

## Ford Motor Company en Argentina: desde sus orígenes al final del modelo de industrialización por sustitución de importaciones

*The Ford Motor Company in Argentina: from its origins to the end of the import substitution industrialization model*

Juan E. Santarcángelo<sup>i</sup>  
Diego Taraborelli<sup>ii</sup>

**Resumen:** Ford Motor Company es un conglomerado económico multinacional de origen estadounidense especializado en la producción de automóviles que instaló en Argentina la primera filial del conglomerado en América Latina, a finales de 1913. Este trabajo tiene por objetivo revisar los principales acontecimientos de la estrategia empresarial que caracterizaron la acumulación de la empresa Ford Motor en Argentina, así como la configuración de sus actividades como conglomerado económico y su estrategia productiva desplegada en el país entre 1913 y 1975. Se analiza no sólo su estrategia de inserción y expansión durante los modelos agro-exportador y de industrialización por sustitución de importaciones, sino también el modo en el que la empresa (y luego el conglomerado) tuvo que articularse con los distintos gobiernos nacionales, así como las formas concretas que utilizó para adecuarse a diferentes regulaciones sectoriales.

**Palabras clave:** Corporaciones multinacionales; Industria automotriz; Desarrollo económico.

**Abstract:** Ford Motor Company is an American multinational economic group specialized in the production of automobiles that settled in Argentina the first subsidiary of the Group in Latin America at the end of 1913. This paper aims to review the key developments in corporate strategy that characterized the accumulation of Ford Motor in Argentina, as well as the configuration of its activities as an economic conglomerate and its productive strategy deployed in the country between 1913 and 1975. We analyze not only their strategy of insertion and expansion during the agro-export and import substitution industrialization models but also the way in which the company (and later the conglomerate) had to articulate with the different national governments as well as the concrete ways the group used to adapt to different sectorial regulations.

**Keywords:** Multinational corporations; Automotive industry; Economic development.

**Recibido:** 31 de mayo de 2022

**Aprobado:** 16 de septiembre de 2022

---

<sup>i</sup> Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Universidad Nacional de Quilmes. ORCID 0000-0001-9305-6895. jsantar@gmail.com

<sup>ii</sup> Universidad Nacional de Quilmes. ORCID 0009-0006-2932-9311. diegotaraborelli@gmail.com

## Introducción

Ford Motor Company es un conglomerado económico multinacional de origen estadounidense especializado en la producción de automóviles. La empresa fue creada a comienzos del siglo XX, con su sede central en el Estado de Michigan, y rápidamente se transformaría en grupo económico expandiendo su producción a nivel mundial y ubicando filiales en diversos países del mundo. Ford Motor se instaló en Argentina a finales de 1913 bajo el nombre de Ford Motor Argentina, siendo la primera filial del conglomerado en América Latina.

En buena medida, el rápido crecimiento del conglomerado se debió al temprano incremento de su productividad. Para ello fue determinante la implementación, por parte su fundador Henry Ford, de las ideas de la organización científica del trabajo de Taylor, a través de las cuales fue posible simplificar y descomponer las tareas manuales realizadas por los obreros calificados. De ese modo, el conglomerado pudo aumentar significativamente la productividad del trabajo y reducir las calificaciones requeridas para el proceso de creación de automóviles. Además, a este primer esquema se le sumó otra innovación significativa: la línea de montaje motorizada, que impuso nuevos ritmos de trabajo con notorios incrementos en la productividad y dando origen a un sistema de producción que luego sería conocido como fordismo y se aplicaría en diversas actividades en todo el mundo (Coriat, 1998).

En Argentina, como parte de la promoción de un desarrollo industrial endógeno, desde fines de los años cincuenta se ubicó a la industria automotriz como uno de los sectores clave para el desarrollo económico. Hasta entonces el parque automotriz argentino dependía del mercado de importación, debilitado por la Segunda Guerra Mundial (Sourrouille, 1980; Picabea, 2010). A partir de una serie de medidas implementadas a partir de 1958, como el plan de promoción industrial (que permitía a los inversores acceder a esquemas flexibles de importación de insumos), el grupo Ford terminó de consolidarse en el país con la apertura de una de las plantas más grandes y modernas de Latinoamérica.

Este trabajo tiene por objetivo revisar los principales acontecimientos de la estrategia empresarial (cambios tecnológicos y productivos en términos generales) que caracterizaron la acumulación de la empresa estadounidense Ford Motor en Argentina, así como la configuración de sus actividades como conglomerado económico y su estrategia productiva desplegada en el país entre 1913 y 1975.<sup>1</sup> El propósito de este estudio es no solo examinar su estrategia de inserción y expansión, sino también analizar el modo en el que la empresa (y luego el conglomerado) se adaptó a las normativas y regulaciones sectoriales impuestas por los diferentes gobiernos nacionales durante los diferentes patrones o modelos de acumulación.<sup>2</sup>

En función de los objetivos propuestos se utiliza información sobre la cuestión automotriz argentina en general y de las actividades de la Ford Argentina en particular, provista por la literatura académica, las fuentes estadísticas elaboradas por el INDEC y ADEFA, los balances de la empresa y el Área de Economía y Tecnología de la FLACSO. El marco interpretativo de este trabajo continua la línea interpretativa desarrollada en Basualdo (2006) que clasifica a las empresas en cinco categorías: a) *las empresas estatales* que son las de propiedad

---

<sup>1</sup> Los autores agradecen enormemente los valiosos comentarios recibidos por dos anónimos referis.

<sup>2</sup> El modelo de acumulación alude a la articulación de un determinado funcionamiento de las variables económicas, vinculado a una definida estructura económica, a una peculiar forma de Estado y a las luchas entre los bloques sociales existentes (Basualdo, 2006). En el texto se usan como sinónimos los conceptos de modelo, patrón o régimen de acumulación.

estatal o con mayoría accionaria con derecho a voto; b) *las empresas locales independientes*, son las grandes corporaciones de capital local que actúan por sí solas en las diversas actividades económicas consideradas, y que están vinculadas por la propiedad con hasta otras cinco empresas de la misma u otra rama económica en el país; c) *las empresas transnacionales*, que son propiedad del capital extranjero y que están vinculadas por la propiedad con hasta otras cinco empresas de la misma u otra rama económica en el país; d) *los grupos económicos*, que son propiedad del capital local y que detentan la propiedad mayoritaria de seis o más firmas que actúan en el país en uno o más sectores económicos en el país; y e) *los conglomerados* extranjeros, que son propiedad del capital extranjero y que están vinculadas por la propiedad con seis o más empresas de la misma u otra rama económica en el país. Dado el caso de estudio, analizaremos una empresa transnacional que se convierte en conglomerado extranjero al expandir su vínculo y propiedad con otras empresas.

El análisis se estructura en cinco secciones. En la primera sección se analiza la trayectoria de la compañía desde sus orígenes en Estados Unidos (EE.UU.) y se desarrolla brevemente el sistema de trabajo instaurado por la empresa y conocido internacionalmente como fordismo. En la segunda sección se da cuenta de la llegada de la empresa Ford al país desde su instalación como oficina de ventas hasta la fundación de las plantas ensambladoras de Barracas y La Boca, en el sur de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. En la tercera sección se analiza el papel de la empresa durante la primera etapa del modelo de industrialización por sustitución de importaciones y durante el peronismo, momento en el que se establecen las primeras regulaciones a las inversiones extranjeras. En la cuarta sección se revisan las características de la empresa durante el desarrollismo, su consolidación como conglomerado económico y se analiza la estrategia seguida por la empresa en términos de integración o diversificación productiva. La sección final presenta las principales conclusiones.

### **Historia de la Ford Motor Company: desde sus comienzos hasta principios de los años cincuenta**

Fundado por Henry Ford y un grupo de socios a mediados de 1903 con tan sólo 28.000 dólares, la compañía Ford Motor tuvo éxito desde el inicio, cuando vendía anualmente un centenar de los distintos modelos (A, B, C, F, K, N, R, y S). La gran transformación y consolidación vendría con el lanzamiento al mercado del automóvil modelo “T” en 1908 y con la aplicación de un conjunto de transformaciones productivas que mejoraron enormemente la productividad y rentabilidad de la empresa (Nevis y Hill, 1957). Ante el incremento de la demanda, a partir de 1911 la empresa abrió nuevas plantas en EE.UU. y comenzó a incursionar en nuevas técnicas de producción para mejorar el proceso productivo, que para entonces requería del trabajo de pequeños grupos de obreros con altas calificaciones que utilizaban componentes manufacturados por otras compañías (Britannica, 2021).

A raíz de estas búsquedas, en 1913 Ford Motor introdujo la producción en serie, con la que pudo reducir drásticamente los costos y aumentar el volumen de producción gracias a una línea de montaje motorizada que combinaba tareas simplificadas, ejecutadas manualmente por obreros de relativamente baja calificación (Pietrykowski, 1995). Con sus innovaciones, Ford definió las bases de un estilo socio-técnico de “producción en masa” donde el ritmo de producción se establece por técnicas de cadena de montaje en movimiento que incorporan las partes del auto semielaboradas, y se organiza bajo el criterio de que la produc-

ción debe ser constante, ininterrumpida y en series largas, con el fin de asegurar las economías de escala (Jessop, 1992, p. 43).

Estos cambios productivos fueron complementados por la eliminación de la contratación externa, la mejora del diseño de componentes, el uso de nuevos materiales y el desarrollo de controles administrativos más extensos a lo largo de toda la línea de montaje. Todas estas innovaciones fueron vitales para las reducciones masivas sobre los costos de producción realizadas por Ford durante sus primeros años de vida (Wilson y Mackinley, 2010, p. 5). Asimismo, esta estrategia productiva fue complementada con una estrategia comercial que consistió en establecer una política de retribución salarial a los trabajadores de la empresa que les permitiera comprar los autos que producían. Este esquema, conocido como el “five dollars day”, y que luego fuera complementado con otras estrategias de financiamiento de la compra de automóviles, le permitió a la empresa generar un stock de demanda que fue creciendo de la mano de los éxitos productivos.

Como resultado de la implementación del sistema fordista de producción, ya para 1914 la empresa norteamericana había consolidado su ventaja relativa sobre el resto de sus competidores en EE.UU. La producción de la empresa ese año llegó a las 200.000 unidades, bajando el tiempo de fabricación de 12 horas 30 minutos por vehículo a tan solo 1 hora 40 minutos. Asimismo, el costo de producción del Ford “T” se redujo a la mitad en los cinco años subsiguientes y el precio final del vehículo cayó a un tercio, permitiendo la expansión acelerada de la demanda (Tómac et al., 2019).

La producción en serie y la capacidad de la empresa para consolidar la demanda de sus autos modificó la forma específica que tuvo el proceso de internacionalización de la empresa. Debido a la estandarización del proceso de producción y la simplificación del trabajo, el montaje y ensamblado de los automóviles se podía realizar a menor costo en los lugares de destino, reduciendo de este modo los costos de la comercialización y flete de las unidades terminadas. Con ese esquema, la compañía empezó a expandirse en varias etapas sucesivas, a través de la instalación de plantas de ensamblaje por diferentes partes del mundo. La estrategia de expansión de la empresa Ford fue en primer lugar hacia Canadá, luego a Inglaterra con el fin de poner un pie en Europa, y en tercer lugar Ford decide expandir su producción hacia Latinoamérica abriendo una primera oficina de ventas en Argentina a finales de 1913 y luego la ensambladora en el barrio de Barracas en 1916, siendo la primera empresa automotriz en radicarse en el país.

Tras el final de la Primera Guerra Mundial, y en medio de disputas entre los socios, la compañía continuó con su estrategia de expansión europea con inversiones en Irlanda, Francia, Dinamarca, Alemania, Austria y Japón; y en 1919 abrió su primera planta en Brasil con una inversión inicial de veinticinco mil dólares (Nevis and Hill, 1957). Como parte de su estrategia de expansión, en 1922 la empresa adquirió la Lincoln Motor Company para introducirse en el mercado de los automóviles de lujo y, tres años más tarde, comenzó la producción de aviones (Ford Tri-Motor) utilizados por las aerolíneas comerciales y aeropostales de EE.UU. Para 1925 la empresa contaba con una importante flota fluvial y transatlántica, donde se destacan el Henry Ford III y el Benson Ford (con una capacidad de traslado de 13 mil toneladas cada uno); así como el barco East Indian, que era frecuentemente utilizado en los viajes a Buenos Aires (“Ford y la guerra...”, 1944).

La situación de Ford se vio modificada desde finales de 1941 cuando EE.UU. decidió ingresar a la Segunda Guerra Mundial. A raíz de la misma, la planta ubicada en Highland

Park, puso en funcionamiento la primera línea de montaje para la producción de tanques, cuyo blindaje estaba completamente fabricado con acero proveniente de las usinas de la compañía (incluso las torres de ametralladora y los cañones eran construidos por esta fábrica). En la producción de estos armamentos se empleó la misma estrategia de producción fordista, de planificación y división de tareas y se obtuvieron grandes resultados en términos de la reducción de los tiempos de trabajo. Además, durante esta etapa los laboratorios Ford hicieron importantes desarrollos tecnológicos que le permitieron sustituir ciertos metales por otros insumos en la producción de materiales plásticos. Como parte de los esfuerzos por la guerra, en las plantas Ford se produjeron 390.000 tanques y camiones, 27.000 motores, 270.000 jeeps, cerca de 8.000 aviones bombarderos y cientos de miles de partes, municiones y herramientas (Cipolla, 2012).

Sobre el final del conflicto bélico mundial, se permitió al sector automotriz de los EE.UU. volver a producir pequeñas cantidades de automóviles y camiones. De este modo, Ford inicia un ambicioso proceso de reconstrucción y de reconversión de sus plantas para nuevamente volver a producir automóviles. Si bien se destinaron abundantes recursos y se esperaba aplicar los progresos mecánicos conseguidos durante la guerra, los planes de reconversión del conglomerado se enfrentaron a una serie de inconvenientes (huelgas masivas, serios problemas con proveedores, etc.) que hicieron tambalear financieramente sus operaciones (Chandler, 2004).

Estas complejidades en el proceso de reconversión no fueron una exclusividad de Ford sino que, en diferentes niveles, fueron experimentadas por todas las empresas automotrices norteamericanas. Como parte de ese proceso se introdujeron los primeros sistemas de automatización con mecanismos neumáticos, hidráulicos o electromecánicos. Dado que los costos de las innovaciones eran elevados y sólo servían para obtener un producto con muy pocas variaciones, tales desarrollos eran redituables sólo en una producción de gran escala; lo que llevó a que la automatización tuviera desarrollos inicialmente en las tareas repetitivas, como la fabricación de motores y estampados de chapa (Fitzsimons, 2019).

En ese contexto tecnológico, a partir de la década de 1950, frente a la creciente competencia de las empresas japonesas y europeas, las automotrices estadounidenses debieron reestructurar sus esquemas productivos y cambiaron su estrategia de expansión. De ese modo, las empresas estadounidenses iniciaron un proceso de expansión global a partir de la instalación de plantas nuevas pero con maquinarias, equipos y matrices de segunda mano que fueron quedando “obsoletas” en las casas matrices pero que constituyeron el eje sobre el que se articuló la producción de automóviles en los países de la periferia (Fitzsimons, 2019).

### **Los orígenes de Ford Argentina durante el final del modelo agroexportador (1913-1929)**

A comienzos de siglo XX, durante la vigencia del patrón de acumulación agroexportador, la columna vertebral en términos de la economía real argentina se sustentó en la producción agropecuaria pampeana y su exportación a Inglaterra, país que a su vez era el proveedor principal de productos manufacturados. En este marco de conformación de país, y en particular, la actitud hacia la posible llegada de capital extranjero era vista como un aporte insoslayable, equivalente al aporte de las corrientes inmigratorias, para poder plasmar ese patrón

de acumulación conducido internamente por la oligarquía agropecuaria (Basualdo, 2022; Basualdo et al., 2022).

En ese contexto, las primeras importaciones de automóviles eran de producción esencialmente artesanal y de origen primordialmente europeo; y el principal factor de crecimiento del parque automotor fue la demanda para uso particular impulsada por la riqueza de las clases terratenientes, seguida por la de los capitalistas vinculados a la producción, el procesamiento y la comercialización de las mercancías del sector agropecuario. En ese contexto, y como parte de su plan de expansión internacional, en diciembre de 1913 la Ford Motor Company creó la subsidiaria Ford Motor Argentina en nuestro país.<sup>3</sup> Durante estos primeros años, la empresa inició sus actividades a través de un local de ventas ubicado en la ciudad de Buenos Aires, en la calle Lavalle 1702 y comenzó a operar importando distintas versiones y modelos (Cipolla, 2012). Luego de haber comercializado más de 3.500 automóviles modelo “T” y en el marco de un crecimiento de la demanda, en 1917 la empresa Ford Argentina decide instalar una planta de estampado y ensamblaje en el barrio porteño de Barracas. Las razones que motivaron esta inversión responden esencialmente a tres cuestiones: a) la diferencia arancelaria existente entre la importación del vehículo terminado y las piezas, que se ubicaba entre un 15% y 30% del valor del vehículo; b) la diferencia que obtenían en el costo del transporte ya que la importación de autos ya ensamblados ocupaba un 60% mayor espacio que el mismo vehículo sin ensamblar; y c) si bien el mercado automotriz de la Argentina era considerado de tamaño intermedio, para entonces tenía una de las mayores tasas de automóviles *per cápita* del mundo (Harari, 2017).

Durante esta etapa, la dinámica productiva de Ford se caracterizaba por tres conjuntos de operaciones: el primero consistía en la importación local de los automóviles completos pero desarmados y embalados en grupos de partes; el segundo paso, era el traslado de estas partes a las plantas subsidiarias donde eran ubicadas de acuerdo a la lógica de operación y armado; y el tercer elemento era el montaje de los automóviles en unas líneas no mecanizadas (Picabea, 2010). La planta de Barracas comenzó con el armado experimental en las líneas de montaje móviles, que operaban sobre la base de conjuntos completos de partes listas para ensamblado, que se conocen como kits SKD (Semi-Completely Knocked Down) o CKD (Completely Knocked Down). Los vehículos se terminaban de armar con alrededor de un 20% de piezas que provenían de empresas locales, fundamentalmente las partes de cuero, metal, los vidrios y la pintura (que le permitía a la empresa ofrecer una mayor variedad de colores, formas y otras variaciones menores).

Entre 1913 y 1920, la subsidiaria argentina vendió 35.170 automóviles (sobre un total estimado de 48.000 existentes en el parque automotor local); por lo que hacia el final del patrón de acumulación agroexportador, 8 de cada 10 automóviles que se vendían eran modelos Ford “T”. Además, la empresa contaba entonces con 1.500 empleados, y unos 2.400 talleres exclusivos en todo el país (Cipolla, 2012). Asimismo, para 1921, la empresa había conformado una red de más de 230 concesionarios que se dedicaban a vender sus autos. Este esquema de concesionarios fue vital para poder penetrar, con menores riesgos, en la extensa geografía argentina, ya que los agentes locales tenían mayor y mejor conocimiento sobre los potenciales clientes y su capacidad de pago (Lluch, 2010).

---

<sup>3</sup> Entre 1908 y 1913 la firma Odell, hijos y Cía. (Trading Company) importó algunos modelos de Ford: K, N, R, S y T.

Ante el incremento de la demanda local, Ford Motor Company autorizó una nueva inversión en el país por 240.000 dólares que fueron financiados exclusivamente con las ganancias de la oficina de ventas de la filial argentina del conglomerado, y que se destinaron a la compra de dos manzanas en el barrio porteño de La Boca donde, en 1922, se construyó una moderna planta de armado. Esta nueva inversión permitió un notable incremento en los volúmenes producidos y tan solo dos años después (en diciembre de 1924), se produjo la unidad 100.000 del modelo “T” en Argentina (Vignau, 2021).

Para 1925, Argentina contaba con un parque automotor de 165.000 unidades, lo que la convertía en la séptima nación más motorizada del mundo, sólo detrás de EE.UU., el Reino Unido, Canadá, Francia, Australia y Alemania. Hacia finales de la década, Ford comenzó a introducir su nuevo Modelo “A” que fue reemplazando la producción del Modelo “T” primero en EE.UU. y luego en los diferentes países del mundo. En la planta de La Boca, se montaron los últimos Modelo “T”, a un ritmo de 250 unidades diarias hasta que, en 1929, se comenzó con el montaje local del nuevo modelo (Autohistoria, 2021).

Como se pudo observar en esta sección, durante el modelo agroexportador, la inserción de Ford en Argentina coincidió con el ingreso masivo de capitales extranjeros. El cambio de la estrategia inicial, de oficina de ventas a empresa ensambladora, coincidió con el cambio de estrategia global de Ford Motors y la laxitud de la regulación interna sobre el ingreso de capitales extranjeros. En ese sentido, la estrategia implementada por Ford a partir de esa década va a coincidir con el *modus operandi* que adoptó la mayoría de las inversiones extranjeras directas, a través de las cuales las casas matrices de los países centrales instalaron subsidiarias en el país de destino, sea una entidad nacional central o periférica (Basualdo et al., 2022).

### **Ford durante la primera etapa de industrialización por sustitución de importaciones**

A partir de la crisis financiera originada en EE.UU. en 1929, el mundo capitalista fue testigo de profundas transformaciones con notables repercusiones locales, no sólo económicas sino también sociales y políticas que dieron lugar a la emergencia de proyectos alternativos al planteo agroexportador. En términos económicos se registró una mayor injerencia estatal y la producción industrial devino en el eje central del nuevo patrón de acumulación basado en la primera etapa de sustitución de importaciones, donde el capital extranjero tenía un papel protagónico, aunque no exclusivo (Basualdo, 2022).

En ese contexto, las transformaciones urbanas experimentadas por la ciudad de Buenos Aires durante la década del treinta aumentaron la intensidad en el uso del parque automotor, que se había estancado luego del incremento pronunciado de la década anterior. Sin embargo, la referida crisis financiera llevó a que el gobierno nacional impusiera un sistema de controles y restricciones que agudizó la necesidad de la firma de conseguir algún esquema de financiamiento para la expansión de bienes de consumo durables. En ese marco Ford Argentina creó, en 1932, un departamento de financiación similar al que había sido creado unos años antes en los EE.UU. Si bien la división fue absolutamente minoritaria en el porcentaje de sus ventas hasta fines de la década, a mediados de los años treinta la venta con financiación se convirtió en una operación rentable y era utilizada en el 70% de las ventas locales (Lluch, 2010, p. 25).

Durante este periodo, junto con la expansión del parque automotor, se fue consolidando la competencia comercial y cultural entre Ford y las otras terminales automotrices que se fueron instalando en el país. De hecho, se trasladó al país la competencia entre Ford y General Motors (GM), iniciada en EE.UU. a principios de siglo XX. Desde 1913 las dos empresas producían más de la mitad de los automóviles de los EE.UU., solo que Ford se consolidó en la gama de automóviles económicos; mientras que GM, con fuertes inversiones en marketing y un innovador esquema de organización parcialmente descentralizada, desplegó un agresivo modelo de negocios especializado en autos de gama media y alta que terminó por acorralar a Ford durante la década de 1920 (Chandler, 2004; Tedlow, 1988).

En los años de entreguerras el parque automotor argentino alcanzaba las 436.000 unidades, unos 26 habitantes por automóvil, el más alto en Latinoamérica y prácticamente similar al que se registraba en Francia o Inglaterra. Los vehículos eran casi todos importados desde EE.UU., ensamblados en nuestro país, y continuaba la política de utilizar mayoritariamente insumos y componentes producidos por empresas de origen extranjero, tales como Goodyear, Firestone, Michelin y Dunlop, que se radicaron en el país entre 1930 y 1935 (Sourrouille et al., 1985, p. 14).

Durante la primera etapa de la industrialización por sustitución de importaciones, Ford Argentina se limitó a completar las unidades con el material disponible, a excepción de los años que duró la Segunda Guerra Mundial, en la que la creciente falta de insumos básicos para la producción implicó la suspensión de las importaciones de kits y de las actividades de ensamblado local. El resultado fue que para los últimos años de la guerra, la cantidad de vehículos por habitante se redujo al nivel de comienzos de los años treinta, con el consecuente envejecimiento promedio del parque automotor en torno de los 15 años (Parellada, 1970).

En ese período, Ford se dedicó a la fabricación de baterías y a la atención de sus clientes con la venta de repuestos y accesorios producidos por más de 200 pequeñas y medianas fábricas de capital argentino que trabajaban para la compañía (Fitzsimons, 2019; Fuchs, 1957). Dicho entramado de pequeñas y medianas empresas autopartistas se caracterizaba por su marcada inestabilidad, dado que dependía exclusivamente de las compras realizadas por Ford Argentina, quien, ante el ingreso de partidas de repuestos del exterior, suspendía sus compras en el país.

En febrero de 1946 Juan Domingo Perón obtuvo el 55% de los votos y fue electo presidente de los argentinos. Se abría una etapa en la que se redefiniría el rol del Estado, que comenzó a planificar y conducir el proceso de desarrollo económico, y en donde la clase trabajadora y las organizaciones de base y sindicales tuvieron un rol protagónico. Durante esta etapa, por primera vez, el valor agregado industrial superó al del sector agropecuario, tendencia que se profundizaría en los años siguientes. Durante esta administración, en su afán por alcanzar la independencia económica y la soberanía política, se promovieron mayores restricciones al comercio internacional que intentaron controlar al capital extranjero y, en paralelo, posicionar a la burguesía nacional como la fracción del capital capaz de dominar la estructura económica (Basualdo, 2007).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Entre el corpus de medidas implementadas a partir de 1946 se destacan: i) La creación del Instituto Argentino de Promoción del Intercambio (IAPI) con el fin de regularizar el comercio agrícola y la importación de bienes industriales; ii) la intensificación del control de las importaciones; y iii) la fijación de límites a los márgenes de ganancia.



Dentro de la estrategia de desarrollo del peronismo, el Primer Plan Quinquenal representó el primer intento sistemático por trazar un rumbo económico y planificar desde el Estado con una estructura organizativa y de recursos para alcanzarlo. En el marco de este plan, de 1947, se crean numerosas leyes entre las que se destacan la Ley de Organización de los Ministerios y de cambios en la estructura y Administración Nacional (14.303/54), el Plan Nacional de Energía, la Ley de Defensa de la Riqueza Forestal (13.273/48) y la Ley de Fomento de la Industria Nacional (14.630/44). Asimismo, mediante la Ley 12.987, también de 1947, se aprobó el Plan Siderúrgico Argentino que puso bajo la órbita de la empresa pública Fabricaciones Militares el control del desarrollo de la industria del hierro, acero, armas y municiones, y productos químicos de uso industrial.

Como parte de las medidas implementadas por el peronismo, en lo que refiere específicamente a las inversiones extranjeras, las mismas dejaron de considerarse como beneficiosas per se y comenzaron a analizarse gradualmente los posibles efectos adversos que podrían llegar a tener si las mismas eran dejadas libremente a los designios del mercado.

En ese sentido, con el fin de reducir la dependencia internacional de insumos críticos, el gobierno peronista aplicó una nueva serie de iniciativas estatales para la producción industrial mediante la creación de diferentes organizaciones. En este contexto, y recién en 1948, mediante el Decreto 3347, se estableció la primera fiscalización oficial de las inversiones extranjeras con el fin último de estimular selectivamente la radicación de capitales de propiedad extranjera en el sector industrial. Mediante el mencionado decreto se creó la Comisión Nacional de Radicación de Industrias que tenía el deber de considerar la admisión y el establecimiento de los emprendimientos propuestos por los inversores extranjeros antes de ser tratados por el Poder Ejecutivo Nacional (PEN). Además, el gobierno estableció cambios en la política impositiva, otorgando incentivos aduaneros, cambiarios y crediticios a las sociedades y capitales extranjeros que invirtieran en el país.

Cuando el Reino Unido anunció la inconvertibilidad de la libra, a fines de 1947 y comienzos de 1948, dentro de una serie de medidas implementadas por el gobierno argentino (que conllevaron la nacionalización de los ferrocarriles y otros servicios públicos), se reorientó la adquisición de vehículos a los países de Europa que aceptaban libras esterlinas. En ese marco, se retomaron las importaciones de automotores, especialmente de vehículos de carga. Desde la Ford, a partir de febrero de ese año, se importaron autos producidos en las plantas británicas y, para abril de ese mismo año, llegaron los primeros vehículos Ford desde EE.UU., reanudándose las operaciones de la planta de ensamblado ubicada en el barrio porteño de La Boca. Al respecto Jaime Fuchs (1957, p. 224) señala que pese a la inexistencia de permisos oficiales para importar, dada la escasez de dólares, la Ford Motor fue autorizada a importar los vehículos desde EE.UU. sin uso de divisas entre 1949 y 1955, por la suma de 104 millones de dólares.

A comienzos de la década de 1950, el parque automotor argentino evidenciaba un importante envejecimiento, consecuencia de la interrupción de la importación desde mediados de la década de 1930. Si bien este aspecto es analizado como una consecuencia de la política económica proteccionista que no dio lugar a la demanda, como se ha visto, la caída en las importaciones está asociada a cuestiones externas de oferta, como las restricciones productivas y comerciales durante la crisis de 1930 y la reorientación de la industria estadounidense y europea durante la segunda guerra mundial y la posguerra (Picabea y Urcelay, 2019).

En 1951 a través del Decreto 25.056, y en el marco del régimen de promoción industrial de 1944, el Estado declaró a la industria de automotores y de maquinaria e implementos agrícolas (y sus repuestos y accesorios) de interés nacional. El decreto consideró al sector automotriz como una industria a fomentar, de vital importancia para la economía y la defensa del país, y justificó su incorporación al régimen debido a la significación adquirida: "...en cuanto al número de establecimientos, capitales invertidos, personal ocupado, capacidad de producción y técnica lograda" (Decreto Ley 25.056/51). Al integrarse en este régimen, el conglomerado Ford estaba habilitado para acceder a los beneficios de permisos previos y cuotas de importación para materias primas, equipos e instrumentos que no se fabricaran en el país o no estuvieran disponibles de manera adecuada, por cantidad, calidad o precio (Pica-bea y Urcelay, 2019).

Como parte de la política de incentivo para la inversión extranjera, desde el gobierno se impulsó el primer régimen general de inversión extranjera, establecido por la Ley 14.222 de 1953. Dicha normativa tenía por objetivo la promoción selectiva de la inversión extranjera, buscando fomentar el crecimiento industrial y la infraestructura productiva conforme a las metas político-económicas establecidas en el segundo Plan Quinquenal. La Ley 14.222, que fuera promulgada en agosto de 1953,<sup>5</sup> consideraba como inversión extranjera a los capitales extranjeros que estuviesen destinados al establecimiento de nuevas plantas, o en asociación con inversiones existentes en el sector industrial o minero. Las inversiones debían contar con la aprobación del Poder Ejecutivo Nacional, quien tendría en cuenta, para su permiso, que la actividad a la que se destinara la inversión contribuyese a los planes de desarrollo trazados por el gobierno; y se establecían fuertes regulaciones a la remisión de utilidades y a la repatriación de capitales. Producto de esta normativa, el ingreso de inversiones extranjeras durante el peronismo se redujo, pero también comenzó a estar mucho más direccionado y orientado a subsanar falencias de la estructura productiva local, logrando un impacto mayor en términos de desarrollo y, en particular, en el desempeño del entramado industrial.

Ante la negativa de las principales terminales automotrices para comenzar a producir en el país, en 1955 el Estado argentino decidió poner en marcha un plan de producción de autos nacionales con el convenio Industria Kaiser Argentina e Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IKA-IAME) donde se conformaba una sociedad mixta, integrada por la empresa estatal IAME, la estadounidense Kaiser Motors Corp. y el aporte de grupos privados argentinos. En este marco y ese mismo año, la empresa Ford acondicionó la planta de La Boca para el ensamblado de la línea de camiones (F-500, F-600 y F-900) que comenzaría a funcionar dos años más tarde. Siguiendo el esquema de acumulación global de las automotrices de aquellos años, Ford se reestructuró en torno de una serie de cambios tecnológicos cruciales en el proceso de producción que generaron importantes transformaciones de la estructura automotriz global y, en particular, del desarrollo de la producción integral en Argentina.

### **Ford Motor Argentina en el desarrollismo. La terminal (1956 y 1975)**

La forma de internacionalización del ciclo de los capitales individuales predominante desde 1950 en Sudamérica se diferenciaba sustancialmente de la forma característica del período

---

<sup>5</sup> Reglamentada por el Decreto 19.111/53.

previo, basada en la internacionalización de las actividades de comercialización de mercancías esencialmente producidas en sus países de origen (Basualdo, 2021). En la nueva etapa las empresas de los países centrales trasladaron al exterior una parte del capital que tenían bajo la forma de capital fijo, muchas veces obsoleto, con el fin de extender su vida útil y seguir valorizándolo en los países de la periferia. Para ello, desarrollaron en los países sudamericanos procesos de producción relativamente completos, a diferencia del período anterior, cuando las filiales se limitaban a hacer tareas simples de ensamblado (Fitzsimons, 2019).<sup>6</sup>

Tras el golpe de Estado llevado adelante por la Revolución Libertadora en 1955, se puso en marcha el denominado Plan Prebisch y el dictador de entonces, el General Aramburu, promovió el Decreto 13.403, que dispuso la libertad cambiaria dejando la repatriación de capitales (y de las remesas) liberadas exclusivamente a las decisiones y voluntades de los capitales extranjeros. En 1957, mediante el Decreto 16.640/57, se terminó por derogar la Ley de inversiones extranjeras del peronismo. El diagnóstico de la dictadura militar fue que la ley vigente era sumamente restrictiva para los capitales extranjeros ya que no solo los subordinaba a los designios y estrategias de desarrollo definidas por el Estado; sino que también les imponía condicionantes en materia de reinversión de utilidades y remisión de dividendos. A pesar del tratamiento más flexible implementado por el gobierno de facto, entre 1956 y 1957 solo se radicaron un número cercano a las 20 nuevas empresas extranjeras y se inscribieron 67 nuevas subsidiarias; y en términos monetarios, el ingreso de capital en esos años fue de los más bajos para todo el período bajo análisis (Azpiazu y Kosacoff, 1985).

El sistema de fomento industrial establecido por el gobierno de Arturo Frondizi en diciembre de 1958 no puede ser entendido únicamente a partir de la Ley de desarrollo de la industria 14.781, sino que debe analizarse junto a la Ley 14.780, que estableció el régimen legal para las inversiones de capitales extranjeros. Ambas leyes y un conjunto de reglamentaciones sectoriales conformaron el marco legal en el que se desarrolló la promoción industrial, en lo que tradicionalmente se considera una nueva etapa de profundización del modelo sustitutivo de importaciones (Katz y Kosacoff, 1989). Los cambios que introdujo la Ley 14.780 reflejan en buena medida las modificaciones en la estrategia de desarrollo que existen entre el peronismo y el desarrollismo, donde las inversiones extranjeras solo tienen como condición que "...proporcionen suficientes garantías técnico-económicas y contribuyan directa o indirectamente a sustituir importaciones, incrementar las exportaciones o promover aquellos desarrollos conducentes a un racional y armónico crecimiento de la economía nacional" (Ley 14.780, Art. 2). En líneas generales, el proyecto desarrollista garantizó que tanto el capital extranjero como las utilidades podrían retornar sin restricciones al país de origen, y estableció para las empresas transnacionales los mismos derechos y obligaciones que tenían las nacionales; posibilitando el ingreso de los bienes de producción necesarios para el desarrollo de la actividad industrial programada, con exención del pago de aranceles y/o de la constitución de depósitos previos.

A estas nuevas regulaciones se debe sumar, en marzo de 1959, la sanción del Decreto 3693/59 que reglamentó el régimen promocional de la industria automotriz argentina, con el fin de favorecer las producciones restringidas al mercado interno. El régimen establecía

---

<sup>6</sup> En términos generales, el período comprendido entre 1956 y 1963 se caracterizó, en la rama automotriz, por la evolución contrapuesta entre las importaciones y la producción local. Ya en 1960 se produjeron más vehículos que los que se habían importado en cualquier año previo y, para 1963, las importaciones se ubicaron por debajo de las 2.000 unidades.

una alta protección tarifaria y restricciones a importaciones de autos terminados, de modo que el contenido local para automóviles debía alcanzar, en un lapso de cinco años, un mínimo del 90%. Además, para las empresas nuevas el beneficio consistía en la eliminación del recargo de 300 % que pesaba sobre las importaciones y la imposición de un recargo mucho menor, que variaba entre 20 y 40 % según la categoría de vehículo (diferenciados entre vehículos de carga y de pasajeros, y entre estos últimos según la cilindrada). Finalmente, establecía topes máximos de elementos importados determinados por el valor de los vehículos (Picabea y Urcelay, 2019).

Durante este período, Ford Motor Argentina comienza a expandirse mediante la creación o adquisición de otras empresas hasta ir consolidándose como conglomerado económico en el país. Si bien desde 1947, ya contaba con una empresa llamada CORADEL S.A. que se dedicó a la elaboración de interruptores y válvulas, desde 1958 hasta 1961, la empresa estadounidense crea tres empresas que pasan a operar conjuntamente. De este modo, en 1958 se desarrolla la empresa FIMUE S.A. que se dedica a actividades de provisión de financiamiento para la adquisición de los autos Ford; en 1961 se crea también la empresa Corporación Financiera de Boston S.A. destinada a apuntalar las tareas de FIMUE S.A. proveyendo financiamiento para la compra de autos Ford; y finalmente, también este mismo año, la empresa Ford compra la empresa Philco Argentina S.A., que se dedica a la fabricación de los radios que se utilizan en los autos y a la venta de artículos para el hogar. A raíz de esta adquisición, se produce el traslado de la empresa de radios a una nueva planta de 13.000m<sup>2</sup>, donde se instaló la planta comercial y administrativa.

A comienzos de los años sesenta se aprobaron los planes de fabricación de veintiséis empresas y planes de radicación de otras veinticinco que se comprometían a producir, entre 1960 y 1961, cerca de 165.000 vehículos (Consejo Nacional de Desarrollo, 1961, citado por Picabea y Urcelay, 2019, p. 14). De las principales empresas transnacionales, Ford fue la que realizó la inversión más importante durante la primera fase del desarrollismo que, como se aprecia en la Cuadro 1, alcanzó los 34,6 millones de dólares desembolsados entre 1959 y 1964. La primera de las inversiones fue autorizada por el PEN a través del Decreto 4246/59 y mediante la misma Ford instaló una planta de fabricación de utilitarios livianos, cuyo primer modelo iba a ser la *pick-up* F-100.

**Cuadro 1: Radicación de capitales por empresas automotrices, 1954-1964**  
(en miles de USD)

Empresa	Radicaciones de capital, miles de USD				Capital de Origen
	54-58	59-61	61-64	Total	
<b>Ford</b>		15.100	19.500	<b>34.600</b>	Ford
<b>Chrysler</b>		8.090	13.100	<b>21.190</b>	Chrysler
<b>IAFA</b>		4.500	16.000	<b>20.500</b>	Peugeot
<b>General Motors</b>		14.000	5.800	<b>19.800</b>	General Motors
<b>IKA</b>	10.530	5.974		<b>16.504</b>	IKA/Renault

Fuente: Parellada (1970).

El proceso de la puesta en marcha de la empresa tuvo diversos desafíos y se extendió casi dos años. En primer lugar, requería la terminación de las obras de la ruta Panamericana

para poder utilizarla definitivamente; y en segundo lugar, el funcionamiento de la nueva planta requirió la construcción de una nueva planta generadora de electricidad (Carr, 2017).<sup>7</sup> La planta de Pacheco se inauguró en 1961 con la producción de la F-100, con un 40% de componentes nacionales y motores de alta cilindrada; y dio lugar a la tercera etapa de la empresa en el país, en la que además del ensamblado, se incorporó una mayor cantidad de procesos productivos. Poco después se incorporó la producción del camión liviano F-600 y, posteriormente, la maquinaria para elaborar el chasis para colectivo B-600. Como parte de la inversión, la empresa relocizó mucho del capital fijo, maquinaria y equipos, que habían sido utilizados en sus fábricas de Canadá.

En agosto de 1961, a los dos años de la introducción del régimen automotor, se publicó el Decreto 6567/61 que establecía la incorporación de nuevos modelos comprendidos en la categoría “automóviles” del Decreto 3693/59.<sup>8</sup> Ese año el Poder Ejecutivo Nacional aprobó, mediante el Decreto 8503, el proyecto de Ford para fabricar automóviles, llevando su inversión a una cifra superior a los 70 millones de dólares (Cipolla, 2012). Para fines de ese año, la empresa norteamericana había fabricado siete mil setecientos F-100, tres mil ochocientos F-600 y ciento cincuenta B-600. En 1962 Ford introdujo la producción del Ford Falcon, del cual solo los neumáticos, los vidrios, la batería y los tapizados eran de fabricación nacional. El armado de ese modelo siguió realizándose en la planta de La Boca hasta que cerró definitivamente en 1963, tras la inauguración de las plantas de estampado y de montaje en General Pacheco (de donde salió el primer Falcon con motor y carrocería completamente locales). Recién entonces la planta de Ford llegó a reunir los principales elementos de una producción automotriz terminal de alta integración vertical: estampado, motores y ensamblado, además de otras operaciones como el forjado y la fabricación de ejes y suspensiones.<sup>9</sup>

Un año después, en 1963, la flamante planta de General Pacheco estaba compuesta de: 1) un edificio de laboratorios e ingeniería –3300mts<sup>2</sup>–; 2) un departamento de Control de calidad, que tenía a su cargo los laboratorios químico, eléctrico y físico-metalográfico. En ese mismo edificio funcionaba el laboratorio de ensayo de estructuras; 3) una planta de motores en la que había 262 maquinarias: fresadoras, perforadoras múltiples, rectificadoras, tornos y alisadoras; y 4) una planta de estampado, que tenía una superficie de 43.700mts<sup>2</sup>, cuatro prensas de doble efecto y cuatro grandes puentes grúa de 28 y 30 metros de ancho. El montaje de los automotores se realizaba en la planta de montaje, de 56.300mts<sup>2</sup>, que comprendía las secciones de pintura, tapicería, chasis, aceptación final y pre-entrega (Cipolla, 2012).

A finales de la década del sesenta nuevamente se produjo un proceso de expansión de Ford a través de una serie de inversiones y fusiones que se sumaron a las empresas que la

<sup>7</sup> En General Pacheco confluían varias razones para instalar la planta: a) amplios espacios vacíos, que facilitarían posteriores ampliaciones (lo que efectivamente ocurrió); b) una importante vía de comunicación con las tres más grandes ciudades del país, Buenos Aires, Rosario y Córdoba; dos de ellas tenían puerto y un aeropuerto internacional en San Fernando; c) próxima a la fuente de uno de sus insumos esenciales: el acero y d) la energía a través de la terminal del gasoducto. Este conjunto de facilidades no se hallaba en la Zona Sur ni Oeste del Gran Buenos Aires, tradicional ubicación de las industrias (Carr, 2017).

<sup>8</sup> Al ensamblar los modelos con componentes importados se violaba el régimen de promoción de Frondizi. En ese sentido, es probable que el nuevo decreto de promoción estuviera pensado directamente para Ford, puesto que pudo empezar a construir el Falcon sin necesidad de una integración mayoritariamente nacional, como se le exigía a IKA. De hecho, el Falcon 62/62 solo tenía componentes argentinos en los tapizados, neumáticos y baterías.

<sup>9</sup> Para ese año la empresa contaba con casi 200 concesionarios en todo el país que distribuían los productos y ofrecían servicio autorizado de Ford. Además, existían unos 1200 proveedores que suministraban partes y piezas en base a los requisitos de calidad impuestos por la empresa (Cipolla, 2012).

compañía ya tenía en Argentina. De este modo, Ford incorpora cuatro empresas más para completar el conjunto de nueve empresas que tendría a mediados de los años setenta y para consolidarse como un conglomerado económico en el país (Cuadro 2).

**Cuadro 2: Empresas controladas por el conglomerado de Ford Motor Argentina, por actividad y capital suscrito**

Nº	Empresa	Año de fundación o adquisición	Actividad general	Actividad específica	Capital suscrito a precios constantes de 1971
1	Ford Motor Argentina SA	1913	Automotores	Fábrica de automotores	74.000.000
2	CORADEL SA	1947	Autopartes	Interruptores electromagnéticos, válvulas	240.000
3	FIMUE SA	1958	Financiera	Financiera y comercial	2.342.400
4	PHILCO ARGENTINA SA	1961	Autopartes	Fabricación de radios para autos Ford y venta de art. hogar	1.261.029
5	Corporación Financiera de Boston SA	1961	Financiera	Financiera y comercial	1.014.285
6	TRANSAX SA	1967	Autopartes	Componentes metálicos para automotores	6.000.000
7	Metalúrgica Constitución SA	1967	Autopartes	Fundición y moldeo	17.500.000
8	ASCOSOL SA	1969	Autopartes	Interruptores electromagnéticos, válvulas	8.000
9	Ford Financiera SA	1969	Financiera	Financiamiento de concesionarios	5.000.000
	<b>TOTAL</b>				<b>107.365.714</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la Base de datos del Área de Economía y Tecnología de la FLACSO (2006) y de Lanciotti y Lluh (2022).

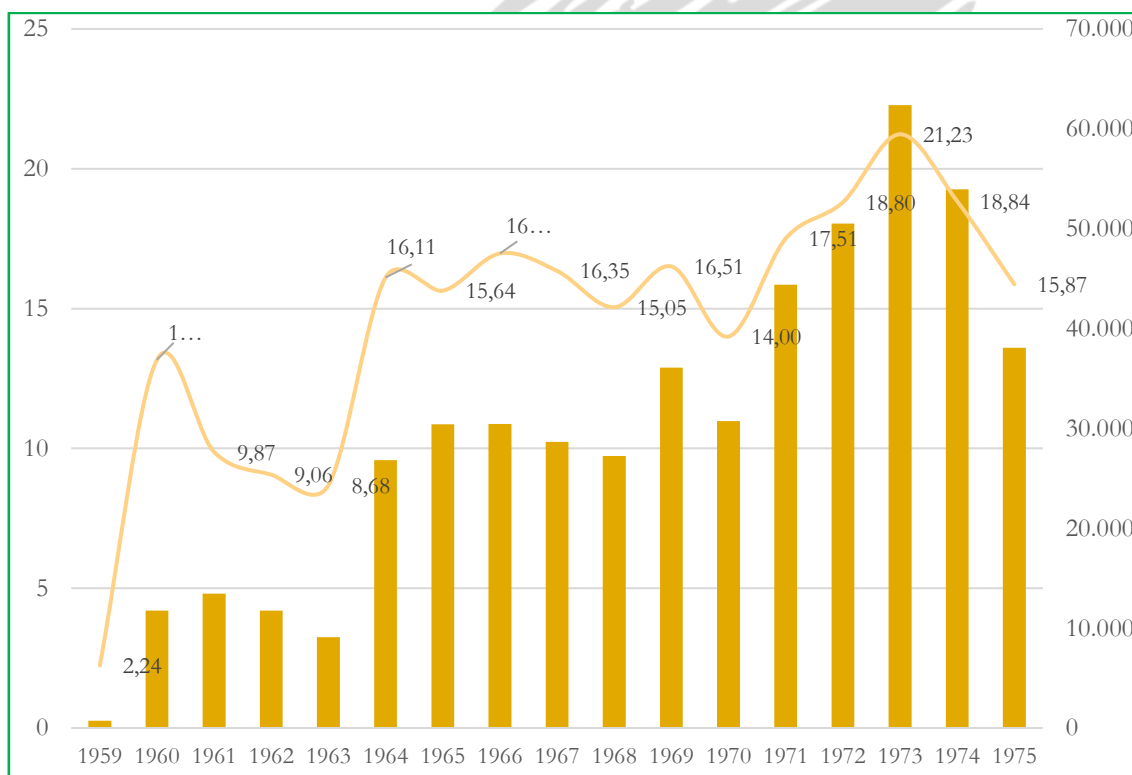
Como se puede apreciar, 1967 fue un año importante en la estrategia de expansión del conglomerado. En 1967 Ford adquirió por 10 millones de dólares en la provincia de Córdoba la empresa TRANSAX S.A. (subsidiaria de IKA), que había sido creada en 1960 y que se dedicaba a la producción de cajas de cambio y los puentes traseros.<sup>10</sup> También adquiere la fundición Metcon (Metalúrgica Constitución), de Santa Fe, donde se realizaba la fundición de hierro para la industria de automóviles, camiones y tractores (*blocks* y tapas de cilindros, múltiples de admisión, cajas de cambio, cigüeñales, campanas de freno, mazas y ruedas). Además, se amplió el predio del Centro Industrial de Pacheco con la compra de una fracción de tierra adyacente. También en ese año, y como parte de su estrategia global, las acciones de la Willys-Overland do Brasil (WOB) fueron adquiridas por la Ford Motor Company. Según Cipolla (2012), el interés en dicha adquisición se debió a que no se aprobó la inversión de capitales para la adquisición de otras plantas de fundición, ni para otras empresas dentro de

<sup>10</sup> La empresa TRANSAX S.A. se crea en 1960 y Ford la adquiere recién en 1967. Para más información, ver Harari y Bil (2017).

Argentina. El dato no es secundario si se considera que en Argentina, en el mismo año, Ford Motor Argentina adquirió la empresa Transax, que hasta entonces pertenecía a Kaiser-Willys. En 1969, el conglomerado Ford crea ASCOSOL S.A. que fabricará interruptores y válvulas; y crea también la compañía Financiera Ford S.A. con el fin de financiar a los concesionarios que operan con la empresa y así incrementar la cantidad de ventas de la empresa. En materia de importancia relativa, se puede ver que Ford Motor representaba casi el 70% de la inversión total, seguida por las inversiones en autopartes, con casi el 23%, y las empresas financieras, con un capital suscrito de 8.3 millones (alrededor del 7%). Finalmente, es importante remarcar que, además del manejo de estas empresas recién mencionadas, el conglomerado Ford también poseía una vinculación con la empresa Boston Cia. Argentina de Seguros S.A., compañía que era un importante nucleamiento de grandes grupos, y donde entre otros participan el conglomerado Cristalerías Rigolleau S.A. (Dow Corning) y los grupos Pilaga-La Administradora (Bracht), Morixe y Cervecería Quilmes (Bemberg/De Ganay), entre otros (Basualdo, 2021).

Tomando la evolución de la producción automotriz en el país, se puede apreciar en el Gráfico 1 cómo fue evolucionando la cantidad de autos producidos por el conglomerado Ford y el peso de la empresa en el mercado nacional.

**Gráfico 1: Total de automóviles producidos por Ford frente a la producción nacional, 1959-1975 (en unidades y porcentaje)**



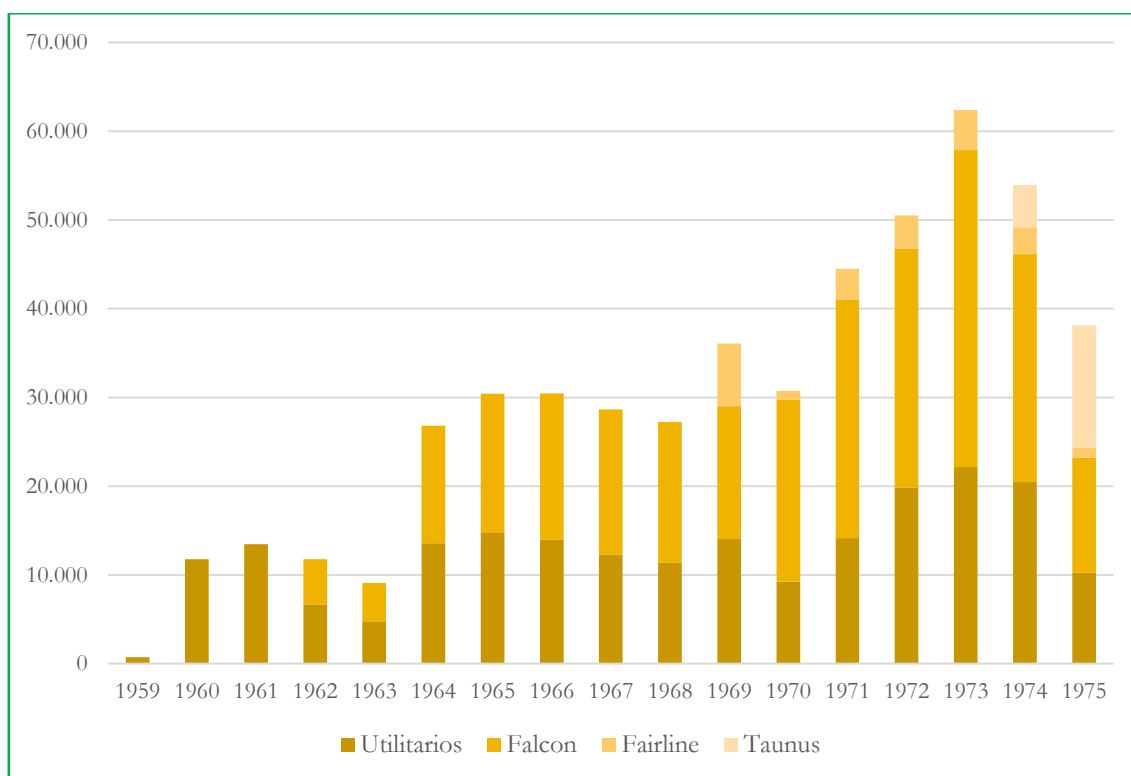
Fuente: Elaboración propia en base a ADEFA (2021).

Como se puede observar, la producción de automóviles Ford durante el desarrollo presenta tres etapas. La primera abarca desde 1959 a 1963, donde la empresa logra

producir un promedio anual de 9364 autos, lo que representa un promedio en esta sub-etapa del 8,6%. Durante la segunda etapa (1964-1970), se incrementa el volumen producido, que alcanza su mayor registro en 1969 y promedia un total de más de 30.000 unidades producidas y un peso en el mercado total del 15,8%. Finalmente, la última etapa abarca desde 1971 a 1975 y es el período en el que el peso de la empresa en el mercado alcanza su máximo valor (21,23% en el año 1973) y promedia un volumen de unidades cercano a las 50.000 anuales.

Esta evolución también puede apreciarse si se observa el tipo de auto producido por la empresa (Gráfico 2). Como se puede apreciar las mismas tres etapas se verifican pero con diferentes componentes. A finales de los años cincuenta se producen exclusivamente utilitarios y recién en 1962-1963 comienza a tener relevancia la producción del Ford Falcon; luego en la segunda sub-etapa se consolida la venta de Ford Falcon que a partir de 1965 representa más del 50% de las ventas de la empresa. Finalmente, en la última sub-etapa gana participación el Ford Fairline y en los últimos dos años el Ford Taunus alcanza casi el 38% de las ventas totales.<sup>11</sup>

**Gráfico 2: Unidades producidas por tipo de modelo, 1959-1975**



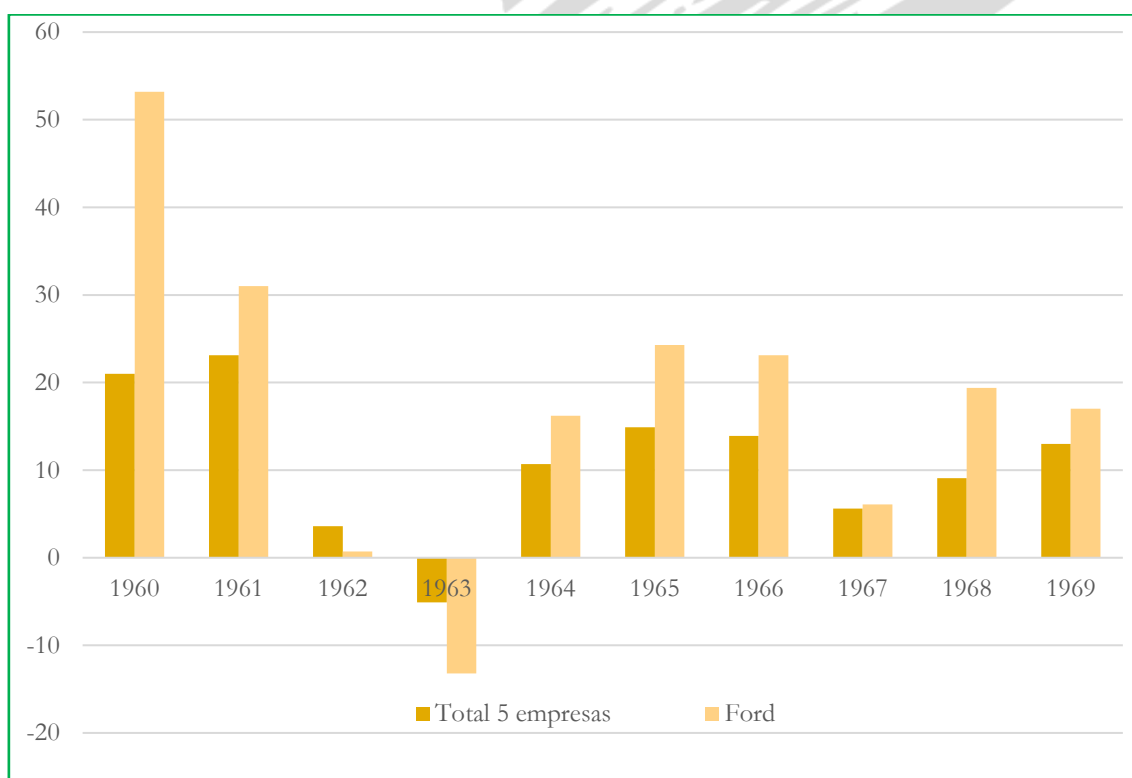
Fuente: Elaboración propia en base a ADEFA (2021).

<sup>11</sup> Las relaciones entre el Estado nacional y Ford Motor también se dieron en el plano comercial desde los primeros años de la empresa en el país. De este modo, buena parte del parque automotor utilizado por el ejército o por las distintas agencias de gobierno fueron suministrados por la empresa americana. Si bien excede al análisis de este trabajo, no se puede soslayar que durante la última Dictadura militar (1976-1983), Ford colaboró estrechamente con el llamado Proceso de Reorganización Nacional, suministrando espacios para la tortura de trabajadores dentro de la planta, además de vehículos para reequipar a la policía y al ejército, principalmente con automóviles Falcon patrulleros y “no identificables” y camionetas F-100. Por estos hechos en 2018 el Tribunal Oral Federal de San Martín condenó a Pedro Müller a diez años de prisión, Héctor Sibilla a doce años y Santiago Omar Riveros a quince años de reclusión. Para un análisis más detallado ver Basualdo y Basualdo (2021).



La expansión del conglomerado en Argentina es un claro ejemplo de integración vertical. El inicio de la producción de motores permitió la exportación de los mismos para abastecer a las plantas de la empresa en Chile. Además, por aquellos años, comenzó un ciclo de presentaciones de nuevos modelos que eran similares a modelos pasados o contemporáneos manufacturados en terminales de Ford (o asociadas) ubicadas en otras partes del mundo. Sin embargo, la mayoría de los vehículos de producción argentina, debido a sus ciclos de vida más largos, a la necesidad de su adaptación a condiciones locales de uso y procesos de manufacturas disponibles, y al requerimiento legal de incorporar componentes de producción nacional, diferían en algunos aspectos de los modelos originales (Katz, 2009). Esta dinámica de fuerte crecimiento del conglomerado económico en materia de activos y estructuración vertical fue posible gracias a una significativa tasa de ganancia de la empresa durante casi la totalidad de los años sesenta. En el Gráfico 3 se presenta la evolución de la tasa de ganancia de la empresa Ford, así como de la evolución de las tasas de ganancias de las cinco empresas más importantes del período: Ford, Fiat, IKA-Renault, General Motors y Mercedes Benz, en función de los cálculos realizados por Sourrouille (1980) a partir de la utilización del patrimonio de las empresas.

**Gráfico 3: Tasa de ganancia de Ford con relación al promedio de las cinco empresas más importantes (1960-1969)**



Fuente: Elaboración propia en base a Sourrouille (1980).

Como se puede apreciar, la empresa Ford tuvo mayores niveles de ganancia que el promedio de las cinco mayores empresas del sector en el conjunto del período. Según Sourrouille, la tasa de ganancia extraordinaria de los primeros años se explica por dos factores

centrales: a) la importación del 40% del precio del vehículo con aranceles de 30% promedio (frente a 150% de vehículos terminados); y b) los precios finales elevados por la alta demanda de automotores. Como resultado de esta dinámica, Ford Motor Argentina incrementó su patrimonio prácticamente desde cero hasta 20 millones de dólares en 1960; la mitad de estos aportes provinieron del exterior bajo la forma de equipos y partes y la otra mitad fueron generados por utilidades obtenidas en el año (Sourrouille, 1980, p. 45).

En parte ello fue posible por la laxitud del Decreto Automotor 3693/59 del presidente Frondizi para regular la industria. Como fuera mencionado, dicho decreto alentaba la reducción del contenido importado mediante la aplicación de un recargo del 300% sobre la cantidad permitida por año. Incluso, un año después, la restricción se hizo más flexible cuando, por el Decreto 6216/60, el porcentaje se redujo al 200% o hasta el 70% del valor aprobado del vehículo por un periodo de cuatro o cinco años.

Finalmente es importante remarcar que los salarios de los obreros de la Ford eran mejores que los pagados por el resto de las otras terminales. El año 1961, cuando ya se habían instalado todas las terminales, y cuando transcurría el último año de gran crecimiento de las inversiones, la producción y la ocupación a nivel global, si consideramos el salario por hora pagado por Ford a la categoría más baja (peón) como igual a 100, GM pagaba 97, Chrysler 91 (Ianni, 2010, p. 5). A pesar de esta situación, los obreros de Ford Argentina no podían comprarse un Ford y el acceso a los automóviles nuevos era restringido a los sectores altos y medios-altos (Sourrouille, 1980).

A comienzos de los años setenta, se continuaron presentando nuevos modelos y redefiniendo diseños de los autos producidos. En ese periodo se sancionó la Ley 19.135 de “Reconversión de la Industria Automotriz” que modificó los porcentajes de contenido nacional y se crearon categorías de contenido local para autos y sus derivados comerciales, camiones livianos y camiones pesados. El contenido importado de cada categoría no debía exceder el 4%, 7% y 10% respectivamente. La Ley 19.135 también reservó la fabricación de nuevas autopartes a las empresas de capital nacional, prohibiendo de este modo a las terminales de capital extranjero optar por su fabricación en las plantas propias (Fitzsimons, 2019). Como parte de los esfuerzos desarrollistas, desde el Estado se incentivó la exportación de automóviles, por ejemplo, a través de un sistema de reintegros a las exportaciones del 50%. Con ese marco, entre 1971 y 1972, el conglomerado Ford realizó exportaciones a Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay (Harari, 2014).

En marzo de 1973 se da inicio al tercer periodo peronista y al fin de la proscripción de dicho partido. El gobierno buscaba disminuir el peso relativo del capital extranjero y fortalecer a la burguesía nacional para lo cual se introdujeron fuertes modificaciones en las reglas de funcionamiento de la economía en relación a los períodos previos.<sup>12</sup> A partir de 1973, la propuesta de fondo del nuevo gobierno peronista ya no pareció concebir al Estado como mascarón de proa garante de la expansión industrial y de la consolidación económica y social; sino que optó por la estrategia de que el Estado fuera el impulsor y garante de una asociación entre el capital extranjero y la fracción dinámica de la burguesía nacional que no solo condujera el proceso de industrialización, sino que también reconociera la necesidad de implementar una redistribución progresiva del ingreso hacia los asalariados (Basualdo, 2006, 109).

---

<sup>12</sup> Es importante remarcar que durante el período en que Aldo Ferrer estuvo en el cargo de ministro de Economía durante las presidencias de facto de Levingston y Lanusse hubo antecedentes de políticas en este sentido. Para más información, consultar Rougier (2014; 2021).

Estas intenciones del nuevo gobierno se plasmaron en el programa económico conocido como “Plan Trienal para la Reconstrucción y la Liberación Nacional” que tenía, al menos inicialmente, el objetivo fundamental de promover el crecimiento de la industria nacional y estimular el uso de la tecnología local de modo de favorecer a la burguesía nacional. Los lineamientos del Plan se plasman en cuatro leyes que intentaban regular los siguientes fenómenos: la entrada de capitales extranjeros –Ley N° 20.557–, el funcionamiento de las pymes –Ley N° 20.568–, el trabajo y la producción nacional (Ley N° 20.545) y la promoción industrial –Ley N° 20.560– (Vitto, 2012, p. 117). Si bien la conducción económica logra algunos cambios en el sentido propuesto, la ejecución del Plan estuvo en buena medida condicionada por el cambio en la situación internacional y el impacto sobre los precios relativos y la balanza comercial resultante de la multiplicación del precio del petróleo; la resistencia del poder económico y la agudización de los conflictos en el seno de la alianza gobernante (Arceo y DeLucci, 2012, p. 29).

A diferencia de las leyes anteriores, la Ley N° 20.557 planteaba un escenario más restrictivo para el ingreso de las inversiones extranjeras. En este nuevo contexto, el conglomerado Ford siguió presentando nuevos modelos que ya estaban en etapa de planificación (como la *pick-up* Ranchero, derivada del Falcon), y el Sprint; o mediante la introducción del Ford Taunus en 1974. Es importante remarcar que el monto de componentes locales que integraba el Taunus era de alrededor del 90%, como exigía la legislación del tercer peronismo. Un dato interesante respecto del desarrollo del modelo señala que para su lanzamiento se invirtieron 7 millones de dólares y se demandaron cerca de 300.000 horas de ingeniería de las 120 personas (personal profesional y técnico de alta calificación) que conformaban el Departamento de Ingeniería de Producto de la empresa. Durante más de un año el personal de la empresa se ocupó de adaptar los planos originales al medio local, del mismo modo que las rutinas de organización del trabajo y el abastecimiento de partes y piezas traídos de Alemania, así como el desarrollo de proveedores (Katz, 2009, p. 41). Ese mismo año, el conglomerado Ford vende Philco a Grand Touring Endurance (GTE) y reduce su nivel de integración vertical aunque no muy significativamente. A finales de 1975, en la planta de General Pacheco trabajaban alrededor de 7.500 obreros y empleados distribuidos en tres turnos (Basualdo et al., 2016, 457).

## Síntesis y conclusiones

En esta investigación se analizó el desempeño de la empresa transnacional Ford Motors en Argentina, entre 1913 y 1975. Para el abordaje se distinguieron tres etapas, coincidentes con los cambios en los patrones de acumulación de la Argentina, en las que la empresa transnacional (y luego el conglomerado) introdujo modificaciones en su estrategia comercial y productiva en el país. Se ha observado que, en cada una de dichas etapas el conglomerado Ford Motor Argentina jugó un papel central en la estrategia de acumulación de su casa matriz.

La primera etapa de la empresa se termina de consolidar en el marco del patrón de acumulación agroexportador, donde la ausencia de restricciones a la importación y a la remisión de utilidades permitió el vertiginoso crecimiento de la filial local. Dentro de esta etapa se pudieron identificar dos sub-periodos: entre 1913 y 1917, en el que la empresa comercial radicada en el país importaba autos terminados para un público de altos ingresos; y desde allí en adelante, con la radicación de la planta de ensamblado en Barracas y la inauguración, en

1922, de una planta más grande y moderna en el barrio porteño de La Boca, que le permitió incrementar la productividad total.

En el transcurso de la segunda etapa, que abarca el primer periodo de la industrialización por sustitución de importaciones (entre la década de 1930 y 1955), la empresa limitó sus actividades al ensamblado de los automóviles con los *kits* disponibles y, en paralelo, generó una amplia red de abastecimiento con proveedores locales que fueron paulatinamente abandonados hacia el final de esta etapa, cuando se volvió a permitir la importación de repuestos y autopartes. En parte, la estrategia defensiva de la empresa se debió a las dificultades financieras de la crisis de 1929, a las restricciones a la exportación implementadas por el gobierno de EE.UU. a razón de la Segunda Guerra Mundial y a las medidas de promoción industrial del peronismo, que limitaron la remisión de utilidades de las empresas extranjeras.

La tercera etapa se inició junto con el desarrollismo. En esta etapa se superpusieron dos fenómenos que contextualizaron el cambio de estrategia de la empresa en el país. Por un lado, el recambio tecnológico en la industria automotriz a nivel internacional, en el que las máquinas universales fueron reemplazadas por las automatizadas. Por el otro, la amplia flexibilidad en la normativa implementada desde 1958, en materia de regulación de inversiones extranjeras y remisión de utilidades, generó el marco apropiado para que Ford Argentina invirtiera e inaugurara la planta de General Pacheco en 1959, en la que la empresa comienza la producción integral de automóviles, camiones y *pick-ups*. En esta etapa la empresa inició un proceso de expansión local que la consolidó entre las principales terminales automotrices del país en el periodo estudiado, en cantidad de vehículos producidos como en ventas e inversiones consolidadas.

Fue en esta etapa en la que se pudo apreciar el cumplimiento de los elementos que definen lo que Basualdo (2022) ha dado en llamar “ciclo simple del excedente”. En 1961 se inauguró la Planta industrial de General Pacheco, de donde se importaron maquinaria y equipos con tecnología obsoleta y ya amortizada en las plantas de EE.UU. Para su instalación, el conglomerado se aprovechó de muchos de los beneficios fiscales que permitieron la importación de insumos provenientes de la casa central de la transnacional. Desde entonces, el conglomerado se apropió del excedente extraordinario proveniente, sumado al que surge de la relación capital-trabajo, de las facilidades crediticias que formaron parte de los incentivos estatales. Buena parte de esos excedentes fueron remitidos a la casa matriz, junto con los pagos realizados por contratos para la utilización de tecnología desarrollada por otras filiales globales de la Ford Motor Company.

Las tres etapas del conglomerado en Argentina dan cuenta de que, si bien los cambios internos que realizó el conglomerado fueron, principalmente, el resultado de sus propias políticas corporativas, las estrategias de implementación y el resultado de las mismas estuvieron asociadas a diversos factores, entre los que se destacan las políticas de industrialización, las leyes de inversiones extranjeras y los decretos de promoción del sector automotriz.

En el transcurrir de sus etapas a lo largo de los patrones de acumulación de capital, el conglomerado Ford Motor Argentina se posicionó como una entidad especializada en el sector automotriz, donde la producción de vehículos representó el núcleo central de un conjunto de firmas controladas, en su mayoría autopartistas para la fabricación de automotores, como es el caso de Transax y Metalúrgica Constitución. Otras firmas del conglomerado, en cambio, se insertan en otras áreas vinculadas como la comercialización o las finanzas, dedicándose en un caso a la venta de los automotores y en el otro a la financiación de las mismas,

como son la Ford Financiera S.A. o el Boston Group y Fimue S.A, respectivamente. Para 1971, el total del conglomerado alcanzaba un capital de 106.351.429 millones de dólares, lo que la posicionaba entre las principales empresas manufactureras de la Argentina.

Como se ha podido apreciar, el análisis del conglomerado Ford en el país refleja su condición de entidad transnacional especializada y de fuerte integración vertical. Si se considera el coeficiente de diversificación por cantidad de empresas, en Argentina el centro de gravitación de este conglomerado giró históricamente alrededor de la producción de automóviles e insumos, consolidando un ciclo simple de excedente en el que todas las empresas controladas mantienen entre sí relaciones de insumo-producto en un mismo complejo sectorial. En ese sentido, se debe considerar que el sector automotriz constituye una situación de excepción en cuanto al dominio de los capitales europeos en el sector metalúrgico y de transporte, debido a que durante el periodo analizado el conglomerado Ford, junto con General Motors y Chrysler, controlaron buena parte del mercado local.

## Referencias

- Arceo, E. y De Lucchi, J. M. (2012). Estrategias de desarrollo y regímenes legales para la inversión extranjera. Centro de Economía y Finanzas para el Desarrollo de la Argentina. Documento de Trabajo 43.
- Asociación de Fábricas de Automotores (2021). *Series estadísticas*. ADEFA. <http://www.adefa.org.ar/es/estadisticas-anuarios>
- Autohistoria (2021, octubre). Marcas de autos fabricados en Argentina: Ford, <https://autohistoria.com.ar/index.php/marcas-de-autos/historia-de-ford-en-argentina-2/>
- Área de Economía y Tecnología de la FLACSO (2006). Base de datos del Área de Economía y Tecnología de la FLACSO.
- Basualdo, E. (2022). El capital extranjero y la especialización o diversificación de su estructura empresarial en la Argentina industrial durante el siglo XX. En E. Basualdo y P. Manzanelli, *Los sectores dominantes en la Argentina*. Siglo XXI.
- Basualdo, E., Santarcángelo, J. y Taraborrelli, D. (2022). *Los regímenes de promoción de inversiones extranjeras y sus impactos en la economía argentina: desde el modelo agro-exportador a la última dictadura militar*. En J. Santarcángelo (Ed.), *Empresas transnacionales y conglomerados extranjeros en el desarrollo del sector automotriz en Argentina. Desde sus orígenes hasta la última dictadura*. Universidad Nacional de Quilmes
- Basualdo, E. y Basualdo, V. (2021). Confronting Labor Power: Ford Motor Argentina and the Dictatorship (1976–1983). En V. Basualdo, H. Berghoff, y M. Bucheli (Eds.), *Big Business and Dictatorships in Latin America: A Transnational History of Profits and Repression*, Palgrave Macmillan.
- Basualdo, V. (2016). *Responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad. Represión a los trabajadores durante el terrorismo del Estado*. Universidad Nacional de Misiones.
- Carr, A. (2017). *La Panamericana y la Ford: Aliadas para el progreso*. [Tesis de Maestría en Historia y Cultura de la Arquitectura y la Ciudad], Universidad Torcuato Di Tella.
- Chandler, A. (2004). *Scale and scope. The dynamics of Industrial Capitalism*. The Belknap Press
- Cipolla, F. (2012). *La verdadera historia de Ford*. Lenguaje Claro.
- Coriat, B. (1998). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI.

- Dorfman, A. (1995). Taylorismo y fordismo en la industria argentina de los '30 y '40. *Realidad Económica*, 132, 87-96.
- Fitzsimons, A. (2019). *Estado y acumulación de capital en Argentina*. [Tesis doctoral], Universidad de Buenos Aires.
- Fuchs, J. (1957). *Penetración de los trusts yanquis en la Argentina*. Fundamentos.
- Harari, I. y Bil, D. (2017). Desarrollo y crisis en una terminal automotriz: El caso de Industrias Kaiser Argentina (IKA), 1955-1967. *Revista Digital de Escuela de la Historia*, 9(21), 123-151.
- Harari, I. (2014). El fracaso de las tentativas exportadoras en la industria Automotriz argentina entre 1960 y 1976. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 14(2), 177-192.
- Ianni, V. (2008, septiembre 23-26). La industria automotriz en los años de instalación masiva de empresas terminales 1959-1963 [Ponencia]. XXI Jornadas de Historia Económica, Asociación Argentina de Historia Económica, Argentina.
- Ianni, V. (2010, diciembre 9). La relación capital-trabajo en la empresa Ford Motor Argentina (1959-1963) [Ponencia]. VI Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de la Plata. Argentina.
- Jessop, B. (1992). Fordism and post-Fordism: a critical reformulation. En A.J. Scott and M.J. Storper (Eds.) *Pathways to Regionalism and Industrial Development*. Routledge.
- Katz, J. (2009). *Del Ford Taunus a la soja transgénica*. Edhasa.
- Katz, J. y Kosacoff, B. (1989). *El proceso de industrialización en la Argentina: evolución, retroceso y prospectiva*. CEAL-CEPAL.
- Lanciotti, N. y Lluch, A. (2022). Datos obtenidos de la Base de Datos de Grandes Empresas en Argentina, Proyecto PICT 2015/3273, Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Argentina, <https://argentinaempresas.com/>
- Lluch, A. (2010). Redes comerciales en la distribución de maquinarias agrícolas y automóviles en el interior argentino (1900-1930), *Anuario CEEED*, Universidad de Buenos Aires
- Ford y la guerra. (1944, julio). *Mundo Ford*, 21(244), 127-133
- Nevis, A. y Hill, F. (1957). *Ford. Expansion and Challenge 1915-1933*. Charles Scribner's Sons.
- Nevis, A. y Hill, F. (1963). *Ford. Decline and Rebirth 1933-1962*. Charles Scribner's Sons.
- Parellada, E. (1970). La industria automotriz en Argentina. CEPAL Serie Documentos de Trabajo, 10.
- Picabea, F. (2010). *Análisis de la trayectoria tecno-productiva de la industria estatal argentina (1952-1955)* [Tesis de Maestría en Economía Política con mención en Economía Argentina], Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Picabea, F. y Urcelay, F. (2019). Análisis socio-técnico de los regímenes de promoción industrial de 1944 y 1958 en el sector automotriz en Argentina. *América Latina en la Historia Económica*, 26(2), 1-22.
- Rougier, M. (2014). *Aldo Ferrer y sus días*. Lenguaje Claro.
- Rougier, M. (2021). *El pensamiento económico de Aldo Ferrer*. Manuel Belgrano.
- Sourrouille, J. V. (1980). *El complejo automotor en argentina. Transnacionales en América Latina*. Nueva Imagen.
- Sourrouille, J., Kosacoff, B. y Lucangeli, R. (1985). *Transnacionalización y política económica en la Argentina*. Centro Editor de América Latina.
- Tedlow, R. (1988). The struggle for dominance in the Automobile market: The early years of Ford and General Motors. *Business and Economic History*, 17, 49-62.

- Vignau, J. (2021, noviembre). Autos para toda la gente: el caso Ford. *Revista Parabrisas*, <https://parabrisas.perfil.com/>
- Tomac, N., Radonja, R. y Bonato, J. (2019). Analysis of Henry Ford's contribution to production and management. *Scientific Journal of Maritime Research* 33, 33-45.
- Wilson, J. y McKinlay, A. (2010). Rethinking the assembly line: Organization, performance and productivity in Ford Motor Company. *Business History*, 52(5), 1908–1927

