantener el volumen total por destino y en caso de superarlo, abonar un adicional de tarifa por sobre el volumen adicional combinado entre la exportación conjunta de Argentina y Brasil.

#### d) Documentación de exportación

La emisión de la documentación de exportación es particular para cada destino y depende a su vez del país de origen. Por lo tanto, la emisión de la documentación que ya se efectuaba desde Argentina no podía ser la misma que la que se debía efectuar desde Brasil.

A fin de poder estandarizar la información requerida por destino para compartir con las áreas relacionadas, el equipo de exportaciones confeccionó un documento denominado *DBC* o *Distributor Business Conditions* donde se especifica toda la información requerida para la elaboración de los documentos de exportación, así como qué documentos deben emitirse.

A su vez se estableció una revisión cada 6 meses de dicho documento para con los Distribuidores y se alineó de efectuarlo junto con la información para la exportación desde Argentina.

Un ejemplo de este documento se encuentra en el Anexo.

### **Lanzamiento**

#### a) Unidades de Muestra

En los países de la región, existe un preconceito acerca de la fabricación de vehículos en la región (principalmente Argentina y Brasil) incluso de los Distribuidores Toyota sobre los vehículos Toyota.

Para el caso de la Hilux, cuando en 2015 se anunció su exportación desde Argentina a los demás destinos de la región, varios de ellos especialmente en Centroamérica (Guatemala, Honduras, Panamá, El Salvador, Costa Rica) recibían el vehículo desde Tailandia y esto generó cierta preocupación acerca de la calidad de este ahora que iba a ser construido en Argentina.

Para mitigar este impacto, se envió a cada destino una o varias unidades de prueba para que pudiesen comparar la misma con la unidad producida en Tailandia. Esto sirvió de prueba también para evaluar las rutas logísticas por parte de TASA.

Para el caso de las primeras unidades Hilux enviadas desde Argentina, los Distribuidores pudieron comparar parte por parte junto con la de Tailandia. Si bien bajo el concepto de “Calidad Total” las unidades en si eran las mismas, existían dudas acerca de la localización de piezas o partes que pudiese darse y que afectara la percepción del cliente.

Sin embargo, esta experiencia fue exitosa y permitió afianzar a los Distribuidores al producto hecho en Argentina y mitigar los prejuicios al respecto. Uno de los distribuidores efectuó un desarme completo de la unidad de Argentina y una de Tailandia y efectuó una comparación minuciosa pieza por pieza. El detalle se encuentra en el Anexo. Por ello se decidió hacer lo mismo con las unidades Corolla Cross producidas en Brasil.

La principal diferencia fue que los Distribuidores no tenían el abastecimiento previo de este vehículo desde Asia, aunque pudieron efectuar comparaciones con otros vehículos de pasajeros producidos en Tailandia o Indonesia como Toyota Rush, Raize o Agya.

#### b) Actividades de Puerto de Carga y Descarga

Relacionado al punto anterior, la experiencia de poder enviar los vehículos de prueba también sirvió para efectuar una actividad denominada *POD* o *Port of Delivery* y *POE* o *Port of Entry*. El objetivo es poder determinar las condiciones de manipuleo y operación al momento de la carga del vehículo en destino y la recepción en origen, corroborando que se cumpla con las condiciones de calidad y nivel de servicio.

Al momento del envío de las unidades de prueba desde Brasil a principios de 2021, seguían vigente en varios de los destinos algunas restricciones producto de la pandemia. Usualmente las operaciones de *POD* y *POE* se efectuarán con representantes del área de logística, calidad y exportaciones de la fábrica y por parte del Distribuidor con representantes del área de producto, comercio exterior y servicio postventa.

Esto representó un desafío, dado que la experiencia de *Genchi Gembutsu* es fundamental para este tipo de operaciones. Para ello se estudiaron alternativas con los equipos relacionados y se optó por efectuar por primera vez una actividad virtual que se diseñó en conjunto con los distribuidores.

Por ello por primera vez se efectuó con un número reducido de personas haciendo de forma virtual y con detalle fotográfico la actividad de POD en origen y compartiendo la experiencia con las personas encargadas del POE en destino. De la misma manera, se efectuó de manera opuesta y una vez arribadas las unidades la operación de POE, donde personal del distribuidor tomó registro de la operación de descarga por parte de la naviera y autoridades portuarias y el estado de las unidades al momento del arribo.

### **Soporte Operativo**

#### a) Relación con Distribuidores

Como se mencionó anteriormente, la función del área de exportaciones es ser el nexo entre cada distribuidor y las áreas respectivas de la planta de producción. Sin embargo, construir una relación comercial mutua y de confianza es un proceso que lleva tiempo.

Para poder reducir estos tiempos, la función comercial de conectar a los distribuidores con las áreas de TDB fue liderada por los representantes de campo de TASA que ya conocían a cada distribuidor y fueron el nexo principal para coordinar las actividades de Planeamiento y Lanzamiento.

A medida que comenzaban las exportaciones de cada destino y se entraba en cierto régimen constante con cada país, uno por uno de los Distribuidores fue invitado a conocer las oficinas y la planta de producción de TDB, así como tener la oportunidad de conocer a cada uno de los líderes de los grupos BR con los que habían tenido contacto a lo largo del establecimiento del proceso de exportación.

Esta experiencia supone un diferencial respecto de las plantas productoras de Asia o Japón, donde no existe realmente un servicio al cliente como en las fábricas de Brasil y Argentina.

La similitud cultural y de idioma (incluso con el portugués en Brasil, donde en general toda la región está de alguna manera familiarizados), así como la relativamente corta diferencia horaria y de conexión aérea posibilita que sea más fácil la comunicación y más sencillo para los distribuidores enviar a sus representantes a las fábricas de la región.

#### b) Asuntos Gubernamentales

Dentro de la organización de Toyota Argentina y de Toyota Brasil existe un área denominada Asuntos Gubernamentales o GA, por las siglas iniciales de *Government Affairs*.

Este sector es esencialmente un área de soporte a la operación doméstica de cada planta y se encarga de la gestión con organismos gubernamentales para los proyectos de las compañías.

Es sabido que la industria automotriz en Argentina y en Brasil en mayor medida tiene mucha influencia sobre la actividad económica por el dinamismo que genera. Y esto está relacionado con diversas leyes y regulaciones que rigen la actividad, tanto de fabricación, comercialización e importación.

El área de GA es entonces la responsable de ser el nexo entre los intereses de Toyota en la región y los gobiernos de cada país. De la misma forma, cada Distribuidor tiene su área de asuntos gubernamentales o al menos una persona encargada de los mismos.

De cara al proyecto exportador, es importante volver a destacar que la radicación de las plantas en Argentina y Brasil era fundamental para poder tener presencia considerable en la región y poder ser un representante importante dentro de la industria.

La región se rige por numerosos acuerdos comerciales como el Mercosur o incluso acuerdos bilaterales entre países por fuera del Mercosur. Estos acuerdos proporcionan beneficios arancelarios a los productos producidos y comercializados, logrando obtener una ventaja competitiva frente a las demás terminales.

El objetivo de las áreas de GA de Argentina, Brasil y cada uno de los Distribuidores es trabajar sobre estos acuerdos para establecerlos en caso de que no existan, mantenerlos en caso de que ya existan o mejorar las condiciones si así fuese necesario.

c) Agregado de valor

El enfoque inicial del área de exportaciones era desde el punto de vista operacional, es decir, asegurar la correcta exportación del vehículo desde la planta de producción hasta el país destino. Sin embargo, la experiencia con la exportación desde TASA había demostrado que el área era un punto fundamental en la comunicación y relación con el distribuidor para distintos tipos de acciones.

Uno de los puntos dentro de la estrategia de comercialización de Toyota en la región es la retención del cliente, a través de una serie de actividades enfocadas en mantener al cliente dentro de la marca.



*Ilustración 17. Etapas del proceso de Retención de Cliente (Elaboración Propia en base a información interna)*

Si bien gran parte de estas operaciones corresponde a ya tareas dentro de la operatoria del Distribuidor, como parte de la etapa de Soporte Operativo el equipo de Exportaciones continúa siendo el nexo entre las áreas de TDB respectivas para el sostenimiento de estas actividades de valor

Fundamentalmente, una de las tareas de agregado de valor más cercanas al proceso productivo y de la operación de exportación es el agregado de accesorios o conversiones sobre los vehículos.

El proceso productivo dentro de la línea de producción está estandarizado para fabricar el vehículo bajo las especificaciones definidas inicialmente. Sin embargo, pueden existir circunstancias donde el cliente solicite el agregado de un equipamiento o accesorio opcional para una determinada cantidad de unidades o modelos y no para todas las que se producen.

Para ello existen dos alternativas: los accesorios se agregan en la fábrica o los instala el Distribuidor a nivel local. ¿Cuál es la mejor alternativa? En términos de valor percibido por el cliente puede ser el mismo (considerando se instala el mismo accesorio), pero la diferencia está en cuál de las partes (TDB o el Distribuidor) logra capitalizar los beneficios de la instalación.

Bajo esta dirección, se trabaja para que la instalación sea en TDB demostrando los beneficios para el Distribuidor: el vehículo arriba al país ya con accesorios instalados, sin necesidad de operaciones adicionales en destino ni de tener que contar con un stock de accesorios a nivel local para instalar. A su vez, en la mayoría de los países existen aranceles diferenciales más elevados para la importación de accesorios respecto a que ya venga instalado en el vehículo, como parte de este, sin discriminación.

La operación de instalación de accesorios en TDB se efectúa por fuera de la línea de producción, en unas instalaciones acondicionadas y se planifica junto con la orden de producción. Dado que estas operaciones no están estandarizadas en tiempo y en tareas se efectúa de forma separada.

Para llevar a cabo esta operación, el equipo de Exportaciones confeccionó junto con el área de Conversiones y a través del líder del Grupo BR un listado con foto, precio y detalle de accesorios disponibles para instalar. Este listado se envió a todos los destinos a modo de encuesta para relevar las necesidades y en función de la respuesta de cada destino se configuró el sistema para instalar los accesorios solicitados.

Un ejemplo de dicho listado se encuentra en el Anexo.

## **CAPÍTULO 6: NECESIDAD DE REGIONALIZACIÓN DE ÁREAS CLAVE**

Inicialmente, en el proceso de conversión de Toyota en Brasil a través de las actividades descritas en el capítulo anterior, se planificó que la operación de exportación de Toyota Argentina y Toyota Brasil operen de forma independiente una de otra.

El marco inicial pensaba un soporte de tareas y equipos hasta que la operación ingrese en régimen regular y las tareas se encuentren estandarizadas, para luego pasar a un soporte más pasivo en caso de situaciones críticas o que afecten a exportaciones de ambos destinos por igual.

Sin embargo, durante el período de trabajo de los equipos BR, ya comenzaron a aparecer actividades donde era evidente que se iba a lograr mayor eficiencia operativa y un mejor resultado de cara al cliente si las tareas se efectuaban de forma conjunta y centralizada.

Dentro de lo que es el proceso de exportación regional, se identificaron dos actividades claves para las cuales iba a ser necesario un grado de integración mayor entre Argentina y Brasil y también de cara a los Distribuidores: Logística y Asuntos Gubernamentales.

### **Logística**

Una de las ventajas más importantes de la radicación de la producción cerca de los mercados de consumo en Latinoamérica es para acortar los plazos de entrega. La región, como se explicó en el Capítulo 4, presenta distancias muy largas en comparación a otras regiones y a la vez medios de transporte con infraestructura deficiente.

Bajo esta premisa general, contar con una logística adecuada y eficiente presenta una ventaja competitiva no puntualmente frente a la competencia de otras empresas automotrices sino frente a otras fábricas del grupo Toyota que fabrican el mismo modelo de Hilux y Corolla Cross en la planta de Tailandia.

La exportación marítima era la más compleja y crítica, dado que el 81% del volumen exportado desde Brasil es vía marítima y para la producción desde Argentina ese número se eleva al 83%.

## Tarifas

Al comienzo de la exportación desde Brasil del modelo Corolla Cross hacia los destinos de la región, se negoció con las empresas marítimas consolidar junto con las cargas de las unidades Hilux cargadas en Zarate las unidades Corolla Cross que se cargaban en el puerto de Santos. Dado que el puerto de descarga para los Distribuidores en cada país era el mismo, se conseguía una ventaja operativa por parte de las navieras y a la vez una eficiencia en costo para Toyota, que ahora negociaba con un volumen mayor.

A continuación, se detalla el impacto en costos por efecto de la consolidación de carga entre Argentina y Brasil:

Ruta	País destino	Puerto Descarga	Marítima	Octubre 2020			Abril 2021				Abr'21 vs Oct'21	Abr'21		
				Tarifa [USD/Vehículo]	Tarifa HILUX [USD/M <sup>3</sup> ]	Volumen HILUX TTL Apr'20-Sep'20	Volumen HILUX + C.CROSS TTL Oct'20-Apr'21 [Unid]	Diff. Vol por Marítima* [Unid]	Tarifa HILUX [USD/M <sup>3</sup> ]	Tarifa C.CROSS [USD/M <sup>3</sup> ]			Tarifa HILUX [USD/M <sup>3</sup> ]	Tarifa C.CROSS vs HILUX [USD/M <sup>3</sup> ]
MARTINO	Peru	Callao	MOL	606	34	3053	1832	34	36	4326	764	-	+6%	
			NYK	550	31			29	38			509	-4%	+30%
	Ecuador	Esmeraldas	MOL	861	48	330	198	48	48	421	55	-	-1%	
			NYK	1250	69			68	36			-2%		
	Panamá	Balboa	MOL	655	36	274	164	36	37	439	99	-	+2%	
			NYK	750	42			40	66			-3%		
	Costa Rica	Caldera	MOL	857	48	492	295	48	51	729	142	-	+7%	
			NYK	985	55			51	95			-7%		
	Nicaragua	Corinto	MOL	856	48	685	411	48	53	1301	370	-	+11%	
			NYK	985	55			51	246			-7%		
	Honduras	San Lorenzo	MOL	856	48	637	382	48	52	792	93	-	+9%	
			NYK	985	55			51	62			-7%		
El Salvador	Acajutla	MOL	859	48	330	198	48	52	528	119	-	+8%		
		NYK	985	55			51	79			-7%			
Guatemala	Quetzal	MOL	903	50	2022	1213	50	55	2395	224	-	+10%		
		NYK	985	55			51	149			-7%			
Colombia	Pt. Bahía	KLINE	405	23	1461	877	22	18	2586	675	-0%	-19%		
		WWL	405	23			21	450			-9%	-27%		
COSTA OESTE CARIBE	Aruba	Oranjestad	WWL	900	50	0	0	47	92	0	0	-6%	+95%	
	Bahamas	Nassau/Free Port	WWL	900	50	5	5	47	75	6	1	-7%	+61%	
	Curacao	Willemstad	WWL	900	50	28	28	47	92	33	5	-6%	+95%	
	St. Marteen	Philipsburg	WWL	1.500	83	13	13	86	85	14	1	+3%	-1%	
	Haiti	Port au Prince	WWL	1.600	89	0	0	103	87	27	27	+16%	-15%	
	Dom. Rep.	Santo Domingo	KLINE	600	33	405	405	33	101	545	140	-	+204%	

TTL unidades	9.735
TTL M3**	175.230
USD TTL	\$ 7.029.967
USD/M3	\$ 40,1

TTL unidades	14.142
TTL M3**	228.114
USD TTL	\$ 8.532.578
USD/M3	\$ 37,4

\*60% volumen a MOL y 40% volumen a NYK  
\*\*HILUX = 18 M<sup>3</sup> / C.CROSS = 12 M<sup>3</sup>

Tabla 2. Comparación de tarifas anterior y posterior a la exportación de Corolla Cross

Por el efecto de consolidar la carga, se logró una reducción del 7% del costo por metro cúbico (M<sup>3</sup>) transportado que pasó de USD 40,1 a USD 37,4, al poder incorporar el volumen de Corolla Cross en las mismas rutas y embarques de Hilux.

Podría entenderse que tal reducción era evidente, puesto que representa mayor volumen. Sin embargo, el foco es entender como a través de una coordinación centralizada de la negociación de tarifas logísticas se alcanzó un beneficio mutuo para ambos centros industriales, y no sólo para uno de ellos.

### **Calidad y Servicio al Cliente**

Si bien uno de los puntos principales por los cuales inició una incipiente regionalización del área logística era el costo operativo, otra perspectiva importante era la calidad en la recepción de las unidades en cada Distribuidor.

Siguiendo la filosofía de *Toyota Way* de “El Cliente Primero”, había dos elementos clave para atender este lineamiento:

- 1) Asegurar la calidad del transporte y arribo correcto de las unidades a destino
- 2) En caso de que exista algún daño o reclamo, actuar de forma rápida y oportuna

Respecto de asegurar la calidad de transporte y arribo correcto, desde Toyota Brasil se aplicaron las mismas contramedidas en transporte para minimizar la cantidad de daños potenciales en las unidades: colocación de protección plástica en capó y techo, cierre en cadena de unidades en barco para reducir el manipuleo de unidades, verificación de agentes de seguro al momento de la carga en origen y descarga en destino para establecer puntos de control en la operación.

Respecto de la forma de actuar ante reclamos, se estableció un equipo de calidad dentro del área logística conformado por representantes de Argentina y de Brasil, a modo de que ambas plantas estén en conocimiento de los problemas que pueden afectar a un modelo o al otro. Independientemente de que el vehículo sea de Argentina o de Brasil, la causa raíz que provoca el daño de uno de ellos puede en el corto plazo ser causa de daño en otro vehículo de otro origen, por lo que no tiene sentido atacarlas individualmente sino como una región en conjunto.

A su vez, este equipo se encontraba en contacto directo a través de grupos de *WhatsApp* con las áreas de logística de cada distribuidor, coordinando tareas o simplemente como área de consulta ante un tema puntual.

## Regionalización de equipos y tareas

A raíz de las funciones que debían cumplir conjuntamente las áreas de logística de TASA y TDB, se regionalizaron las funciones de planteamiento y calidad. Las áreas operativas de cada planta son las que quedaron bajo responsabilidad exclusiva de cada una de ellas (esto implica básicamente manipuleo de unidades desde la planta hacia el puerto de carga)

Las áreas al comienzo de la exportación se encontraban organizadas de la siguiente manera:

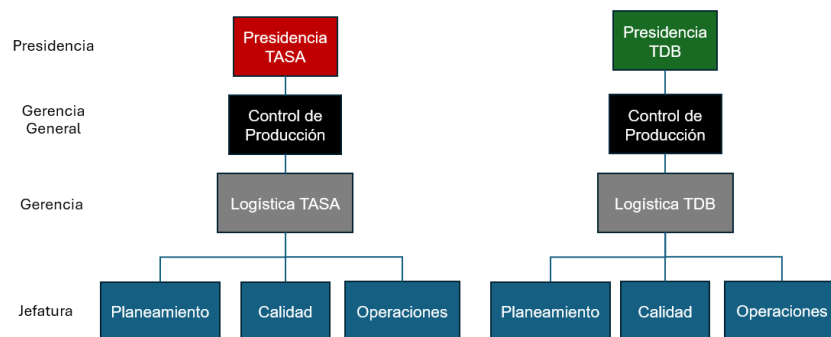


Ilustración 18. Organigrama de las áreas logísticas previo a la regionalización (Elaboración Propia en base a información interna)

Luego de la regionalización, se organizaron de la siguiente manera:

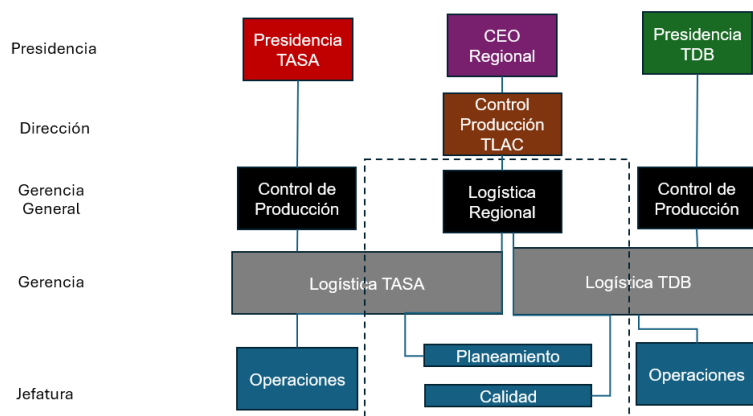


Ilustración 19. Organigrama de las áreas logísticas posterior a la regionalización (Elaboración Propia en base a información interna)

Cabe mencionar que luego de la regionalización, la gerencia contaba con reportes locales para las áreas de operaciones y regionales para planeamiento y calidad,

cuyas áreas se encontraban conformadas por personal localizado en Argentina y en Brasil.

### **Asuntos gubernamentales y acuerdos comerciales**

En la región se encuentra principalmente el acuerdo Mercosur, pero también existen numerosos acuerdos bilaterales entre países como se explicó en capítulos anteriores.

El área de Asuntos Gubernamentales de Toyota Argentina se creó en 2015 en el primer proceso de exportación desde TASA hacia los destinos de la región. El área tenía dos funciones:

- 1) En el corto plazo, alinear la documentación de exportación acorde a los requerimientos de cada país
- 2) En el mediano y largo plazo, ser el representante de los intereses de Toyota Argentina dentro de la cámara automotriz (ADEFA) de cara a las negociaciones del gobierno con otros gobiernos para normas relacionadas a la industria.

Dado que inicialmente el foco de la exportación eran Pick-ups comerciales Hilux, los focos de negociaciones o acuerdos giraban en torno a intentar encontrar acuerdos comerciales que beneficien a este tipo de vehículos fabricados en la región.

Uno de los acuerdos más importantes fue en 2017 con Colombia, donde se logró un acuerdo de libre comercio automotriz entre Argentina y Colombia para vehículos comerciales, sujeto a cuotas de exportaciones anuales por país y bajo cumplimiento de cierto contenido de producción regional. Este acuerdo le dio impulso a la fabricación y exportación de Pick-ups desde Argentina a Colombia.

Sin embargo, desde 2015 a 2019, el foco de los acuerdos fue principalmente para fomentar las exportaciones desde Toyota Argentina, del modelo Hilux. Nuevamente, retornando al mencionado acuerdo de libre comercio automotor con Colombia, Brasil también había firmado un acuerdo con Colombia para intercambio de vehículos de pasajeros. Sin embargo, este acuerdo establecía cuotas de

exportación que eran más favorables para las terminales que ya exportaban en Brasil y no para los nuevos jugadores.

### **Características de los acuerdos en la región**

La cantidad de acuerdos regionales y bilaterales entre países de Latinoamérica es extensa y variable en función del tipo de vehículo. La idea es poder resumir a grandes rasgos como son las generalidades de este tipo de acuerdo y los principales países y condiciones afectadas

A grandes rasgos hay 2 grandes grupos dentro de Sudamérica: Mercosur y Comunidad Andina (ANCOM). El primero conformado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Y el segundo por Colombia, Chile, Perú, Ecuador. Bolivia es un estado asociado al Mercosur, que a fines tarifarios podría considerar que rigen las mismas condiciones que los demás países.

A su vez, existen acuerdos entre los países miembros del Mercosur y los países de ANCOM, ya sea en su totalidad o como acuerdos bilaterales entre países miembros.

Los acuerdos de este tipo en general tienden a favorecer con aranceles de importación preferenciales (es decir, menores a los regulares) para vehículos fabricados en la región. Los principales beneficiarios de este tipo de reducción son las fábricas automotrices en Argentina y Brasil, aunque también Colombia y Uruguay tienen algunas ensambladoras, pero de menor escala.

La regla que debe cumplir estos vehículos es que tengan cierto porcentaje mínimo de localización de piezas dentro de los países de la región, esto también para favorecer la localización de empresas proveedoras o autopartistas dentro de la región. En general este porcentaje mínimo requerido oscila entre el 50% y el 60% y se calcula de la siguiente manera:

$$\% \text{ Contenido regional} = 1 - \frac{\sum \text{Valor CIF de Materiales Extrazona}}{\text{Precio FOB de exportación}} \times 100$$

Es decir, se espera que el peso en precio de los componentes importados de un vehículo sea menor al 50% o 40%. Bajo esta premisa, se indica que un vehículo

cumple con regla de origen y por ello puede acceder a un arancel de importación menor en los países miembros del acuerdo.

También, para el caso de vehículos que cuenten con algún grado de electrificación en su tren motriz (Por ejemplo, vehículos híbridos) existen aranceles preferenciales, aunque en la mayoría de los casos no se exige el cumplimiento de origen expresado anteriormente. Esto es por dos motivos:

- a) El foco del gobierno está más orientado al cuidado del medio ambiente con este tipo de tecnologías que a la promoción de industria regional.
- b) Se entiende que este tipo de sistemas no se fabrica en la región y son generalmente importados y el peso relativo en el valor FOB del vehículo es alto, por lo que no se alcanzaría a cumplir la regla de origen.

A continuación, se resumen para los principales países cuál es el arancel general y los aranceles preferenciales para vehículos Mercosur e Híbridos:

	Impuesto Importación aplicable a Vehículos	Preferencia arancelaria a vehículos Mercosur (Sujeto a cumplimiento de % Origen)	Preferencia arancelaria a vehículos Híbridos (Sin cumplimiento de % Origen)
Uruguay	23%	0%	0%
Paraguay	15%	0%	0%
Colombia	35%	0%*	0%*
Ecuador	28%	15,75%	15,75%
Peru	6%	0%	0%
Chile	6%	0%	0%
Bolivia	10%	0%	0%

\*Sujeto a cuotas anuales

Tabla 3. Aranceles de importación por país y según origen/tipo

La importancia de esta preferencia es que supone una ventaja competitiva de la fabricación en Argentina y en Brasil frente a la importación de vehículos de otras regiones por fuera de la región.

La diferenciación de la preferencia sobre híbridos es fundamental para la producción de Corolla Cross en Brasil, dado que gran parte de la producción y exportación de vehículos dentro de la región es bajo esta tecnología.

## El origen de la necesidad de regionalización de Asuntos Gubernamentales

El detalle de los acuerdos mencionados anteriormente es el resultado de negociaciones entre los gobiernos de los países que se dieron a lo largo de diversos períodos de tiempo y no son acuerdos estáticos.

Continuamente los gobiernos se encuentran negociando acuerdos entre sí, ya sea para renegociar una condición que favorezca o no a alguna de las partes. Y detrás de estas negociaciones, se encuentran los intereses de las empresas, ya sean fabricantes o Distribuidores locales.

Hacia 2018, sólo 2 países de la región contaban con acuerdos comerciales con preferencias arancelarias para vehículos producidos en China. Sin embargo, para 2023 ya existían 5 países con acuerdos comerciales con China.

Este tipo de movimientos puede tener 2 efectos:

- a) Que sobre el actual acuerdo preferencial regional, se sumen nuevos jugadores, ya sea aprovechando el acuerdo vigente o a través de nuevos acuerdos
- b) Que nuevos acuerdos afecten negativamente acuerdos vigentes anteriormente. Esto por ejemplo ocurre cuando nuevos acuerdos dan beneficios arancelarios a vehículos con tecnología 100% eléctrica, pero deja de brindar preferencia a los vehículos híbridos o con cierto grado de electrificación menor.

En los hechos, entre 2019 y 2023 la presencia de marcas chinas en la región se duplicó:

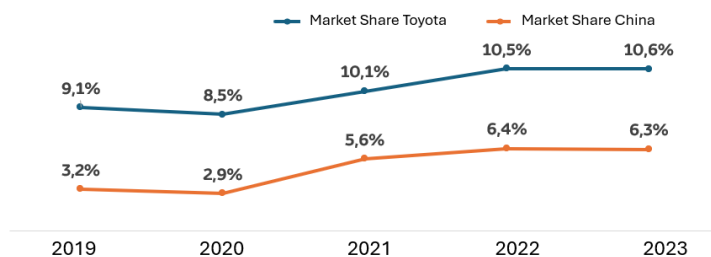


Ilustración 20. Participación de mercado de Toyota y de China en la región (Elaboración Propia en base a información interna)

De cara a este fenómeno, inicialmente cuando comenzó el proceso de exportación desde Argentina, el soporte del área de Asuntos Gubernamentales era más pasiva hacia los países en la región, dado que era muy difícil desde Argentina poder comprender y actuar sobre la normativa o condiciones de otros países.

Sin embargo, cuando comenzó la exportación desde Brasil, las complejidades que implicaban la aparición de las tecnologías de electrificación y su tratamiento normativo, junto con la aparición de nuevos jugadores que implicaban los nuevos acuerdos hizo que los Distribuidores comiencen a transmitir las problemáticas y pedidos de soporte a las áreas de Exportaciones que no estaban capacitadas para poder atender a esos reclamos.

Por ello, se conformó un área regional de Asuntos Gubernamentales (GA), integrada por miembros de Argentina y de Brasil para que sea el nexo con las áreas de GA de cada uno de los Distribuidores para seguir los temas en agenda y dar soporte de forma proactiva y regionalizada de cada una de las temáticas.

La comunicación de esta área sería de la siguiente manera:

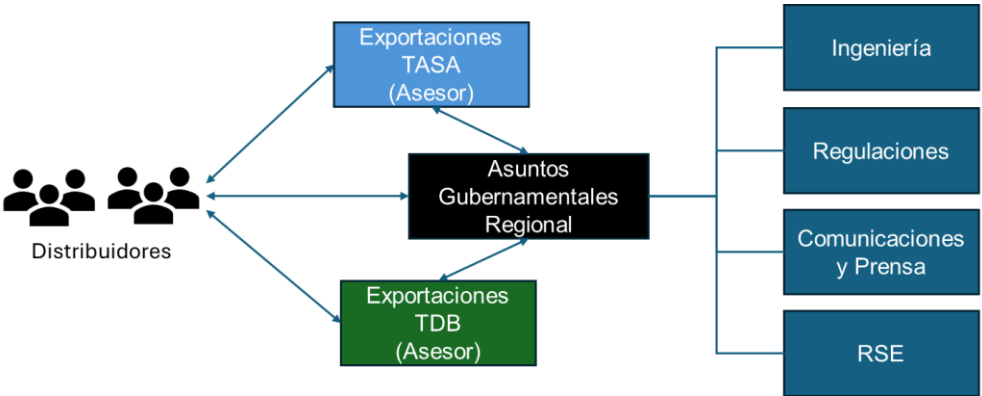


Ilustración 21. Flujo de comunicación con GA Regional (Elaboración Propia en base a información interna)

A fines prácticos, el área de GA Regional funcionaría como una especie de antena para todos los temas relacionados con regulaciones, acuerdos de libre comercio, nuevas tecnologías y normativas de cada país. Es decir, replicaría la acción de las áreas de exportaciones, teniendo contacto con los Distribuidores y dando rápida respuesta a los temas, pero sólo sobre temas regulatorios y no sobre la operación en sí.

La forma de seguimiento comenzó en reuniones periódicas con las personas que trabajan en asuntos gubernamentales en cada país y entre todos los países, para promover la cooperación entre todos. También a través de encuentros presenciales anuales con participación de alguna entidad gubernamental de interés-

A medida que fueron avanzando estas reuniones, se identificó que lo mejor era agrupar a los países que compartan las mismas problemáticas y no tanto por mercado o ubicación geográfica. Por ejemplo, Chile y Colombia tienen normativas anticontaminantes muy similares. O Nicaragua y Ecuador enfrentan la inminente entrada en vigor de acuerdos de libre comercio con China. La puesta en común de los temas y el enfoque regional de los mismos ayuda a tomar una mejor decisión estratégica que puede favorecer a otros países.

## CAPÍTULO 7: ESTADO ACTUAL Y DESAFÍOS A FUTURO

### Situación actual (2023)

Luego de haber transcurrido 2 años desde el comienzo de la exportación desde Toyota Brasil, es posible efectuar una evaluación inicial del esquema de exportación desde Toyota Brasil.

La premisa fundamental del proyecto era convertir a Toyota Brasil junto con Toyota Argentina en la base de abastecimiento regional de vehículos para la región de Latinoamérica con crecimiento sostenido en el tiempo.

Desde la introducción del modelo Corolla Cross en la región en 2021 y en conjunto con el modelo Hilux/SW4 desde 2017, para el año 2023 se alcanzó un volumen de ventas en la región que representó un 78% del total de ventas Toyota, como se puede observar en el gráfico siguiente:

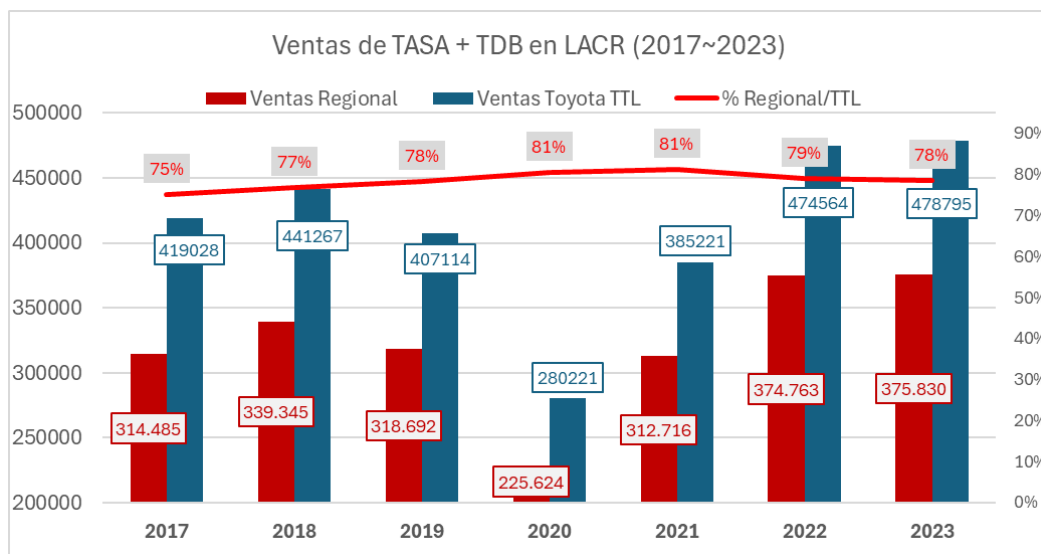


Ilustración 22. Ventas de TASA y TDB en la región; porcentaje sobre total Toyota (Elaboración Propia en base a información interna)

Es decir, respecto del objetivo fundamental del proyecto, el mismo se alcanzó. Conforme las ventas totales se incrementaron un 14% entre 2017 y 2023, las ventas de modelos abastecidos regionalmente lo hicieron un 19% en el mismo período,

pasando de un 75% a un 78% de participación regional sobre el total. Es decir, casi 8 de cada 10 vehículos Toyota vendidos en Latinoamérica, son producidos entre Argentina y Brasil, aproximadamente la mitad para cada centro productivo.

Desde el punto de vista operativo, el vehículo Corolla Cross fue exportado a cada uno de los 22 países planificados sin mayores inconvenientes, a través del uso pleno de las rutas logísticas mencionadas anteriormente y logrando comercializarse por cada Distribuidor en cada destino. Los procesos de exportación de ambos destinos fueron estandarizados para cada una de las 3 etapas descritas en el Capítulo 5.

En lo que refiere a la organización, los grupos BR descriptos anteriormente para la preparación del proyecto fueron técnicamente disueltos, ya habiéndose cumplido cada etapa. Sin embargo, la estructura del equipo de exportaciones en Brasil se consolidó para funcionar de forma análoga e independiente de la estructura de exportaciones de Argentina, aunque coordinados desde un área regional.

En 2021, como parte de la estrategia de regionalización de Toyota Motor Corporation, la estructura de planeamiento de ventas de Latinoamérica que funcionaba en Japón bajo el nombre de *Latin America and Caribbean Division (LACD)* se trasladó a Argentina. Esta decisión se encuadró bajo el objetivo global que las áreas que cumplen la función de planificar las ventas se encuentren más cerca de sus propios mercados que gestionan, minimizando las distancias físicas y también facilitando la comunicación en el mismo idioma y husos horarios.

Principalmente, las funciones de esta área son las de contacto directo con los distribuidores para gestionar el manejo de la línea de productos Toyota que comercializa en cada país, balanceando la demanda con la capacidad de producción, así como la gestión de precios, pero no sólo de los modelos regionales producidos en Argentina y Brasil sino la de todos los modelos de la marca.

Para el año 2022, a esta función regional se incorporó el área de posventa regional que se encontraba en funciones en Panamá anteriormente. Las funciones de esta área es la de planificar el desarrollo del servicio posventa en cada Distribuidor,

asegurando el suministro en tiempo y forma de las piezas y repuestos, así como la capacitación del personal que trabaja en los mismos.

Finalmente, a inicios de 2023, las áreas de exportaciones de Argentina y Brasil se incorporan formalmente dentro de esta estructura regional, dependientes de la gerencia general de planificación de demanda y suministro.

El principal cambio es que las áreas de exportaciones de cada país dejan de formar parte de la organización local de cada planta industrial y pasan a formar parte de una estructura formal regional. Si bien el área regional se encuentra geográficamente en Argentina, el área de exportaciones de Brasil se mantiene localizada físicamente en Brasil, siendo el único equipo regional que se encuentra en otro país.

De esta manera, el organigrama queda conformado de la siguiente forma:

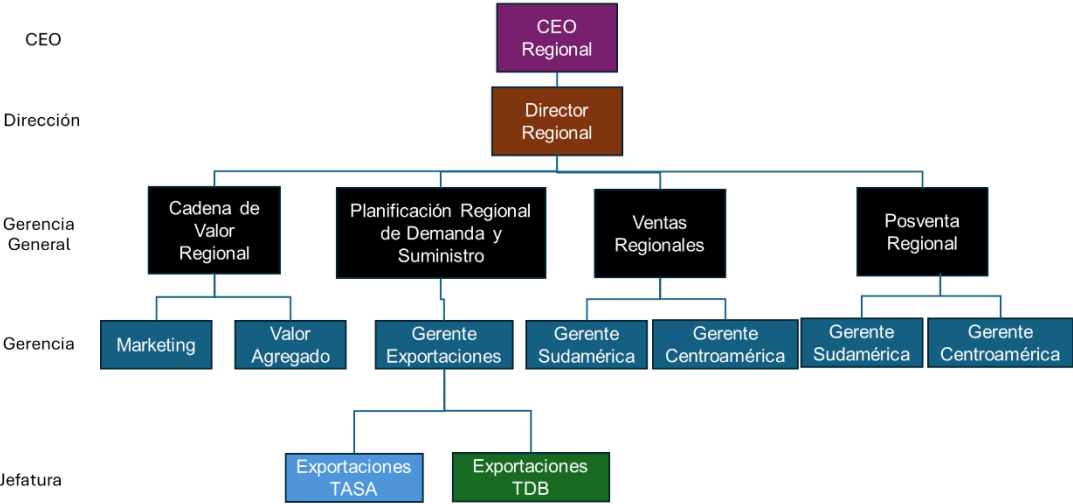


Ilustración 23. Estructura de la organización regional (Elaboración Propia en base a información interna)

**Desafíos de mediano plazo**

Internamente en la organización, la regionalización de áreas clave descritas en el capítulo 6 junto con la incorporación de los equipos de exportaciones a la estructura regional de planeamiento de ventas es una realidad y los equipos se encuentran trabajando bajo esta metodología de cara a cada Distribuidor en cada país. Por

supuesto, cada equipo de exportaciones trabaja aguas abajo del cliente (el Distribuidor) con las áreas respectivas de cada planta, TASA o TDB.

Por ello, uno de los principales desafíos que aflora en el mediano plazo es lograr que la percepción de cada Distribuidor acerca de la operación no sea independiente, sino que sea la de un único centro regional de exportación.

Es decir, más allá que los vehículos son producidos en centros industriales en dos países diferentes, corresponden a la misma base regional productiva y que a su vez administrativamente se encuentra en un área regional.

La dificultad de este entendimiento es que en la operatoria diaria, ocurre que las áreas operativas de cada Distribuidor continúan comunicándose directamente con áreas operativas de cada planta, ya sea Argentina o Brasil, sin poner en conocimiento a las áreas de exportaciones respectivas y dando lugar a que el problema o consulta inicial no sea atendido, incumpliendo la promesa de “el cliente primero”

Del mismo modo, ocurre que áreas operacionales no regionales de las plantas de Brasil o Argentina se contacten de forma directa con los Distribuidores para algún tipo de consulta o bien para intentar contener algún tipo de inconveniente, pero sin poner en conocimiento al área de exportaciones.

### **Desafíos de largo plazo**

La perspectiva de base regional de exportación se encuentra asociada a que a lo largo de los años se vayan incorporando nuevos modelos al portafolio de productos que sean producidos en Argentina o Brasil y que generen un crecimiento sustentable de la operación.

De esta manera, Toyota va a poder mantener un crecimiento sustentable de su participación de mercado, sosteniendo un porcentaje de abastecimiento local en torno al 80%.

De cara al 2030, existen diversos proyectos industriales para Argentina y Brasil para complementar la gama de productos regionales.

En el siguiente diagrama se detallan los modelos actuales según posicionamiento en precio y por uso principal, donde se referencian futuros proyectos en estudio, respetando la confidencialidad de estos:

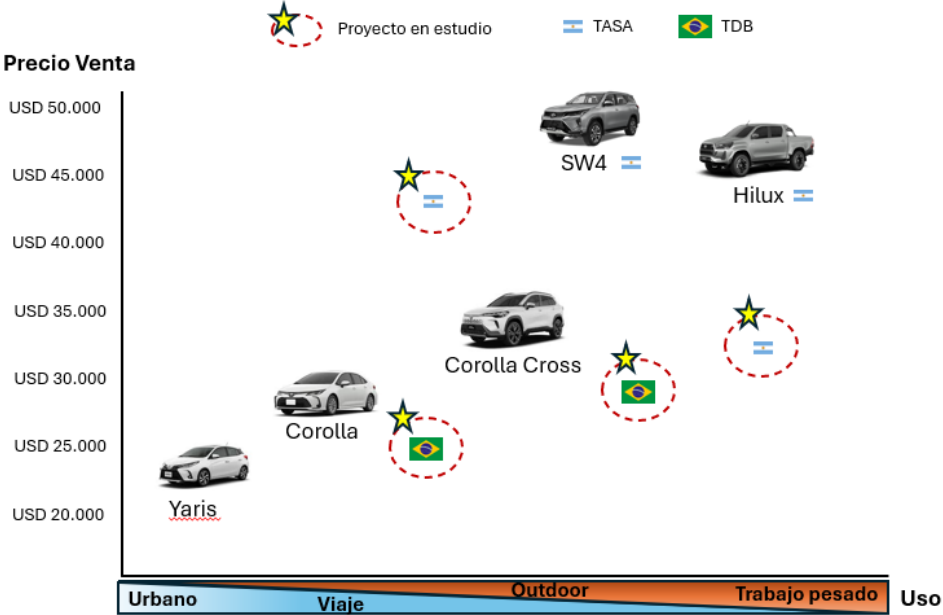


Ilustración 24. Portafolio de productos regionales Toyota (Elaboración Propia en base a información interna)

El desafío entonces en este caso consta de poder administrar la gestión de estos nuevos modelos, alcanzando los objetivos de producción y venta y manteniendo la satisfacción de los clientes, que son los Distribuidores. Bajo una perspectiva regional ya consolidada, incorporar estos nuevos modelos al flujo estandarizado y ya existente de Argentina y Brasil y trasladando toda la experiencia previa de Hilux/SW4 y Corolla Cross.

Los nuevos modelos presentan distintas particularidades, pero entre ellas una que se observa a simple vista del gráfico es que se encuentran segmentados a un precio menor a los productos actuales y esto es propio del posicionamiento dentro de los segmentos de mayor crecimiento en la región y con mayor competencia.

## **RECOMENDACIONES**

El proyecto exportador desde Toyota Brasil podría pensarse como un proceso ya existente que fluye naturalmente de forma operativa y que gran parte de los procedimientos están estandarizados y con sus respectivos sistemas de control. Sin embargo, naturalmente existen desafíos actuales y a futuro, como los descritos en el capítulo anterior, que demuestran que el proyecto no es exento a posibles dificultades en su operatoria.

### **Recomendaciones de corto plazo**

Las principales dificultades que se observan de corto plazo son las comunicaciones unilaterales entre los Distribuidores que reciben los vehículos y la planta de abastecimiento y viceversa. Esta comunicación directa que parece en principio rápida y efectiva puede terminar siendo contraproducente, por dos aspectos: puede no solucionar el problema inicial y por otro lado puede generar problemas adicionales.

Como se indicó en el Capítulo 2, Mintzberg plantea que a medida que las organizaciones y las tareas se complejizan, la mejor forma de coordinación es a través de los mecanismos informales. En principio parecería que es una buena forma de atender los problemas, pero el hecho de comunicarse sin involucrar al área de exportaciones o al menos a algún área regional con contacto con el área de exportaciones denota problemas de comunicación y falta de coordinación entre las áreas respectivas.

Lo que se observa es que naturalmente en los equipos existe rotación de personal y en el plazo de duración del proyecto de exportación, existe personal interno y del lado del Distribuidor que no participó desde el comienzo ya sea como parte de los grupos BR o con relación con ellos. Por ello, el sentimiento de pertenencia a un proyecto regional no es homogéneo entre todos los miembros.

Para mitigar esto, una recomendación sería la de efectuar cursos o capacitaciones tanto de personal interno de Toyota Brasil como del lado de las áreas operativas de cada Distribuidor en lo que refiere a la experiencia regional, para entender cómo es la operación en Toyota Argentina y en Toyota Brasil y cómo se organizan

regionalmente las plantas para entregar los productos y concientizar al personal sobre el concepto de base regional de producción.

### **Recomendaciones de largo plazo**

En los planes a futuro, nuevos vehículos comerciales y de pasajeros se van a incorporar a los planes de exportación de las plantas de Argentina y Brasil y se podría pensar que es simplemente incorporar estos modelos en el flujo de exportación.

Sin embargo, se vislumbran algunas amenazas que se deben tener en cuenta:

1) Competencia China: la presencia de marcas chinas en la región continúa aumentando significativamente. En general, estos modelos son vehículos eléctricos o bien vehículos de entrada de gama con un precio muy económico para el consumidor.

Esto implica un desafío a la hora de mantener las ventajas competitivas de la región: es necesario seguir reforzando la integración logística buscando nuevas rutas, proveedores o tipos de transporte multimodal y separadamente proveer todo el soporte posible para que los Distribuidores puedan en cada país mantener y mejorar las condiciones de los acuerdos comerciales, sobre todo mantener los beneficios para vehículos híbridos.

Una recomendación sería avanzar en una regionalización conjunta con los distribuidores en asuntos gubernamentales, tratar de regionalizar a través de bloques de países y no de forma individual con cada uno para lograr acuerdos que sirvan para replicar en países con las mismas problemáticas o amenazas de pérdida de preferencia arancelaria.

2) Eficiencia productiva: la incorporación de nuevos modelos para cada país implica un aumento de la oferta productiva considerable. Para 2023 existen cerca de 200 combinaciones posibles para los modelos de Argentina y cerca de 170 combinaciones posibles para modelos de Brasil.

Para continuar incorporando modelos, es necesario efficientizar la oferta de modelos para cada país y lograr estandarizar el lineamiento de modelos y versiones a nivel

regional. Una recomendación sería regionalizar el área de planeamiento de producto, para que consolide regionalmente el *line-up* de versiones de cada modelo actual y que las versiones de los nuevos modelos se planteen como únicas dentro de la región. Minimizar la variabilidad y estandarizar los modelos ayuda a reducir los costos productivos, reduciendo la cantidad de piezas a desarrollar, así como los espacios físicos destinados a almacenar las mismas en las plantas productivas, logrando mayor eficiencia

## **CONCLUSIONES**

En la etapa de planeamiento del proyecto de exportación desde Toyota Brasil, el plan de acción era replicar el modelo aplicado en Toyota Argentina. La realidad es que, si bien a nivel conceptual se trataba de la misma operatoria y hacia los mismos países, las distintas variables en juego hacían que sea un proceso completamente nuevo para la nueva organización.

Apoyándose en las bases del *Toyota Way* y la metodología TPS, los conceptos que guiaron este proyecto fueron:

- 1) El cliente primero: el enfoque principal del proyecto de exportación eran los Distribuidores, quienes eran los clientes directos de los vehículos exportados. Establecer una relación de confianza mutua y comunicación fluida fue clave para poder priorizar las distintas actividades llevadas a cabo.
- 2) Actuar de forma rápida y oportuna: la detección temprana y solución inmediata de los problemas que aparecían fue clave en la etapa de la operatoria dado que era de esperar que problemas surjan a raíz de la nueva operatoria, pero era fundamental poder trabajar de forma rápida internamente y de cara al Distribuidor para poder darle una solución.

La coordinación inicial de las actividades a través del trabajo de los grupos BR y centralizada por el equipo de exportaciones fue clave para avanzar en las diferentes etapas del proyecto de exportación (Planeamiento – Lanzamiento – Soporte Operativo). Esta metodología fue la materialización de la denominada “coalición guía” (Kotter, 1996) para orientar a las personas hacia un objetivo común,

delegando la autoridad y empoderando a aquellas que estaban más cerca de la información (S. Sinek, 2014), esto es, los líderes de cada área respectiva.

A modo resumen, se podría indicar de la siguiente forma las bases y pilares del proyecto de exportación:



*Ilustración 25. Bases y Pilares del proyecto de exportaciones (Elaboración Propia en base a información interna)*

Sin embargo, de la puesta en práctica de este plan y a medida que avanzaba el proceso de exportación en sí junto con la interacción con los Distribuidores, era cada vez más evidente que el nuevo proyecto de exportación desde Toyota Brasil no podía ser considerado como algo independiente del de Argentina.

Todo lo que inicialmente en la etapa de planeamiento parecía completamente diferente el uno del otro, a medida que se avanzaba se iban encontrando puntos en común y eficiencias propias de poder empezar a coordinar o regionalizar tareas en conjunto.

Era evidente que el grado de interacción y relación con la región tenía que ser elevado para poder alcanzar los objetivos planteados y establecer un enfoque multi doméstico (Martinez, 1991). Este enfoque en principio fue soportado por mecanismos de coordinación informales, como visitas, reuniones, comunicación entre líderes de Grupos BR. Luego, la propia dinámica del negocio llevó a la necesidad de crear estructuras regionales formales en áreas clave (logística y asuntos gubernamentales) para esta primera etapa del plan para lograr mayor

eficiencia y un enfoque proactivo ante las variables que representan ventajas competitivas en el esquema de exportación en la región: costos logísticos y aranceles preferenciales.

Ya con el proyecto de exportación desde Toyota Brasil en curso y habiendo alcanzado el objetivo junto con Toyota Argentina de ser la base productiva del 80% de los vehículos Toyota comercializados en la región, se consolidan las áreas de exportación de cada país dentro de la estructura regional de ventas para culminar con la integración estructural de los equipos de ambos proyectos.

La transformación de Toyota Brasil en un centro regional de exportación de vehículos de pasajeros no hubiese podido llevarse a cabo en el plazo requerido y con los resultados observados sin la experiencia exportadora previa de Toyota Argentina.

Inicialmente, fue clave compartir el enfoque exportador y el *know-how* en la operación en sí. Luego, a medida que se avanzaba en las distintas actividades del proceso, el proyecto de exportaciones de Toyota Brasil se encontraba retroalimentando a Toyota Argentina y obligó a pensar que no se trata de dos plantas con dos proyectos exportadores por separado, sino que se trata de un único proyecto exportador regional consolidado, con sus respectivas áreas regionales compartidas y que las decisiones que afectan las principales variables competitivas se deben tomar en conjunto como un bloque, tanto para los modelos actuales en producción como para los futuros proyectos productivos que se lleven a cabo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Ohno, T. 1988. Toyota Production System: Beyond Large-scale Production. Portland, ME: Productivity Press

Nihal P. Jayamaha, Jürgen P. Wagner, Nigel P. Grigg, Nicky M. Campbell-Allen & Warwick Harvie (2014): Testing a theoretical model underlying the 'Toyota Way' – An empirical study involving a large global sample of Toyota facilities, International Journal of Production Research.

Netland, T. 2013. "Exploring the Phenomenon of Company-specific Production Systems: One-best-way or Own-best-way?" International Journal of Production Research 51 (4): 1084–1097.

Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. (1991). Coordination Demands of International Strategies. Journal of International Business Studies.

J. P. Branco, L. Cabral, S. Kraiselburd, I.Silva, T.Witty (2014), Building a winning supply chain in Latin America. CSCMP's Supply Chain Quarterly.

Y.Carbajal-Suarez, M.E.Morales-Fajardo (2016). El Sector Automotriz en México y Brasil: Un Análisis desde la Perspectiva Comercial. Internext ESPM.

Anuario ADEFA Exportaciones (2022). ADEFA.

R. Sánchez y F. Weikert, "Logística internacional postpandemia: análisis de las industrias aérea y de transporte marítimo de contenedores", serie Comercio Internacional, N° 162 (LC/TS.2020/190), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.

Bruno Perez Almansi (2022). La excepcionalidad del caso Toyota en la trayectoria reciente de la industria automotriz argentina (2002-2019). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Sinek, S. (2017). Leaders eat last. Portfolio Penguin

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

# ANEXOS

## Ejemplo de "DBC" Distributor Business Condition (Página 1)

\* In case new Discharge port codes are to be established, contact TMC VLD in advance to set up necessary preparation.

\* 荷揚港新設の場合は、TMC車両物流部への事前連絡が必須

Ref No.

Date D/13 M/8 Y/2020

Division name: TASA TSMD Central America & Caribbean G

Check the box, if any changes.  
変更箇所に  を記入

Approved by/GM	Raised by/担当
Sakamoto	S. Kagimoto W. Sadowski +54-911-8829-6709

Import country name (country code) 仕向地名/輸入国名 (国コード)	Republic of Guatemala (204)			Import country name 輸入国名	When it is not the country on left 左記と違う場合のみ記入
Abbreviated country name 略式国名	Guatemala				
Discharge port name 荷揚港名	Puerto Quetzal			Discharge port code 荷揚港コード	42PTQ
Distributor name 受注先名	Cofino Stahl y Compania, S.A.			Distributor code 受注先コード	92045
Distributor address 受注先住所	10a, Avenida 31-71, Zona 5, Ciudad de Guatemala, Republic of Guatemala				
Plant name 工場名 Payer (Customer) name 決済先名 When there is more than 3rd payer, please add cells Payer (Customer) code 決済先コード	Plant	1st payer	2nd payer	3rd payer	
	TDB	Cofino Stahl y Compania, S.A.			
		92045			
Payment term (code) 決済条件(コード)	Payment term 決済条件 (T/T advanced payment) 「工場→1次決済先」"Plant→1st payer"			Payment term code 決済条件コード ( 82)	
Trade term 雑償	1. CIF 2. CFR 3. FOB 4. Other ( ) 「工場→1次決済先」"Plant→1st payer" CIFを選択の場合、TMC付保範囲も選択ください。(Check the insured coverage in CIF case)			Payer of interest 金利負担区分	1. Buyer 2. Shipper
Currency (code) 通貨(コード)	1. Invoice Currency ( US\$ ) 換算通貨 「工場→1次決済先」"Plant→1st payer"		Invoice Currency code ( 01 ) 通貨コード	2. Settlement Currency ( US\$ ) 支払通貨 「工場→1次決済先」"Plant→1st payer"	Settlement Currency code ( 01 ) 通貨コード
FD(Final Destination) name	Guatemala			FD(Final Destination) code FDコード	92045
Business route 取引形態	1. Direct business (Distributor) 販売店扱い		2. Indirect business (Trading houses) 限定商社扱い	3. Indirect (T.H.spot) スポット商社扱い	4. Sale for individual 5. Other organization 個人売り 各種機関
IL ( Import license )	1. Necessary 2. Unnecessary			E.L. ( Export license )	1. Necessary 2. Unnecessary
Consul VISA 領事査証	1. Necessary 2. Unnecessary				
Certificate of origin 原産地証明書	1. Necessary 2. Unnecessary		Designated form 指定フォーム	1. C/O 2. Other ( )	Issuing location 発行地 1. Shipper's country 2. Manufacturer's country 荷主国 生産国
Inspection before shipment 船積前検査	1. SGS 2. OMIC 3. Bureau Veritas 4. SASO 5. Other ( )				6. Unnecessary
Reasons 新設・変更・廃止理由	Because of new introduction of Corolla Cross from TDB.				Start period 2021/03
Comments 備考					TMC PKG month 2021/01

Distributor code 受注先コード
92045

Index	Discharge port name 荷揚港名	Discharge port code 荷揚港コード *	Final destination code F/D	Import country code 輸入国コード	Payer (Customer) code 決済先コード	Payment term code 決済条件コード	Trade term code 雑償	Currency code 通貨
0	Puerto Quetzal	42PTQ	92045	204	92045	82	CIF	01

Ejemplo de “DBC” Distributor Business Condition (Página 2)

Invoice separation condition 心ボイス分割条件		1. by Shipment	2. Model year	3. Production month	4. Order no.	5. Other ( )
Language 書種作成言語		1. English	2. Spanish	3. French		
Invoice インボイス	Brand name ブランド名	1. TOYOTA VEHICLE(S) 2. LEXUS VEHICLE(S) 3. Other ( )				
	Invoice price breakdown インボイス価格表示方法	By Invoice : By ED No. :	1. Offer 1. Offer	4. Breakdown 2. FOB	5. Breakdown	
	Sold to Messrs 買主名	COFINO STAHL Y COMPAÑIA, S.A.				
	Consignee on Invoice インボイス上の発案人	COFINO STAHL Y COMPANIA, S.A.				
	Special requirements on Invoice インボイス上の特記事項	ORIGIN COUNTRY, YEAR MODEL, PRODUCTION MONTH, ORDER NO. (These information is also necessary for B/L)				
Certificate of origin 各種原産地証明書	Special requirements on C/O 原産地証明書上の特記事項	NONE  Sakamoto				
Bill of Lading B/L上の発案人	Consignee on B/L B/L上の発案人	COFINO STAHL Y COMPAÑIA, S.A.				
	Notify party 貨物到着通知先	COFINO STAHL Y COMPAÑIA, S.A.				
	B/L or W/B	1. B/L 2. W/B				
	Freight prepaid or collect フレート支払区分	1. Freight prepaid 2. Freight prepaid as arranged 3. Freight Collect 4. Freight collect as arranged				
	Special requirements on B/L B/L上の特記事項	ORIGIN COUNTRY, YEAR MODEL, PRODUCTION MONTH, ORDER No				
Insurance policy 保険証券	Insured ratio 付保金額	Insured amount	X 110%	Period of insurance 付保日数	Maximum	60 days coverage after discharge 本船発着後の付保日数
	Insurance voyage 付保地	GUATEMALA CITY		claim if any, payable at in (支払地、求償地)		
	Special requirements on IP 保険証券上の特記事項	NONE				
Shipping mark ケースマーク	NONE					
Shipping information 船積情報	1. Necessary 2. Unnecessary	Addressee & way of sending data of shipping information 船積情報の送達先と伝送手段	1. COFINO STAHL Y COMPAÑIA, S.A./ Mr. Herbert Fuhrrott Fax No. (502) 2344-7159 ETA Flat file 2) MARK III 3) E-mail			
	1. Necessary 2. Unnecessary	Addressee & special requirements of shipping advice 船積情報の送達先と特記事項	1. COFINO STAHL Y COMPAÑIA, S.A. Mr. Herbert Fuhrrott Fax No. (502) 2344-7159 2. other (ORDER NO. )			
Shipping advice 船積通知	1. Necessary 2. Unnecessary		1) Invoice no. 2) Invoice amount 3) L/C no. 4) Engine no. 5) MG 6) Weight 7) Insurance policy no. 8) Invoice issued date			
			1) Invoice no. 2) Invoice amount 3) L/C no. 4) Engine no. 5) MG 6) Weight 7) Insurance policy no. 8) Invoice issued date 9) other ( )			

# Listado de accesorios compartido con distribuidores

パブリック  
00000 ← PROTECTED 公開禁止



## TDB DIO Accessory Export Catalog

Price List Validity: From Feb'25 up to Next Revision

1. Images are only for reference

Corolla Cross							
#	Imagen	Part Number	Part Number	Accessory	Category	Description	Aplicability
1		PC401-0A00Y	PC4010A00Y	<b>NEW</b> Front Bumper Garnish (Plano Black)	Design	<b>Benefit: Design</b> 1 - Improved aesthetics: Plano Black finish offers a modern and sophisticated look, highlighting the vehicle design. 2 - Personalization: Allows owners personalize the look of the car, making it more distinctive.	All Versions from MY25 (Except GR-S)
2		PC401-0A00Z	PC4010A00Z	<b>NEW</b> Front Bumper Garnish (Chrome)	Design	<b>Benefit: Design</b> 1 - Improved aesthetics: Chrome finish offers a modern and sophisticated look, highlighting the vehicle design. 2 - Personalization: Allows owners personalize the look of the car, making it more distinctive.	All Versions from MY25 (Except GR-S)
3		PC405-0A009	PC4050A009	<b>NEW</b> Rear Bumper Garnish (Chrome)	Design	<b>Benefit: Design</b> 1 - Improved aesthetics: Chrome finish offers a modern and sophisticated look, highlighting the vehicle design. 2 - Personalization: Allows owners personalize the look of the car, making it more distinctive.	All Versions
4		PC187-0A002	PC1870A002	<b>NEW</b> Hood Emblem (Plano Black)	Design	<b>Benefit: Design</b> 1 - Improved aesthetics: Plano Black finish offers a modern and sophisticated look, highlighting the vehicle design. 2 - Personalization: Allows owners personalize the look of the car, making it more distinctive.	All Versions
5		PC187-0A001	PC1870A001	<b>NEW</b> Hood Emblem (Chrome)	Design	<b>Benefit: Design</b> 1 - Improved aesthetics: Chrome finish offers a modern and sophisticated look, highlighting the vehicle design. 2 - Personalization: Allows owners personalize the look of the car, making it more distinctive.	All Versions
6		PC389-0A001	PC3890A001	<b>NEW</b> Mud Guard (Set of 4 Parts)	Functional	<b>Benefit: Functional</b> 1 - Protection Against Dirt: Prevent mud, water and debris is thrown to the side of the car, helping to keep the bodywork clean. 2 - Damage reduction: Protects paintwork and vehicle components from possible damage caused by stones and other objects that can be lifted by wheels.	All Versions
7		PC405-0A00D-43	PC4050A00D43	<b>NEW</b> Backdoor Garnish (Plano Black)	Design	<b>Benefit: Design</b> 1 - Sports aesthetic: Adds an aggressive and sporty addition to the car, enhancing its design. 2 - Painted in Plano Black.	All Versions
8		PC405-0A00F-00	PC4050A00F00	<b>NEW</b> Backdoor Garnish (Primer - Unpainted)	Design	<b>Benefit: Design</b> 1 - Sports aesthetic: Adds an aggressive and sporty addition to the car, enhancing its design. 2 - Unpainted - need to be painted at dealer site.	All Versions



LA NACION > Autos

LN | **movilidad**

## Toyota invertirá US\$2200 millones para fabricar una nueva pick up compacta y un híbrido en Brasil

Toyota anunció una inversión en Brasil de US\$2200 millones para ampliar la capacidad productiva en su planta de Sorocaba, San Pablo, y presentar nuevos modelos híbridos

7 de marzo de 2024 • 17:11 • 🕒 5 minutos de lectura

ESCUCHAR NOTA



Toyota invertirá US\$2200 millones en Brasil para ampliar la producción y fabricar más híbridos

Toyota **anunció un plan de inversión** de US\$2200 millones en Brasil para ampliar la capacidad productiva de vehículos y motores y aumentar la gama de vehículos híbridos en la región, entre los que lanzaría una pick up compacta además de un nuevo SUV para el segmento chico, el Yaris Cross. El desembolso está previsto en distintas instancias de acá a 2030.

La noticia la confirmó oficialmente el **CEO de Toyota para América Latina y el Caribe, Rafael Chang**, en la planta de la automotriz en Sorocaba, San Pablo.