

**Vega, Sebastián Humberto**

## **Análisis estratégico para la relocalización de una planta industrial: factores decisorios y ponderación de alternativas**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Travaglino, Diego

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA RELOCALIZACIÓN DE UNA  
PLANTA INDUSTRIAL  
FACTORES DECISORIOS Y PONDERACIÓN DE ALTERNATIVAS**

**AUTOR: LIC. SEBASTIÁN HUMBERTO VEGA**

**DIRECTOR: MBA DIEGO TRAVAGLINO**

**CÓRDOBA - 2021**

## **RESUMEN**

La temática fue elegida con el propósito abordar los principales factores que determinan la relocalización de una planta productiva con respecto a los sistemas de producción clave, ellos son: relación de cercanía, productividad y costos.

El estudio indaga las interrelaciones que pueden observarse en los factores decisorios que deben someterse a análisis estratégico, en el momento de determinar la nueva localización de una planta productiva.

El siempre cambiante contexto de incertidumbre, plantea la necesidad de tener en estudio la mejor localización de las operaciones productivas, donde se someta a análisis los principales criterios que deben tenerse en cuenta para la óptima elección de la ubicación. Ponderar cada uno de los criterios, valorar estratégicamente la implicancia que cada uno tiene, la viabilidad de consensuar la localización con los clientes, permitirá una satisfactoria decisión de localización.

Desde esta perspectiva el foco de la Tesis está en el diseño de una propuesta de estrategia de relocalización para una planta industrial que establezca, analice, exponga, evalúe y defina una correcta decisión que contribuya al continuo agregado de valor de la empresa.

Asimismo, se espera que los resultados de la presente investigación sirvan de soporte para toda la planificación estratégica referida a la localización de plantas productivas y favorezcan la consistencia entre la planificación y la evaluación para el mejoramiento continuo.

Finalmente, destacamos la importancia de tener en consideración la evaluación de los talentos, habilidades, conocimientos y destrezas de los recursos humanos y su rol trascendente en el momento de la localización.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>Antecedentes del tema</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I: Análisis estratégico</b>	<b>6</b>
Marco conceptual	6
Análisis del sector macro: cinco fuerzas competitivas	15
<b>Capítulo II: Análisis situacional del país</b>	<b>23</b>
Análisis del sector automotriz argentino	23
Análisis del sector autopartista argentino	28
Análisis del sector en la región (Brasil)	32
Análisis del sector importador - exportador automotriz argentino	34
<b>Capítulo III: Dimensiones estratégicas:</b>	<b>43</b>
Mercado	45
Factores mínimos de éxito	52
Recursos y capacidades	54
Localización y estrategia	67
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>75</b>

## **INTRODUCCIÓN.**

### **Antecedentes del tema.**

La industria de las autopartes otorga una caracterización del sistema de producción en línea de montaje. A nivel mundial ha priorizado la estrategia competitiva encuadrada en Calidad, sin perder su foco en Costos. Se podría puntualizar la misma, en una perspectiva de mix Calidad-Costo, haciendo hincapié en la calidad de los productos entregados. Para lo cual se debe tener cierto conocimiento del cliente, aunque al mismo tiempo, el rubro y el sistema de producción exigen economía de escala, orientada a los costos para ser sustentable en el tiempo.

El sector automotriz argentino está constituido por 10 empresas multinacionales, a saber: Ford, General Motors, FCA Argentina, Mercedes Benz, PSA Peugeot-Citroën, Renault, Toyota, Volkswagen, Honda e Iveco (Grupo Fiat). En la Provincia de Córdoba están asentadas tres terminales automotrices correspondientes a las empresas FCA Argentina SA, Renault Argentina SA e Iveco Argentina SA. Córdoba es la segunda provincia, luego de Buenos Aires, con mayor producción automotriz de Argentina según un informe de la Dirección General de Estadísticas y Censos (2015). Esto posibilita el desarrollo de una industria autopartista.

El trabajo tiene como objetivo general, analizar con una mirada crítica, todos los factores decisorios que deben someterse a análisis estratégico en el momento de determinar la nueva localización de una planta productiva.

Para llevar a cabo esta investigación se tomará, entre otras posibilidades, como referencia de trabajo y a modo ejemplificativo, la factibilidad de relocalizar el proceso productivo de corte y costura de fundas para asientos de auto desde su instalación actual hacia una futura ubicación, permitiendo la extrapolación a otros procesos, para obtener una metodología

de análisis que pueda ser aplicada a todo estudio de relocalización, para cuando lo requiera una planta industrial.

Así mismo se perseguirán los objetivos particulares de:

- Establecer los criterios que deben ser sometidos a evaluación al momento de determinar la nueva localización para un correcto análisis estratégico.

- Analizar cada uno de los factores involucrados en la decisión de localización, a saber: un ambiente laboral favorable la proximidad al mercado, el impacto ambiental, la calidad de vida, la proximidad a proveedores o a la compañía matriz, los costos de los servicios públicos, entre otros.

- Exponer la ponderación a la cual se deben someter los principales criterios de análisis y valoración estratégicos, al momento de tomar una decisión de localización.

- Evaluar el grado de implicancia que tienen las habilidades blandas de recursos humanos al establecer una potencial localización.

- Definir la necesidad de consensuar la localización con el cliente, haciendo énfasis en los mercados donde esto tiene mayor influencia como el caso de empresas que trabajan sobre un mercado oligopolio – oligopsonio, donde hay pocos vendedores o compradores, respectivamente.

Por tratarse de un análisis estratégico la tesis tiende a realizar un aporte práctico al campo disciplinar (estrategia), brindando un análisis atractivo para la producción de un producto de nuestro mercado y con posibilidades de venta a otros clientes.

La tesis se realizará sobre el tipo de estudio descriptivo, ya que se analizará información existente sobre el producto y proceso a desarrollar, tomando como base lo expuesto sobre localización de instalaciones según Ritzman Krajewski (2013).

Se efectuará un análisis estratégico de la funda para asientos de autos como un producto competidor en Córdoba Capital. Las herramientas a utilizar serán las expuestas por Gimbert (2010):

1. Identificar el macroentorno a través del análisis PEST.
2. Formular las cinco fuerzas competitivas y diamante de Porter (2015).
3. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del producto.
4. Análisis y ponderación de los factores decisorios.

## **Capítulo I: Análisis estratégico.**

En este apartado se observa todo lo concerniente al estudio del entorno en el que se desarrolla la empresa, realizando un examen a través de distintas herramientas: Localización, PEST y las cinco fuerzas de Porter (2015).

### **Marco conceptual.**

#### Localización.

La localización resulta de la ubicación que un objeto o persona tienen en un determinado espacio. El ámbito requiere de características que otorguen puntos de referencia para que esta sea trazable y comunicable. Así, por ejemplo, desde el punto de vista urbano la localización se sirve de direcciones, calles y zonas con un nombre específico. A nivel geográfico, se puede realizar a partir de la referencia a accidentes del terreno, obras de arte viales o ferroviarias o simplemente conglomerados urbanos.

La localización en un entorno es de enorme importancia para el hombre, circunstancia que explica que desde tiempos remotos existieran elementos y disciplinas que sirviesen para ese fin. En la actualidad, la tecnología provee de diversos sistemas que pueden efectuar una localización en extremo eficiente, independientemente del lugar en donde una persona se encuentre.

Tan importante como resulta para un individuo la localización, también lo es para una empresa. Ese proceso de elegir un lugar geográfico para el desarrollo de las actividades involucra el estudio de una amplia variedad de aspectos. Los cuales facilitarán posteriormente la gestión y operación.

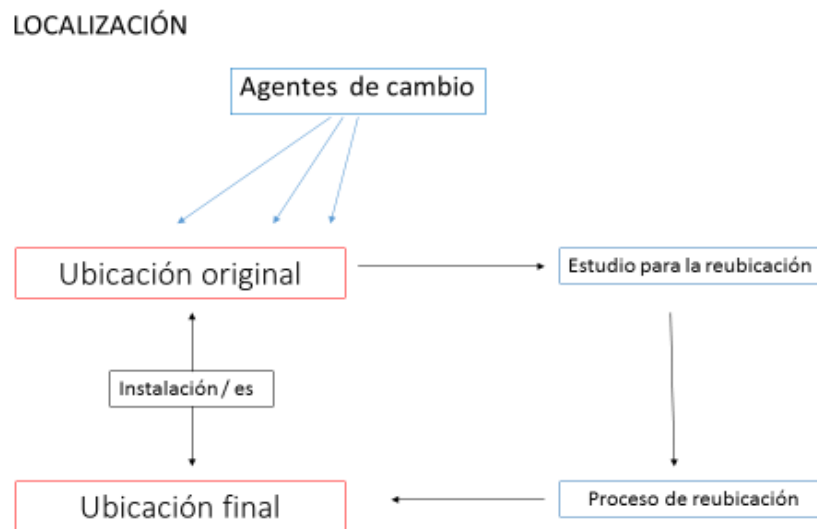
Sin embargo, puede ocurrir que; por necesidades propias de expansión, la demanda supere la capacidad instalada, se produzcan cambios en la productividad laboral, se alteren las normas del mercado, se modifiquen las conductas sociales o cambios en las conductas de los consumidores, etc., se originen elementos de juicio que pueden plantear la necesidad de buscar una nueva localización de la empresa.



Ocurrirá entonces que se deberán fijar nuevos objetivos de localización para maximizar los beneficios de todos los factores que contribuyen a la mejor elección de la nueva ubicación.

Siguiendo lo expuesto por Krajewski (2013, pág. 387) La reubicación de una planta productiva afectará significativamente las actitudes de la fuerza de trabajo de la empresa y sus habilidades para operar con efectividad a través de todas las áreas y filiales de la empresa. Operaciones tiene interés en la localización para poder cumplir con las demandas de los clientes y para mantener un fluido contacto con cada uno de ellos (internos y externos). Será necesario entonces que cada área de la empresa evalúe desde su responsabilidad las implicancias del cambio y sus soluciones.

La decisión de reubicación de las actividades debe equilibrar, de la mejor forma posible, los beneficios a obtener con las variadas dificultades que se deben enfrentar y superar para trasladar e instalar, maximizando los primeros y atenuando los segundos.



**Figura 1. Localización**

## **Factores que afectan las decisiones de localización.**

El incremento de las distintas formas de competencia y la creciente necesidades de generar una mayor capacidad de respuesta a las exigencias de los clientes le da, al proceso de selección de la nueva ubicación, una especial dimensión en la necesidad de precisar los factores a estudiar.

Al evaluar la ubicación de la planta se deben ponderar una cantidad importante de factores que afectan en mayor o menor manera la decisión. Los tiempos actuales imponen que esa determinación de factores y su evaluación se hagan desde la óptica de dos factores con un alto nivel de importancia; las mejoras en la calidad de vida y las necesidades ambientales.

Sin embargo, no se deben tener en cuenta todos los factores. Deberán considerarse aquellos que resulten importantes para su normal y exitoso funcionamiento en función de las actividades que desarrolla. En general se deberán priorizar solo factores que cumplan con las siguientes condiciones; en principio debe ser sensible a la ubicación. Si es común a todas las posibilidades bajo análisis, este elemento no es un factor a considerar. También debe tener un alto impacto en la habilidad de la compañía para lograr sus metas. Si aporta las mismas habilidades de gestión a la empresa, este factor tampoco será considerado. Finalmente, no habrá una alternativa de ubicación que sea mejor que todas las demás en todos los aspectos. En general, el objeto del estudio no es buscar una localización idealmente óptima, pero sí una que cubra mayoritariamente las expectativas y ofrezca alternativas para superar las eventuales necesidades.

Merecen una rápida referencia los factores subjetivos, como pueden resultar las propias preferencias de la empresa (históricos, familiares, tradiciones, etc.), que determinarán la localización definitiva.

Es importante identificar si estos factores son dominantes o secundarios, los dominantes están fuertemente vinculados a ventajas competitivas, impactando en costo, calidad, tiempo y flexibilidad. Por otro lado, son clasificados como secundarios los factores que tienen poca relevancia o incluso pueden ser ignorados.

Algunos factores dominantes, según expone Krajewski (2013, pág. 388), que se pueden mencionar son:

- Ambiente laboral favorable. Este factor incluye muchos elementos que hacen fundamentalmente a la disponibilidad de mano de obra intensiva y la actitud de la gente hacia el trabajo, capacidad profesional disponible, tasas de salario y su influencia en la productividad, fuerza de los sindicatos, incluso la atracción de los empleados actuales a reubicarse.
- Proximidad al mercado. Al determinar la localización de la mayor demanda se debe seleccionar el lugar que satisfaga esa necesidad desde la distancia más adecuada compatible con un suministro eficaz y su costo. Dentro de este factor debe analizarse prioritariamente el impacto del transporte.
- Impacto ambiental. Cada vez se atiende con mayor prioridad el impacto que tienen las actividades que realiza el hombre sobre la naturaleza, la ubicación de la planta no es ajena a este impacto y debe ser analizado.
- Calidad de vida. El estilo de vida de las personas está dado por los factores de la sociedad que influyen sobre ella. Satisfactorias prestaciones del sistema educativo, el cuidado de la salud, instalaciones recreativas y culturales, lugares de abastecimiento y seguridad, contribuyen favorablemente. Esto debe ser tenido en cuenta por el clima organizacional que tendrá la empresa al definir una ubicación.
- Proximidad a proveedores. Para las empresas que tienen una carga de provisión de suministros de gran volumen o flujo, se debe hacer hincapié en la cercanía obtenida con los proveedores. Esto incide además en el mantenimiento de los stocks propios, seguridad del abastecimiento continuo, costos de los insumos, etc.

- Proximidad a la compañía matriz. Cuando sea necesario mantener una intensa conexión con la casa matriz y otra instalación de la empresa ya sea por suministros, personal o comunicaciones, este factor toma una relevancia mayor. Se debe considerar las posibilidades de apoyo de personal o al propio sostenimiento de las actividades administrativas.
- Costos del servicio público, impuestos y bienes raíces. Los suministros que requiere la planta pueden estar caracterizados por el gran consumo de un tipo de servicio público en particular, como agua, luz, gas, etc., por esta razón se debe localizar la empresa en lugares donde estos estén disponibles habitualmente y al menor costo. También pueden existir beneficios otorgados por los gobiernos locales, provinciales o federales por la ubicación en determinados territorios muy atractivos para la empresa desde el punto de vista de facilidades impositivas o incentivos de financiamiento.

Como factores secundarios podemos mencionar impactos que tiene la empresa en momentos determinados o futuros, como ser costos de la construcción al momento de iniciar la localización, actitudes de la comunidad hacia la empresa una vez instalada, barreras arancelarias en caso de futuras expansiones a otros provincias o países, la competencia de otras empresas por el mercado o la mano de obra disponible.

### **Sistema de información geográfica y decisión de localización.**

Muchas empresas buscan tener un sistema de información geográfica (GIS por sus siglas en inglés) que le permiten a través de un software y hardware manipular, analizar y presentar información para la toma de decisiones en cuanto a la localización. Se trabaja en base a la guarda de información en base de datos, desplegar mapas y crear modelos que toman información de la acumulada en dicha base, estos modelos resultantes pueden ser de mucha utilidad al momento de decidir una localización, en ellos se puede trabajar con informaciones de volumen de venta por zonas, poder adquisitivo de barrios o regiones, demografía del sector, zonas comerciales o industriales en cada ciudad, sistema de caminos que conectan

los barrios o ciudades. Existen muchos paquetes informativos de GIS, algunos especializados para localizar tiendas de comestibles, locales de comidas rápidas, logística de entregas, etc.

### **Localización de la instalación.**

Teniendo en cuenta el estudio de los factores y elementos que permitirán determinar la mejor localización, es momento de considerar la forma que se implementará para la toma de decisión. Previamente los responsables determinaron si la empresa necesita expandir sus operaciones en el sitio en que se encuentra, construir una segunda instalación o reubicar la instalación actual. Cada una de estas consideraciones trae aparejada la necesidad de evaluar los pros y los contras que tiene cada opción en sí misma y en contra posición una de otra. Expandirse en el sitio tiene la ventaja de tener próximas a las personas, costos menores y reducción de traslados, sin embargo, una nueva ubicación puede traerle proximidad a clientes o proveedores, mientras que una nueva planta trae aparejada una deseconomía de escala, pero la posibilidad de tener un diseño de planta renovado y maquinarias nuevas de mayor tecnología.

### **Comparación de varios sitios.**

La selección sistemática y racional de una nueva ubicación viene dada con la intrínseca percepción y evidencia que con ésta se mejorará el desempeño, para esto, Krajewski (2013, pág. 392) llevar a cabo varios pasos.

1. Identificar los factores dominantes y secundarios.
2. Realizar un mapeo amplio e ir aumentando el detalle, primero una región, luego una ciudad y finalmente un sitio específico.
3. Recolección de todos los datos necesarios para obtener una correcta base de datos para la toma de la decisión final.
4. Análisis de la base de datos obtenida anteriormente con una perspectiva cuantitativa, los factores bajo análisis deben poder medirse, analizarse y compararse; una moneda base, ingresos esperados, costo de construcción, impuestos locales, etc.

5. Análisis de la base de datos obtenida anteriormente con una perspectiva cualitativa, todo factor que no es cuantificable en moneda también debe ser sometido a análisis, como actitud de la comunidad.

Con este análisis debe confeccionarse una tabla matriz con la ponderación relativa de cada factor para conseguir evaluar cuál de las ubicaciones tiene el mayor peso relativo a la hora de tomar la decisión.

### **Aplicación del método de carga-distancia.**

Este método de análisis de factores cuantitativos permite facilitar la identificación y comparación entre localizaciones, evaluando la ubicación en base a factores de proximidad, como cercanía con los mercados, distancia promedio a proveedores, teniendo como objetivo minimizar la suma de las cargas multiplicada por la distancia recorrida por ellas.

Se trata de un diseño matemático empleado para evaluar distintas ubicaciones. El cálculo de una calificación carga-distancia, consiste en la sumatoria de las distancias por el flujo que tiene cada ubicación respecto a una carga, siendo carga: envíos de proveedores, envíos a clientes, o empleados que viajan. La meta es encontrar la localización que minimiza esta suma buscando ser más eficiente o bajar costos

Centro de gravedad, como punto de partida para evaluar la localización en un área objetivo se puede comenzar incluyendo coordenadas geográficas de los lugares a la suma del cálculo de carga-distancia, dando como resultando no una ubicación óptima, pero si un buen punto de partida.

### **Utilización del análisis del punto de equilibrio.**

El análisis ayuda a comparar factores cuantitativos que se pueden expresar en términos de costo total, y así tener una mejor orientación en cuanto a decisiones que se deben tomar en intervalos alternativos. Estos intervalos pueden ser cantidad de unidades vendidas, donde para cada intervalo de cantidad, una ubicación puede ser más óptima que otra:

1. Determinar y segregar costos variables de costos fijos.
2. Identificar el costo fijo para todas las opciones planteadas como probable ubicación
3. Identificar los intervalos para los cuales cada una de las ubicaciones tiene el menor costo.
4. Obtener algebraicamente los puntos de equilibrio en cada intervalo.

### **Localización de una instalación dentro de una red de cadena de suministro.**

Al analizar la ubicación de una nueva, para una empresa que ya cuenta con otras instalaciones, Krajewski (2013, pág. 396) establece la presencia de dos escenarios;

1. La nueva instalación tiene operación independiente del resto.
2. La nueva instalación interactúa con las existentes.

Para el caso de la independiente puede tomarse como análisis lo visto anteriormente, pero en caso de una interacción, debe ver la localización con la visión de optimizar tres dimensiones, a saber; localización, asignación y capacidad, en forma simultánea. Esto consiste en focalizar como se ubican geográficamente entre ellas, como se asignan los recursos entre ellas y que capacidad deberá tener cada una para operar en forma eficiente como un conjunto. En algunos casos basta analizar los costos, demanda y datos de capacidad, pero hay casos donde se necesita enfoques más formales.

### **Método GIS para localizar múltiples instalaciones.**

La herramienta GIS, con una buena base de datos cargada, permite llegar a una rápida solución razonable para la localización, sumando a la clasificación carga-distancia y el centro de gravedad se pueden unir al GIS para obtener la prueba de localización de la instalación. Un marco de trabajo para este estudio es:

1. Recopilar la información de la base de datos y la herramienta GIS.

2. Dividir las áreas de operación en las partes que corresponden a cuantas instalaciones de planea ubicar.
3. Localizar cada planta de las áreas, divididas en base a la densidad de un factor, como puede ser cantidad de proveedores o clientes en esa área.
4. Buscar sitios alternativos a esta localización que cumpla con requisitos de la empresa, como ser metros cuadrados, impacto ambiental, restricciones del gobierno, etc.
5. Calcular el método de carga-distancia total en cada área junto con la verificación de capacidad.

### **Método de transporte.**

Este método aplica para el análisis cuantitativo de movimientos entre las distintas instalaciones de la empresa, buscando minimizar el costo de mover desde una o más locaciones hacia una u otras locaciones. El desarrollo de estos problemas se encuentra en la “programación lineal” y un software. Por medio de este método no se resuelve todos los aspectos de la localización, pero si se obtiene el mejor patrón de envíos entre instalaciones.

### **Preparación de la tabla inicial.**

Para poner en funcionamiento este método se debe construir una matriz donde;

1. Se tenga una línea por cada instalación y una columna por cada almacén.
2. Agregar una columna con la capacidad instalada de cada planta y una línea con la demanda de cada almacén.
3. Cada celda vacía representa un traslado (ruta) que se deberá hacer, junto con el costo asociado a esa ruta.



### **Planta y almacén ficticio.**

En la teoría, la columna capacidad y la línea requerimiento debe igualarse, pero en la realidad no siempre ocurre, siendo la demanda más que la capacidad o viceversa, para salvar esto, se debe agregar una columna en caso de que haya más capacidad (almacén ficticio) o una línea en caso de que haya más demanda (fábrica ficticia). Ambos deben tener costo cero y las cantidades necesarias para igualar la matriz.

### **Como encontrar una solución.**

Al tener completa la matriz se debe idear una primera propuesta de solución. Teniendo esta como base se deberán realizar matrices adicionales con diferentes propuestas hasta que la solución actual de menor costo no se puede mejorar. Hoy en día existen programas de computación que permiten llegar rápidamente a la solución óptima.

### **Análisis del sector macro: cinco fuerzas competitivas**

La formulación de estrategias competitivas consiste en relacionar una determinada empresa con su medioambiente. Dado que este ambiente es amplio y complejo, lo fundamental es focalizar el análisis en el sector industrial en el que la empresa se desenvuelve.

Un sector industrial es una estructura compuesta por un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí.

Cada sector tiene sus propias particularidades y en consecuencia, rentabilidad. El sector se analiza en dos niveles: uno macro que estudia al sector globalmente. Su objetivo es dejar claro cómo es la estructura del sector, su atractivo, la rentabilidad que obtiene y cómo la obtiene.

El segundo nivel de análisis del sector es mucho más micro: se pregunta por las empresas; cómo compiten, qué posición competitiva tienen, qué rentabilidad obtienen y las razones del rendimiento.

Cuando se define el sector de una empresa se define el cliente (a quien se dirige, que necesidad se busca satisfacer y como realizar), los competidores y los proveedores.

La competitividad del sector industrial corresponde a la interrelación coyuntural dadas por las cinco fuerzas competitivas básicas en las cuales actúa la organización. De esta manera Porter (2015) estas influyen una sobre otras de manera recíproca determinando la rentabilidad del sector que influyen de forma inmediata sobre la misma, determinando a su vez, la rentabilidad potencial en dicho sector.

Para el análisis de este apartado se seguirá la cronología establecida por Xavier Gimbert (2010, pág. 109).

---



---

Figura 2. Rivalidad. Fuente: Xavier Gimbert (2010, pág. 109).

### **Rivalidad entre competidores existentes.**

Entre mayor es el número de competidores, mayor será su rivalidad, esta circunstancia se presenta porque sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición (cuota de mercado) relativa. Todos los competidores tienen interrelación, debido a que los efectos de las acciones tomadas por algunos competidores son claramente observables en los escenarios donde estos actúan, dando lugar a las reacciones por parte de los demás competidores en forma de represalias o cubriéndose para minimizar el

impacto sobre ellos. Las sumas de estas acciones en su conjunto, hacen al cambio de posición de cada uno de los competidores en el mercado.

Para el caso que exista un líder o competidor destacado del mercado, es éste quien toma la iniciativa de las acciones para mantener o aumentar su cuota de mercado y los demás tomaran las medidas necesarias para intentar minimizar el impacto sobre ellos y mantener, y en caso de tener fortuna, mejorar su posición.

**Crecimiento:** Cuanto mayor es el nivel de crecimiento menor es la rivalidad ente competidores, esto se debe al momento prospero del sector donde los competidores actuales, o incluso los nuevo, pueden ganar cuota de mercado sin atacar a otro competidor sacándole su cuota. Para el caso de la industria automotriz, y a modo de ejemplificar, se tenía un escenario de crecimiento en el año 2017 con expectativas de llegar al millón de autos vendidos en Argentina, pero el escenario político, económico y social se revirtió (factores que serán analizados en el capítulo III) y el sector derivó a un nulo crecimiento para los años 2018 y 2019.

**Costos fijos:** Todo sector requiere una cuantía de costos fijos para realizar sus operaciones, entre menor sea esto mayor será la rivalidad que existe, debido a la posibilidad que tienen los competidores de ingresar al sector con un mínimo de inversión inicial.

El sector de autopartes requiere asumir costos fijos elevado por la necesidad de inmovilización de activos para las operaciones de fabricación o montaje de las partes, junto con la locación industrial, nómina de operación y capital de trabajo.

**Diferenciación:** Entre más se recurra a inversiones en desarrollo del producto o servicio (calidad, diseño, innovación, tecnología), menor será la necesidad de recurrir al precio para competir, dando en consecuencia una menor rivalidad al sector.

**Costos de cambio:** Corresponden al esfuerzo cuantitativo y cualitativo que deben realizar los clientes para cambiar de proveedor. Si estos costos son elevados el cliente tiene la dificultad de cambiar de proveedor por lo tanto la rivalidad del sector disminuye.

**Capacidad:** en este sentido se hace referencia a la sobrecapacidad que existe en el sector al momento de tener una demanda escasa, derivando en una rivalidad elevada. Los competidores se esfuerzan para conseguir mayor cuota de mercado para su sobreproducción.

**Competidores diversos:** Esto se deriva de la interpretación que se puede hacer entre las estrategias de los competidores, cuando no son claras o no se entienden las estrategias, se genera un incremento en la rivalidad.

**Intereses estratégicos:** Existen competidores ingresando al mercado por otras razones que no corresponden a la lógica de tener rentabilidad, lo cual hace que se distorsione la rivalidad existente en el sector. Esto se da cuando un competidor con buen posicionamiento en un determinado sector decide ingresar a otro con la intención de ganar posicionamiento aún a expensas de perder dinero, ya que este esfuerzo es sostenido por su accionar en otro sector en el cual tiene margen positivo elevado.

**Barreras de salida:** Los sectores que tienen activos especializados, grandes inversiones en activos fijos, muchos recursos humanos contratados, y demás recursos con poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión resulta en una alternativa de salida del sector que es imposible de ejecutar. Estos competidores siguen actuando en el sector a pesar de sus pérdidas elevando el nivel de rivalidad.

## **Amenaza de nuevos ingresos.**

Ante esta amenaza, se debe tener especial atención a dos aspectos, en primer lugar, las barreras de entrada pueden hacer más sencillo o dificultar la aparición de nuevos competidores, como así también la reacción de los actuales competidores ante el ingreso de uno nuevo. Esta reacción puede ser mensurable bajo la óptica del historial de los últimos ingresos, los recursos del sector que limitan la reacciones, el nivel de rivalidad actual y el crecimiento del sector. Con todo, Porter (2015) menciona las siguientes barreras:

**Economía de escala:** Un nuevo ingresante deberá atraer clientes poco a poco, mientras los actuales ya cuentan con una disminución en los costos de producción, cuanto más cuota del mercado dispongan.

**Experiencia:** también llamada curva de aprendizaje donde los competidores actuales tienen una disminución del costo en base a los años que llevan en el sector, el conocimiento de llevar la gestión de forma eficiente en contra posición a competidores nuevos carentes de experiencia.

La globalización nos presenta una dificultad en la comprensión de esta barrera, debido a que las empresas puede ser nuevos competidores para una localización geográfica específica, pero tener una vasta experiencia en el sector, para estos casos la experiencia está dada por el profundo conocimiento en determinadas áreas de comercialización, logística, legales, marketing, socioculturales, etc.

**Diferenciación:** los competidores actuales pueden contar con una fuerte identificación de marca, lealtad del cliente, sentido aspiracional del cliente hacia la marca, servicio al cliente, etc. Para el competidor que ingresa en este sector la necesidad de inversión en marketing o I+D para competir en el sector le genera un riesgo mayor y por ende se transforma en una barrera de ingreso.

Necesidad de capital: La necesidad de contar con disponibilidad de flujo financiero para realizar la inversión inicial como para el capital de trabajo que permita mantener las actividades dentro del sector, es considerado una barrera.

Costos de cambio: Al existir costos para el cliente, cuando cambia de proveedor, generalmente ante el ingreso de un nuevo competidor, es éste quien debe asumir el costo del cambio, generando un mayor costo al momento de analizar el ingreso al sector.

Acceso a los canales de distribución: competidores actuales pueden tener relaciones de exclusividad con distribuidores mayoristas o minoristas que impiden a nuevos competidores llegar hasta determinados mercados, los competidores existentes, incluso, pueden valerse de su historia de relacionamiento o campañas de marketing, para anular la llegada de nuevos competidores a los distribuidos locales.

Patentes: en sectores donde las patentes configuran una característica especial, éstas se vuelven una barrera impermeable para los nuevos competidores, hasta el momento en que vencen o expiren sus acuerdos.

Acceso favorable a materias primas: un competidor puede gozar de un acceso favorable a las materias primas para su gestión, siendo materias primas en un sentido amplio: recursos humanos, naturales, ambientales, servicios. Si el acceso a éstas es limitado, esta circunstancia se transforma en una barrera de ingreso.

Ubicación desfavorable: todo competidor nuevo, que por necesidad deba ubicarse en una determinada locación y ésta presenta dificultades para

su acceso, saturada o sin capacidad física suficiente o una sumatoria de ellas, tal situación debe considerarse una barrera.

Estos 2 puntos precedentes tienen gran impacto en el análisis de la localización de la planta propuesta en este trabajo de tesis.

**Subsidios / Regulaciones:** los beneficios o reglamentaciones proporcionadas o establecidas por las administraciones gubernamentales para determinados sectores o actores dentro del sector, se constituyen en barreras de ingreso para los competidores que no cumplan con los requerimientos necesarios para estos beneficios o regulaciones.

### **Poder de negociación de proveedores y clientes.**

Desde la perspectiva del cliente, éste tiene poder para bajar los precios negociando por cantidad, calidad y servicios, generando rivalidad entre competidores. Por otro lado, un competidor puede contar con un posicionamiento, perspectiva de marca o fidelidad de clientes, que le otorgan poder al negociar con clientes.

*Concentración de empresas:* el sector con una concentración mayor tendrá más poder de negociación sobre clientes que se ven limitados a la hora de elegir las opciones de compra, por el contrario, si existen unos pocos clientes, estos tendrán mayor poder de negociación ante varios proveedores.

*Sustitutos:* Los sectores que cuentan con sustitutos para los productos o servicios que ofrecen, tienen un menor poder de negociación, ya que los clientes ante alguna variante en alza del precio, calidad o servicio de un proveedor, cuentan con otras opciones para abastecerse.

*Proporción ventas/compras:* si un sector tiene elevados porcentajes de ventas para otro sector específico, este último tiene menos poder de negociación; pero visto desde el primer sector, este tiene mayor poder debido a la poca influencia que el último sector tiene sobre sus compras totales.

*Rentabilidad:* Los sectores que atraviesan un período de baja rentabilidad son propensos a maximizar su esfuerzo en la negociación para intentar reparar sus pérdidas a los proveedores o clientes. Para períodos de recesión económica los clientes pueden obtener gran poder de negociación antes la necesidad de venta de los proveedores.

*Diferenciación:* los proveedores que cuenten con un valor agregado de gran magnitud u ofrezcan tecnología de punta tendrán un mayor poder de negociación sobre clientes que necesiten de esta maximización del valor agregado.

*Amenaza de integración vertical:* todo sector que cuente con la posibilidad de transformarse en su propio cliente o proveedor, aumenta su propio poder de negociación.

## **Sustitutos**

Los sustitutos funcionales son aquellos que satisfacen la misma necesidad y cumplen igual función. Para los sectores en que se logre identificar un sustituto, cabe reflexionar sobre los factores que hacen a la real amenaza de estos, como ser relación precio calidad, la rentabilidad de cada uno de ellos, si existen costes de cambio y no menos importante, la propensión al cambio.



## Capítulo II: Análisis situacional del sector

En este segundo capítulo se realiza un examen del sector, en Argentina y la región (particularmente Brasil), en los puntos que tienen injerencia en lo que refiere al objeto de estudio de la tesis; comenzando por el sector automotriz, para continuar con el autopartista, indagando sobre la situación automotriz.

### Análisis del sector automotriz argentino.

El sector automotriz argentino está constituido por 12 empresas multinacionales, integrantes de la Asociación de Fabricante de Automotores (ADEFA, 2020). A saber: Ford, General Motors, FCA Argentina, Mercedes Benz, PSA Peugeot-Citroën, Renault, Nissan, Toyota, Volkswagen, Honda, Scania e Iveco.

---

	FCA Automobiles Argentina S.A.
	Ford Argentina S.C.A.
	General Motors de Argentina S.R.L.
	Honda Motor de Argentina S.A.
	Iveco Argentina S.A.
	Mercedes-Benz Argentina S.A.
	Nissan Argentina S.A.
	PSA Peugeot Citroën Argentina S.A.
	Renault Argentina S.A.
	Scania Argentina S.A.
	Toyota Argentina S.A.
	Volkswagen Argentina S.A.

Figura 3. Automotrices presentes en Argentina. Fuente: ADEFA (2020)

Observamos que, en este listado, se encuentran presentes conocidas empresas cuyas casas matrices se ubican en Estados Unidos, en países de Europa occidental y en Japón.

Estas empresas multinacionales, permiten que las terminales radicadas en nuestro país mantengan una alta inserción en redes globales. Se distribuyen en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba de acuerdo al siguiente detalle:

---



---

**Figura 4. Distribución de Automotrices. Fuente: ADEFA (2020)**

El desarrollo y fortalecimiento de la industria automotriz en Córdoba Capital proviene de la década de los años '50, con el establecimiento de la Planta Renault en Santa Isabel, en Marzo de 1955 según se expone en el sitio web de Renault Argentina (2009), Planta FCA Junio 1954, primeramente tractores y luego autos según se expone en el sitio web de FCA Argentina (2019), Planta IVECO en 1969 según informa el sitio web de IVECO (2019)

y Planta Volkswagen en 1980 según informa el sitio web de Volkswagen Argentina (2019). Al segundo trimestre de 2017 se registraron 14.412 puestos de trabajo en el sector privado, desde el máximo nivel de empleo alcanzado en 2012, se observa una contracción de 2.725 puestos de trabajo registrados según (2020)

Junto con el establecimiento de las terminales se han establecido una decena de plantas autopartistas que dan soporte de materiales y gestión a cada una de ellas, conformando así un amplio abanico de empresas prestadoras de materiales y servicios tanto directos como indirectos.

También se registró la fundación de varias instituciones que buscaban fomentar la industria, como el 29 de septiembre de 1961, Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA), teniendo como objetivos: fomentar la inversión y generar empleo, mejorar la competitividad, aumentar la producción, promover la inserción internacional.

En la Provincia de Córdoba están asentadas cuatro terminales automotrices correspondientes a las empresas FCA Argentina SA, Renault Argentina SA, Nissan Argentina S.A. e Iveco Argentina SA.

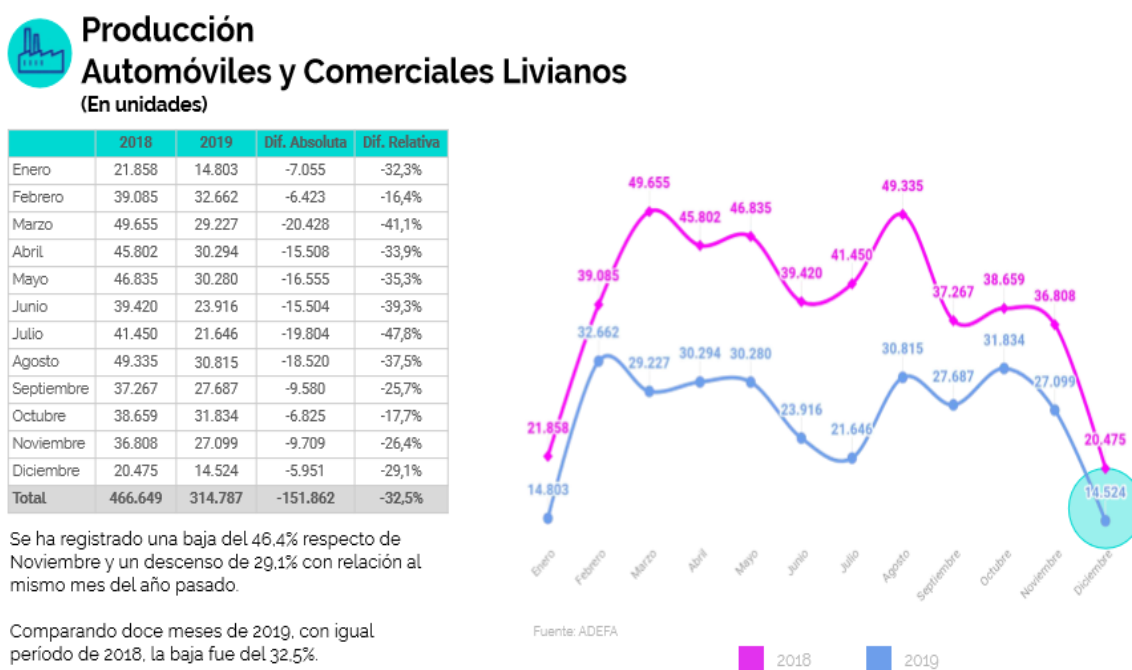
Córdoba es la segunda provincia, luego de Buenos Aires, con mayor producción automotriz de Argentina según datos de DIGESTYC (2015).

Esta circunstancia posibilita el desarrollo de una industria autopartista local de gran variedad y en muchos casos de excelencia nacional e internacional. Abarca sectores relacionados con la producción metalmecánica, electrónica, textil, vidrios, plásticos y caucho, entre otras, que conforman el entramado de industrias concentradas en el motor y sus componentes, la transmisión, el equipamiento de partes y accesorios para el interior y exterior, componentes eléctricos, pintura, carrocería y sus partes, ruedas, neumáticos y cámaras y todo aquello necesario para componer un vehículo.

Conforme surge de la nomenclatura actual del parque industrial automotriz de la ciudad de Córdoba Capital, compuesto por 4 terminales automotrices de nivel mundial, de las cuales 3 de ellas están destinadas al

desarrollo y montaje íntegro de vehículos y 1 de ellas al desarrollo y producción de autopartes utilizada por la misma terminal, sumado a una decena de plantas industriales encargas de abastecer, directa e indirectamente a éstas; se destaca la presencia de un contexto macro automotriz consolidado.

En cuanto a producción, de acuerdo a la información de ADEFA (ADEFA, 2020) surgen los siguientes datos sobre el año 2019 y comparativos con el año inmediato anterior.



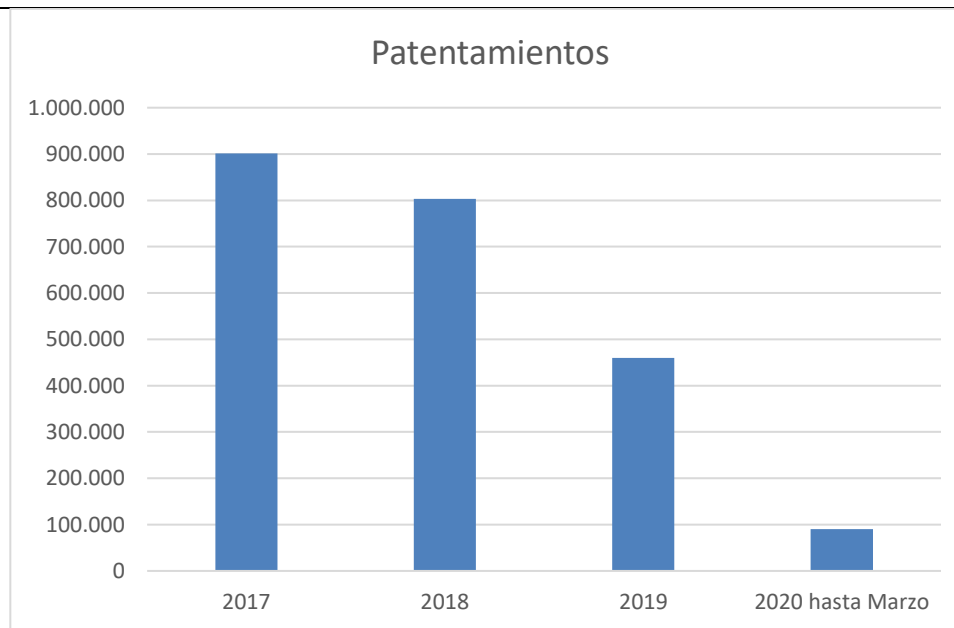
**Figura 5. Producción Automóviles. Fuente: ADEFA (2020)**

En cuanto a ventas, conforme surge de las estadísticas publicadas por ACARA (2020) la cantidad de 0 Km patentados en el territorio de la República Argentina alcanzaron las 459.592 unidades, siendo 333.262 automóviles, 107.068 comerciales livianos, 11.711 comerciales pesados y 7.551 otros pesados.

Automóviles livianos año 2019 por terminal		
1	Volkswagen	69.625
2	Toyota	65.065
3	Renault	63.390
4	Chevrolet	50.997
5	Chevrolet	51.354
6	Fiat	42.400
7	Peugeot	29.123

**Figura 6. Patentamiento Argentina**

Siendo la tendencia de los últimos 4 años:



**Figura 7. Evolución Argentina**

Tal como se observa en los gráficos, el primer semestre del año 2018 se encaminaba a establecer récords históricos en sus principales variables; no obstante, el comportamiento contrapuesto que se manifestó hacia la segunda mitad de ese año y en los sucesivos meses de 2019, lo llevó a concluir el período a la baja y con muchos desafíos por delante.

El sector registró destacados niveles de actividad tanto en producción, exportación y también en ventas. A mitad de camino de un proceso que lo llevaría a marcar récords históricos, los bruscos cambios económico-financieros, entre los que se destacan un profundo proceso de devaluación y un marcado incremento de las tasas de interés, provocaron que mayoritariamente el sector ingrese a un terreno negativo.

En este contexto, la implementación de novedades (transitorias), en materia regulatoria e impositiva, como las retenciones (\$3 x u\$s1 exportado) y la reducción de reintegros a la exportación intrazona (de 6,5% a 2%), profundizaron la caída de la actividad.

Las exportaciones, tal vez la variable más relevante de la fórmula para medir el éxito de la industria automotriz local, crecieron después de varios años de estancamiento de la economía brasileña, principal mercado de demanda. A pesar de los vaivenes económicos en la región, la búsqueda y cierre de acuerdos con nuevos países impulsaron el foco externo.

### **Análisis del sector Autopartista de Argentina.**

La industria de las autopartes otorga una caracterización de sistema de producción en línea de montaje. A nivel mundial ha priorizado la estrategia competitiva encuadrada en *calidad*, sin perder su foco en *costos*. Se podría focalizar la misma en una perspectiva de mix *calidad-costos*, debido al hincapié en la calidad de los productos entregados, para lo cual se debe tener un conocimiento del cliente, pero al mismo tiempo del rubro y del sistema de producción, lo que exige economía de escala orientada a los costos para ser sustentable en el tiempo.

Según S.E.M., Agencia ProCórdoba (2018), la cadena productiva de automóviles se encuentra constituida por tres eslabones: el primer eslabón está conformado por un grupo de empresas proveedoras de insumos, el segundo por el sector autopartista y el tercer eslabón por las empresas terminales. El sector autopartista integra esta cadena global de valor, caracterizada por una fuerte integración a nivel mundial, acompañada por

patrones de producción y comercio regionales. Los centros industriales de las terminales se encuentran localizados en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Por su parte, la producción autopartista se concentra en estas tres provincias y en Tucumán, teniendo las empresas cordobesas una participación del 30%, aproximadamente. Las empresas autopartistas producen una amplia gama de productos, los cuales pueden clasificarse en: componentes genéricos (tornillos, tuercas, etc.); partes no mecánicas (vidrios, estampados, silenciadores, asientos, tanques de nafta, radiadores); componentes diversos (cinturones de seguridad, espejos, tapicería, ruedas, neumáticos y cámaras, etc.); sistemas y componentes electromecánicos (sistemas de amortiguación, sistemas de ignición, dirección y suspensión, sistemas de frenos, sistema eléctrico, carburadores, embragues, bomba inyectora, etc.). Asimismo, los principales proveedores de la cadena autopartista son: las industrias metálicas básicas (hierro, acero, aluminio y sus productos); plásticos y químicos (productos plásticos, pinturas y barnices); componentes de electrónica (plaquetas, etc.); servicios varios (electricidad, telecomunicaciones, contables, etc.). Algunos productos son fundamentalmente de origen nacional, mientras que otros son de origen importado. Este tipo de empresas pueden dividirse, en función del grado de vinculación y complejidad de los vehículos, en tres niveles de producción:

- Primer nivel: proveedores directos de las terminales, con procesos de ingeniería y de fabricación, contando con capacidad de producción modular y de diseño.
- Segundo nivel: quienes proveen al primer nivel con partes y componentes especializados.
- Tercer nivel: aquellos encargados de la elaboración de partes, piezas y componentes más estandarizados y de menor grado de complejidad tecnológica, quienes también destinan sus productos al mercado de repuestos.

El sector tiene gran influencia de mercado internacional, tanto para la importación como exportación, siendo los principales destinos los siguientes:

## Exportaciones - Principales destinos

### Exports - Main Destinations

PAÍS DESTINO	FOB U\$S 2018	PART. %	PART. ACUM. %	FOB U\$S 2017	VAR. % 18/17
Country	FOB U\$S 2018	Share (%)	Share Acum. (%)	FOB U\$S 2017	VAR. % 18/17
BRASIL	969.684.261	60,2%	60,2%	1.007.258.779	-3,7%
ALEMANIA	110.729.340	6,9%	67,0%	123.081.079	-10,0%
ESTADOS UNIDOS	102.673.397	6,4%	73,4%	95.332.563	7,7%
MÉXICO	47.778.720	3,0%	76,4%	76.097.230	-37,2%
CHILE	45.731.542	2,8%	79,2%	48.215.495	-5,2%
REPÚBLICA CHECA	28.135.855	1,7%	80,9%	41.247.542	-31,8%
URUGUAY	27.630.299	1,7%	82,7%	34.727.363	-20,4%
ESPAÑA	48.723.741	3,0%	85,7%	30.445.063	60,0%
SUECIA	16.452.090	1,0%	86,7%	25.282.850	-34,9%
PARAGUAY	21.049.524	1,3%	88,0%	23.949.462	-12,1%
BOLIVIA	10.580.684	0,7%	88,7%	13.584.649	-22,1%
SUDÁFRICA	30.553.255	1,9%	90,6%	13.295.936	129,8%
BÉLGICA	4.510.483	0,3%	90,8%	12.486.999	-63,9%
COLOMBIA	11.338.927	0,7%	91,5%	11.641.966	-2,6%
VENEZUELA	23.464.519	1,5%	93,0%	10.240.679	129,1%
ITALIA	7.941.368	0,5%	93,5%	9.578.623	-17,1%
FRANCIA	5.959.057	0,4%	93,9%	7.437.366	-19,9%
RESTO DEL MUNDO	98.934.538	6,1%	100,0%	57.482.977	72,1%
<b>TOTAL</b>	<b>1.611.871.600</b>	<b>100,0%</b>		<b>1.641.386.621</b>	<b>-1,80%</b>

Figura 8. Exportación. Fuente: ADEFA (2020)



**Importaciones - Principales orígenes**  
Imports - Main Origins

PAÍS ORIGEN	U\$S CIF 2018	PART. %	PART. ACUM. %	U\$S CIF 2017	VAR. % 18/17
Country	U\$S CIF 2018	Share (%)	Share Acum. (%)	U\$S CIF 2017	VAR. % 18/17
BRASIL	2.473.398.501	29,3%	29,3%	2.674.305.413	-7,5%
CHINA	1.004.681.920	11,9%	41,2%	886.311.680	13,4%
TAILANDIA	956.346.606	11,3%	52,5%	828.004.106	15,5%
ALEMANIA	750.956.027	8,9%	61,4%	698.466.970	7,5%
ESTADOS UNIDOS	580.503.497	6,9%	68,3%	681.404.560	-14,8%
JAPÓN	404.054.932	4,8%	73,1%	355.775.292	13,6%
FRANCIA	276.837.237	3,3%	76,4%	330.083.391	-16,1%
MÉXICO	242.379.100	2,9%	79,2%	267.093.543	-9,3%
ITALIA	177.796.643	2,1%	81,3%	180.926.136	-1,7%
ESPAÑA	133.173.606	1,6%	82,9%	144.697.047	-8,0%
POLONIA	132.761.270	1,6%	84,5%	109.442.274	21,3%
COREA	110.124.607	1,3%	85,8%	97.363.272	13,1%
URUGUAY	89.805.008	1,1%	86,9%	90.704.290	-1,0%
HUNGRÍA	127.613.267	1,5%	88,4%	88.330.495	44,5%
REPÚBLICA CHECA	91.129.972	1,1%	89,5%	86.270.353	5,6%
SUDÁFRICA	90.330.572	1,1%	90,5%	83.980.200	7,6%
FILIPINAS	75.898.367	0,9%	91,4%	70.023.858	8,4%
INDIA	56.167.171	0,7%	92,1%	64.900.005	-13,5%
INDONESIA	54.312.167	0,6%	92,7%	48.805.371	11,3%

<b>ESLOVAQUIA</b>	sin dato	0,0%	92,7%	45.224.760	sin dato
<b>REINO UNIDO</b>	sin dato	0,0%	92,7%	44.342.491	sin dato
<b>TURQUÍA</b>	sin dato	0,0%	92,7%	44.335.298	sin dato
<b>RUMANIA</b>	61.066.868	0,7%	93,5%	41.706.432	46,4%
<b>TAIWAN</b>	sin dato	0,0%	93,5%	40.863.745	sin dato
<b>RESTO DEL MUNDO</b>	552.471.564	6,5%	100,0%	348.140.794	58,7%
<b>TOTAL</b>	<b>8.441.808.902</b>	<b>100,0%</b>		<b>8.351.501.776</b>	<b>1,1%</b>

Figura 9. Importaciones. Fuente: ADEFA (2020)

### Análisis del sector en la Región (Brasil)

Como parte de la región latinoamericana, el sector automotriz se encuentra agrupado bajo ALADDA (2020), el cual constituye el ámbito donde se nuclean las asociaciones nacionales de distribuidores de automotores.

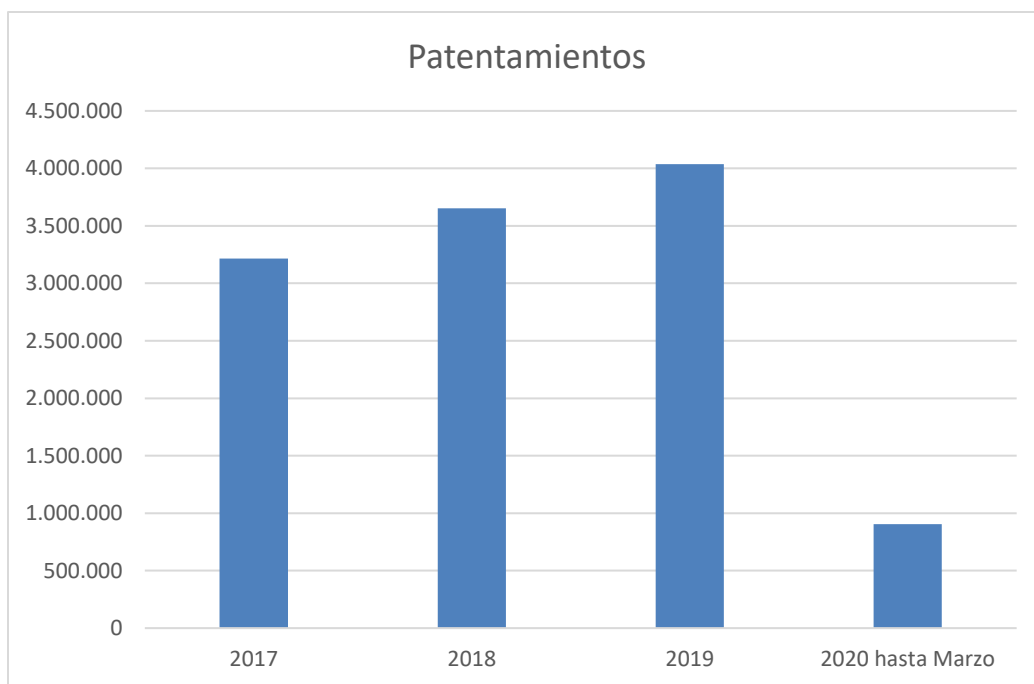
En el marco de la Política Automotriz Común con Brasil – 38º Protocolo Adicional al ACE 14-, se suscribió un Memorando de Entendimiento, que establece la necesidad de elaborar propuestas sobre convergencia destinada a lograr la armonización de las regulaciones técnicas tanto en seguridad activa y pasiva como en emisiones contaminantes gaseosas y sonoras.

Por razones de intercambio económico y el gran peso que representa para la región, este trabajo centra el análisis en FENABRAVE (2020) Asociación que reúne 51 asociaciones de marcas de automóviles, comerciales livianos, camiones y ómnibus; representando más de 7.300 concesionarias de vehículos en Brasil, que juntas responden por la generación de 315.000 empleos directos, correspondiendo a 4,51% del PBI de Brasil. De esta surge el patentamiento en Brasil de 4.036.299 vehículos de los cuales 2.261.964 son automóviles y 396.959 comerciales livianos.

Automóviles livianos año 2019 por terminal		
1	General Motor	475.684
2	Volkswagen	414.481
3	Fiat	366.134
4	Renault	239.227
5	Ford	218.526
6	Toyota	215.682
7	Hyundai	207.656

**Figura 10. Patentamiento Brasil**

La tendencia de los últimos 4 años es:



**Figura 11. Evolución Brasil**

## **Análisis del sector importador - exportador automotriz argentina.**

El déficit comercial de autopartes en el año 2019 fue de 4.679 millones de dólares, cayendo un 31% con relación a 2018. En el mismo período el superávit comercial argentino fue de 15.990 millones de dólares.

Las exportaciones de autopartes en el año 2019 alcanzaron los 1.567 millones de dólares, disminuyendo el 0,8% respecto al año anterior. Esta caída evidencia la falta de competitividad sistémica en un año en donde el mercado brasileño creció el 8,6%. Las importaciones fueron de 6.247 millones de dólares, cayendo el 25,3% en 2019, explicado principalmente por la fuerte caída en la producción de vehículos en nuestro país, datos que corresponden a ACARA (2020).

Se observa una fuerte asociación entre las importaciones de autopartes y la producción de vehículos, siendo un fenómeno de índole estructural de las últimas dos décadas. Las importaciones de autopartes y la producción de vehículos evolucionan de manera correlacionada, lo cual parece haberse profundizado entre 2013 y 2019.

En el año 2019, por segunda vez, el mayor déficit en comercio de autopartes fue con Brasil. Se exportó en 2019 a dicho país por 888 millones de dólares, con una disminución del 5,5% con relación al año anterior. A su vez, las importaciones de autopartes desde Brasil decayeron en 2019 a U\$S 1.767 millones, contrayéndose 26,2% con relación a 2018. De este modo el déficit bilateral de autopartes con Brasil fue de 879 millones de dólares en 2019, disminuyendo un 39,6% con relación al año anterior. El desequilibrio en autopartes con Brasil equivale en 2019 al 18,8% del déficit de autopartes global.

El fuerte desequilibrio en autopartes con Brasil denotó un fuerte incumplimiento con respecto al FLEX, ( tasa de intercambio que rige el acuerdo automotor entre la Argentina y Brasil) acordado oportunamente con dicho país, según información de Mercosur (2009). En la Política Automotriz Común se había establecido que desde julio de 2015 hasta el 30 de junio de

2020 el coeficiente del FLEX no debería superar 1,5. Es decir, se dispuso que por cada dólar exportado a Brasil se podría importar 1,5 dólares de productos automotrices (vehículos y autopiezas) con derechos de importación del cero por ciento, y viceversa en el caso de Brasil, de modo que en los años de vigencia del presente acuerdo el FLEX alcanzó niveles superiores al permitido de 1,5. A modo de ejemplo, el FLEX efectivo medido solamente para autopartes para el período 2015-2019, fue 2,32.

En 2019 por segundo año consecutivo el mayor déficit en el comercio de autopartes fue con la Unión Europea. Las exportaciones de autopartes a Europa fueron de 299 millones de dólares, cifra superior en 15,6% a la del año 2018. Las importaciones desde ese bloque fueron de 1.388 millones de dólares en 2019 y de U\$S 1.974 millones en 2018. El déficit en el comercio de autopartes con Europa fue de 1.089 millones de dólares en 2019, mientras que había sido de 1.715 millones de dólares en 2018. La participación de la UE en el déficit de autopartes fue del 23,31% y 25,3% en 2019 y 2018, respectivamente; siendo por ello particularmente sensible para el sector automotor en el Acuerdo entre el Mercosur y la Unión Europea.

El déficit de comercio en autopartes ha crecido en los últimos años con Tailandia, país adonde se exportó 1,7 y 3,8 millones dólares en 2019 y 2018 respectivamente, mientras las importaciones alcanzaron a 766 y 956 millones de la moneda norteamericana en 2019 y 2018. Ello dio lugar a que el déficit con Tailandia en 2019 fuese de 765 millones de dólares, habiendo alcanzado 953 millones de dólares en 2018. De este modo el tercer déficit del comercio en autopartes es con Tailandia.

Los principales rubros de exportación de autopartes fueron las transmisiones, con 644 millones de dólares (una participación del 41,1% en las exportaciones de autopartes), componentes de motor con 249 millones (una participación del 15,9%), ruedas y neumáticos con 190 millones (una participación del 12,1% en las exportaciones de auto componentes), y de motores con 150,9 millones (el 9,6% de los envíos al exterior de autopartes).

Las exportaciones de autopartes se concentraron en Brasil con 888 millones de dólares (el 56,6% de las exportaciones de componentes), Estados Unidos con 112 millones de dólares (el 7,2% de las exportaciones de auto componentes) y Alemania con 104 millones (el 6,7% de los embarques al exterior de autopartes). En séptimo lugar se ubicó México con 41 millones de dólares de exportaciones de autopartes (el 2,6% de las exportaciones de auto componentes).

Los principales rubros de las exportaciones de autopartes a Brasil fueron transmisiones, con 357 millones de dólares, luego motores con 140 millones de dólares, en tercer lugar, componentes de motor con 130 millones de dólares, y en cuarto lugar ruedas, neumáticos y cámaras con 129 millones de dólares. A Alemania se exportaron transmisiones por 46 millones de dólares, en segundo lugar, carrocerías y sus partes por 33 millones de dólares y en tercer lugar sistemas de amortiguación, dirección y suspensión por 16 millones de dólares. Las exportaciones de auto componentes a Estados Unidos se concentraron en ruedas, neumáticos por 48 millones de dólares, componentes de motor por 19 millones de dólares y transmisiones por 18 millones de dólares.

Los rubros más importantes en las importaciones de componentes fueron las transmisiones con 1.415 millones de dólares (una participación del 22,7% en las importaciones de autopartes), componentes de motor con 1.046 millones de dólares (una participación del 16,7% en las importaciones de autopartes), seguidos por sistema eléctrico con 869 millones de dólares (una participación del 13,9%).

En el caso de las importaciones desde Brasil el primer lugar lo ocupan las transmisiones con 329 millones de la moneda norteamericana, en segundo término, ruedas, neumáticos con y sin cámaras con 310 millones de dólares, en tercer lugar, el sistema eléctrico con 260 millones de dólares. Las importaciones de Tailandia son en primer lugar, de motores con 153 millones

de dólares, en segundo lugar, componentes de motor con 135 millones de la moneda norteamericana y luego por transmisiones con 114 millones de dólares. Las importaciones de Alemania son en primer lugar de transmisiones con 188 millones, motores con 87 millones de dólares y en tercer lugar componentes de motor con 74 millones de dólares.

Comparando doce meses del 2019 con respecto al 2018 se registró una baja del 16,7%.

## Importaciones por tipo de vehículo

Imports by Type of Vehicle



En unidades / units

AÑO	AUTOMÓVILES (1) / Cars (1)		
	HASTA 1500 KG	MÁS DE 1500 KG.	TOTAL
Year	Up To 1500 Kg	More Than 1500Kg	Total
2013			565.667
2014			294.055
2015			292.983
2016			400.165
2017			514.502
2018			464.726

Figura 12. Importación por tipo de vehículo. Fuente: ADEFA (2020)

## Origen de las importaciones

### Importaciones - Principales orígenes

Imports - Main Origins



En unidades / units

PAÍS	UNIDADES	PART. (%)
Country	Units	Share (%)
BRASIL / Brazil	482.365	90,9%
MÉXICO / Mexico	19.466	3,7%
CHINA / China	13.557	2,6%
REPÚBLICA DE COREA / REPUBLIC OF KOREA	2.066	0,4%
TURQUÍA / Turkey	5.358	1,0%
JAPÓN / Japan	1.825	0,3%
ESTADOS UNIDOS / EEUU	1.865	0,4%
FRANCIA / France	181	0,0%
OTROS / Others	3.923	0,7%
<b>TOTAL GENERAL / Total</b>	<b>530.606</b>	<b>100,0%</b>

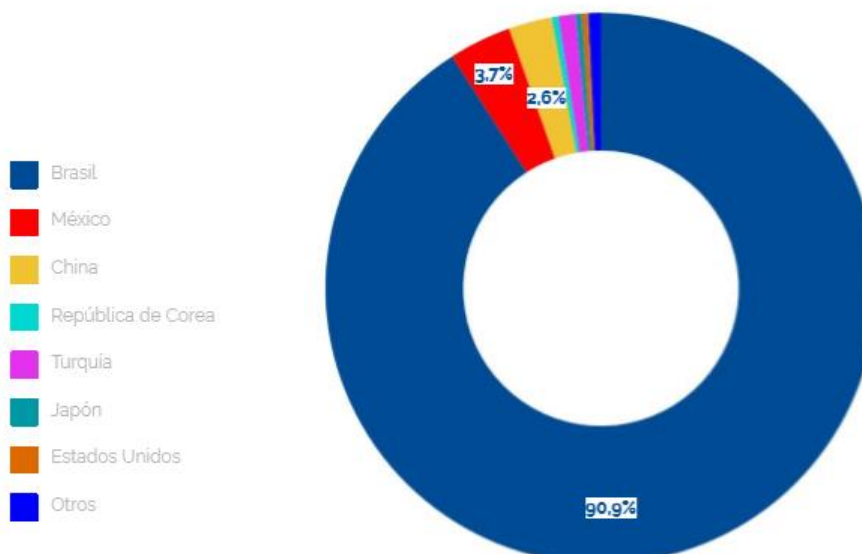


Figura 12. Origen de Importación. Fuente: ADEFA (2020)



## Destino de las exportaciones

### Exportaciones por Empresa y Destino 2018

Exports by Company and Destination 2018



En unidades - Automóviles y utilitarios  
In units - Cars and utility vehicles

	FCA ARGENTINA S.A.	FORD ARGENTINA S.C.A.	GENERAL MOTORS ARGENTINA S.R.L.	HONDA MOTOR ARGENTINA S.A.	NISSAN ARGENTINA S.A.
BRASIL	36.940	29.902	27.171	1.020	2.653
EUROPA					
MÉXICO		3.712			
COLOMBIA	103	1.201			
CHILE	135	4.300			
URUGUAY	86	267	5		
PARAGUAY	135	518	156		
PERÚ	107	784			
C. AMÉRICA					
ECUADOR		1.000			
RESTO AMÉRICA		35			
ASIA					
VENEZUELA		51			
OCEANÍA					
ÁFRICA					
<b>TOTAL</b>	<b>37.506</b>	<b>41.770</b>	<b>27.332</b>	<b>1.020</b>	<b>2.653</b>
PART-%	13,92%	15,51%	10,15%	0,38%	0,98%

### Exportaciones por Empresa y Destino 2018

Exports by Company and Destination 2018



En unidades - Automóviles y utilitarios  
In units - Cars and utility vehicles

	PSA PEUGEOT-CITROËN S.A.	RENAULT ARGENTINA S.A.	TOYOTA ARGENTINA S.A.	VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A.	TOTAL	Part. %
BRASIL	7.178	20	54.513	26.516	185.913	69,0%
EUROPA	1			7	8	0,0%
MÉXICO		202		3.061	7.875	2,9%
COLOMBIA	259	322	6.646	1.452	9.983	3,7%
CHILE			8.028	3.741	16.204	6,0%
URUGUAY	856		561	415	2.190	0,8%
PARAGUAY	35		3.251	695	4.790	1,8%
PERÚ			9.842	536	11.269	4,2%
C. AMÉRICA			15.391	964	16.355	6,1%
ECUADOR			1.830	16	2.846	1,1%
RESTO AMÉRICA			1.672	160	1.867	0,7%
ASIA			2	25	27	0,0%
VENEZUELA			60		111	0,0%
OCEANÍA				6.017	6.017	2,2%
ÁFRICA				3.905	3.905	1,4%
<b>TOTAL</b>	<b>8.329</b>	<b>544</b>	<b>101.796</b>	<b>48.410</b>	<b>269.360</b>	
PART-%	3,09%	0,20%	37,79%	17,97%		

Figura 13. Exportación destino por empresa. Fuente: ADEFA (2020)

### **Capítulo III: Dimensiones estratégicas:**

En el presente capítulo se realiza un estudio pormenorizado de los requerimientos necesarios para que la empresa logre su objetivo: Relocalización para el desarrollo de fundas de autoparte industrial.

Para conocer la forma de competencia de las empresas de un sector, se debe profundizar aún más en su estrategia y así conocer las razones de las diferencias de rentabilidad de las compañías que pertenecen al mismo.

Dimensiones estratégicas de diferenciación: en cualquier sector existen muchas formas de obtenerla: algunas pueden tener mejor calidad, otras un muy buen servicio, apostar al diseño o una capacidad distintiva de innovación, de esta forma pasamos de pensar en una estrategia genérica a pensar una dimensión estratégica.

En esta dimensión podemos ubicar a la marca Faurecia, que claramente busca diferenciarse en calidad e innovación.

Dimensiones estratégicas de bajo costo: esta dimensión es posible obtenerla de varias maneras ya sea por haber alcanzado una economía de escala, haber estado en el mismo sector por muchos años nos permite obtener una curva de experiencia o bien una irrupción al sector con nueva tecnología propia y patentada.

En esta dimensión podemos ubicar la empresa Magna que tiene una vasta experiencia en el rubro.

Dimensiones estratégicas de especialización: Dimensión que puede obtenerse haciendo foco por segmentos o necesidades del mercado o para cubrir una determinada área geográfica.

En esta dimensión encontramos a Adient.

Existe otra dimensión que otorga capacidad estratégica de maniobra, alianza estratégica, integración vertical o apalancamiento financiero, éstas ayudan a conseguir una ventaja competitiva, pero no son “la ventaja”.

	Calidad	Innovación	Marca	Economías de escala	Curva de experiencia	Compartir actividad	Especialización por segmento	Repuesta al cliente
Magna	X	X	X	X	X	X		
Faurecia	X	X	X				X	X
Adient	X	X					X	
Lear	X	X			X	X		X

**Figura 14. Ventajas competitivas**

En un sector, las compañías que más compiten entre sí son las del mismo grupo estratégico. Siguen la misma estrategia, utilizan las mismas dimensiones estratégicas claves, se dirigen al mismo tipo de clientes, quieren satisfacer la misma necesidad.

Del análisis realizado se advierte la existencia de grupos estratégicos afines, con estrategias cercanas, que si bien son competidores no se encuentran en el mismo grupo.

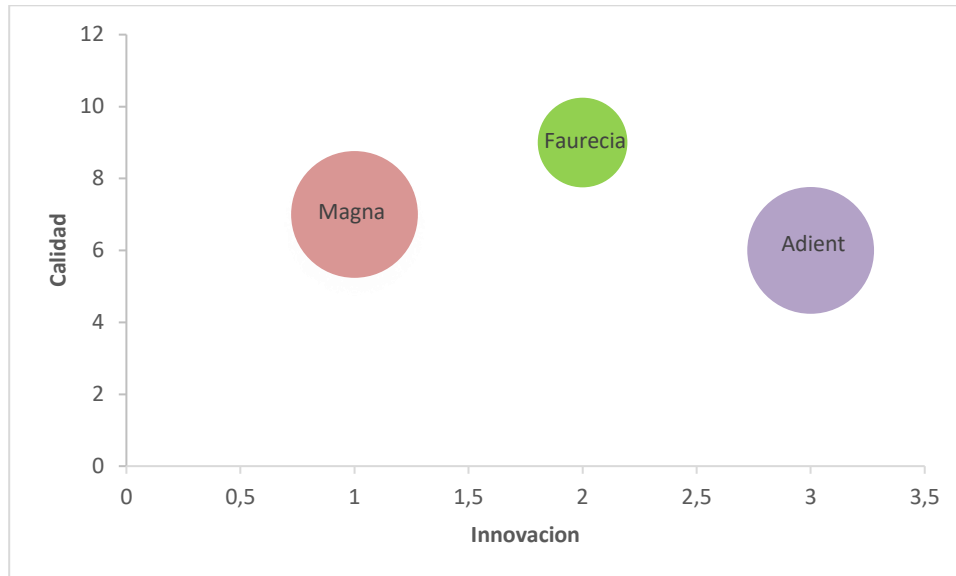
Cada grupo estratégico tiene sus propias barreras de entrada al mismo, que se conocen como “barreras a la movilidad” (no deja a la empresa pasarse de un grupo a otro sin que esto le cueste un precio elevado).

Las barreras a la movilidad provocan que algunas empresas de un sector sean más rentables que otras.

Las empresas diversificadas gozan de reducciones en las barreras de movilidad ya que pueden compartir operaciones o funciones.

Las barreras a la movilidad son claves, explican porque la empresa tiene una posición competitiva excelente y por qué.

---



---

**Figura 15. Posición competitiva**

El mapa permite entender la situación de los diversos grupos estratégicos y reflexionar sobre posibilidades futuras.

El mapa estratégico tiene forma diagonal, lo que implica que las dos dimensiones están correlacionadas. Cuanta más innovación tienen las empresas, más calidad también poseen. Se pueden agrupar ambas dimensiones en un solo eje, pues se mueven a la vez. Esta correlación puede ser positiva si se incrementan las dos dimensiones; o negativa, si al incrementarse una se reduce la otra, por ejemplo, que para incrementar la innovación se deba incurrir en mayores costos.

Formulación estratégica: se refiere a la elección del grupo estratégico donde la empresa quiere competir. Siendo que el producto apunta a calidad e innovación a un bajo costo, se debería competir con Faurecia.

## **Mercado**

El mercado es esencial, sin el análisis que haga de la situación, no hay estrategia que sea exitosa. El sector existe como consecuencia de la existencia del mercado. Las empresas se desarrollan porque existen necesidades que tienen los clientes. El análisis del mercado se realiza en forma conjunta al del sector.

En el análisis de mercado la unidad es el cliente, pero éstos son diferentes. Sin embargo, existen clientes para los cuales las necesidades y el valor que le dan a ellas son los mismo. A la agrupación, por similitud, de estos clientes, Gimbert los llama segmentos de mercado; y a lo que aprecian estos clientes, factores claves de éxito.

En este contexto se da el efecto donde el sector marca la oferta y el mercado la demanda.

La empresa desarrolla una estrategia para satisfacer las necesidades valoradas por sus clientes. Ello evidencia la conexión existente entre estrategia, dimensiones estratégicas, demanda del cliente y factores claves de éxito.

*“El grupo estratégico existe, realiza sus dimensiones estratégicas debido a que las empresas que lo constituyen han detectado que un grupo de clientes tiene unas necesidades que ellas pueden satisfacer.”* (Gimbert, 2010) en página 163.

Cabe entonces a la empresa determinar cuál será aquel segmento o eventualmente, a qué conjunto de segmentos se va a dirigir y consecuentemente deberá precisar el elemento fundamental que constituirá la esencia del factor de éxito que estará en condiciones de satisfacer más acabadamente y en mejores condiciones que sus competidores. Estos planos se conectan con la dimensión estratégica y al conjunto estratégico.

La visión de una dimensión estratégica a partir del mercado, deberá habilitar el ingenio para imaginar, diseñar y practicar las inversiones que necesitan ser implementadas. Tanto aquellas que resulten creativas para mantenerse actualizado y competitivo en el sector (dependencia e instalaciones, maquinarias y herramientas, tecnología, etc.) como aquellas otras que, desde la innovación y la generación de novedades, resalten una característica distintiva e identificadora al momento de marcar diferencias con la competencia y además, permitan obtener mayor satisfacción y empatía de los clientes.

Básicamente, el universo de clientes que se genere con estas inversiones, determinará la calidad y valor del factor de éxito que fuera establecido. La pericia e idoneidad en su debida elección, marcará la diferencia entre las ganancias y el fracaso.

Al ser fundas para asientos de autos un producto conocido, el cliente tiene necesidad tácita para la incorporación de ésta a su producto final, agregándole valor de percepción para el cliente final siendo que es el primer y principal contacto que tiene el cliente final con su producto, a un bajo costo permitiéndole mantener el segmento de su producto y sus márgenes de utilidad.

En este punto del desarrollo, resulta conveniente puntualizar cuatro aspectos que contribuyen a completar las ideas expresadas. Tales conceptos son de propia autoría y forman parte del trabajo final de la materia Dirección de Marketing II, relacionado con el tema de análisis de mercado enfocado en la misma empresa involucrada en este trabajo de tesis, que fueran presentados ante el Profesor. José Alejandro BERNHARDT, para su consideración y evaluación. A saber:

Desde la concepción de un mercado percibido desde el punto de vista de la oferta y la demanda, se debe considerar que la empresa en ese contexto, en un caso compra uno de sus insumos y en otro vende uno de sus satisfactores. Ocupa en poco tiempo y en el mismo mercado dos roles que se relacionan, pero a su vez son diferentes.

De tal forma, en la primera circunstancia, cuando la terminal automotriz llama a cotización para un nuevo proyecto, ese tipo de mercado se caracteriza porque por el lado del insumo existen unos pocos que tiene capacidad para satisfacer la demanda y unas pocas compradoras y por el lado del satisfactor existen pocos oferentes para cubrir esa demanda y unas pocas terminales compradoras.

SITUACIÓN EN EL MERCADO DEL INSUMO				SITUACIÓN EN EL MERCADO DEL SATISFACTOR			
<i>Oferta:</i> "Cómo me venden los insumos los proveedores"		<i>Demanda:</i> "Cómo compro el insumo a los proveedores"		<i>Oferta:</i> "Cómo vendo el satisfactor a los clientes"		<i>Demanda:</i> "Cómo me compran el satisfactor los clientes"	
<input type="checkbox"/>	Competencia perfecta	<input type="checkbox"/>	Competencia perfecta	<input type="checkbox"/>	Competencia perfecta	<input type="checkbox"/>	Competencia perfecta
<input type="checkbox"/>	Competencia monopolística	<input type="checkbox"/>	Competencia monopsonística	<input type="checkbox"/>	Competencia monopolística	<input type="checkbox"/>	Competencia monopsonística
<input checked="" type="checkbox"/>	Oligopolio	<input checked="" type="checkbox"/>	Oligopsonio	<input checked="" type="checkbox"/>	Oligopolio	<input checked="" type="checkbox"/>	Oligopsonio
<input type="checkbox"/>	Monopolio	<input type="checkbox"/>	Monopsonio	<input type="checkbox"/>	Monopolio	<input type="checkbox"/>	Monopsonio

**Figura 16. Satisfactores etapa cotización.**

Resultando ser la ganadora de la cotización, la empresa cambia su rol y éste comienza cuando la terminal ya adjudicó el proyecto a un proveedor y el mercado se caracteriza porque se transforma en una relación exclusiva entre ambas partes.

SITUACIÓN EN EL MERCADO DEL INSUMO				SITUACIÓN EN EL MERCADO DEL SATISFACTOR			
<i>Oferta:</i> "Cómo me venden los insumos los proveedores"		<i>Demanda:</i> "Cómo compro el insumo a los proveedores"		<i>Oferta:</i> "Cómo vendo el satisfactor a los clientes"		<i>Demanda:</i> "Cómo me compran el satisfactor los clientes"	
<input type="checkbox"/>	Competencia perfecta	<input type="checkbox"/>	Competencia perfecta	<input type="checkbox"/>	Competencia perfecta	<input type="checkbox"/>	Competencia perfecta
<input type="checkbox"/>	Competencia monopolística	<input type="checkbox"/>	Competencia monopsonística	<input type="checkbox"/>	Competencia monopolística	<input type="checkbox"/>	Competencia monopsonística
<input type="checkbox"/>	Oligopolio	<input type="checkbox"/>	Oligopsonio	<input type="checkbox"/>	Oligopolio	<input type="checkbox"/>	Oligopsonio
<input checked="" type="checkbox"/>	Monopolio	<input checked="" type="checkbox"/>	Monopsonio	<input checked="" type="checkbox"/>	Monopolio	<input checked="" type="checkbox"/>	Monopsonio

**Figura 17. Satisfactores etapa contratación.**

El segundo concepto resulta de aplicar al satisfactor en cuestión en el esquema de fijación de precios basado en el valor percibido. De esta manera se deberán Identificar los atributos, su ponderación y las puntuaciones que se le asigna a ese satisfactor y a los satisfactores de la competencia.

Al ubicar posteriormente los satisfactores en el reloj estratégico se podrán efectuar recomendaciones estratégicas en beneficio de la empresa, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Una ejemplificación del concepto, lo permite interpretar efectivamente:



Atributo	Ponderación					Total	Media
	Lear	Magna	Adient	Faurecia			
Respuesta	10	8	7	9	34	8,5	
Defectos	5	3	6	8	22	5,5	
Cercanía	2	3	4	1	10	2,5	
Gestión	4	3	4	3	14	3,5	
Personal	3	5	5	7	20	5	
Percepción Global	24	22	26	28	100	25	
Percepción Individual	0,96	0,88	1,04	1,12	4	1	
Precio (estimado)	15.500	14.700	15.000	17.800	63.000	15.750	
Precio Ajustado	15.120	13.860	16.380	17.640	63.000	15.750	
Valor percibido	0,98	0,94	1,09	0,99	4,00	1,00	

Figura 18. Resultados de ponderación de atributos

Reloj Estratégico

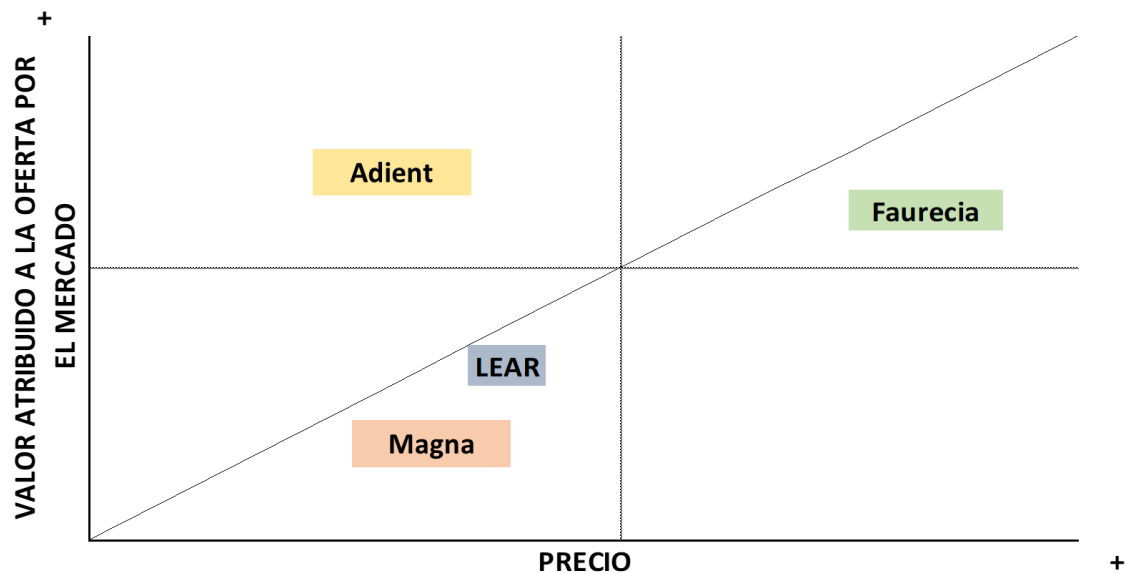


Figura 19. Reloj Estratégico

## **Recomendación.**

La empresa debería aprovechar la percepción de marca que tiene a nivel global, ayudando a aumentar la percepción de desempeño y experiencia. Plantear una estrategia de mejoramiento de percepción de valor por parte de la terminal, logrando bajar los defectos de producción, aumentaría la percepción de defectos permitiendo mantener el precio estimado. Así mismo se debe estar alerta a la estrategia que pudiera implementar el competidor Magna, ya que puede ser similar por encontrarse en la misma área del reloj estratégico.

El tercer aspecto se relaciona con la aplicación, por parte de la organización, de estrategias de segmentación de precios y aquellas variantes que eventualmente podrían surgir durante su aplicación.

Conectando con la ejemplificación anterior, la empresa realiza segmentación de precio por concepción del producto. Entrega diferentes versiones del producto que le permite diferenciar los precios, incluso en ambos momentos de mercado señalados en el primero de los aspectos. Se cuenta con la posibilidad de diferenciar los precios basada en la calidad de los materiales como también en el tiempo productivo necesario para la producción de cada versión de producto. Contractualmente se debe estar a disposición de las auditorías que el cliente considere pertinentes realizar, momento en el cual se evidencia empíricamente los 2 conceptos mencionados que hacen a la segmentación de los precios, como ejemplo, la fundas para asientos de auto de cuero sintético requiere materiales de mayor calidad y mayor tiempo de armado por el tratamiento que lleva el cuero sintético en la producción. Esta segmentación es percibida por el cliente, y a la empresa le resulta en una captación de mayor ganancia ya que cuenta con la capacidad operativa y de gestión para realizar, y soportar en caso de auditoría, esta segmentación.

Debido a las variaciones entre los volúmenes estimados en la solicitud de cotización que realiza el cliente y los finalmente entregados durante la vida útil de proyecto, resulta posible que se presente la propuesta de segmentación que se propone ofrecer al cliente por diferenciación de precios según volumen de fundas para asiento de autos estimados a entregar en el proyecto. Actualmente, al momento de cotizar un nuevo proyecto, los precios se arman en base a los volúmenes informados por el cliente en la solicitud de cotización. La propuesta es incorporar diferentes precios en base al volumen estimado en función a información interna de la empresa o de agencias de consultoría especializadas en el sector, que permitan al cliente conocer los diferentes precios de fundas de asientos para autos en caso de tener diferentes volúmenes, que eventualmente podría solicitar durante la ejecución del proyecto.

Finalmente, el cuarto aspecto se origina de aplicar, continuando con el tema ejemplo, a la organización, el esquema de MKT mix, referida a las 4P de productos, con la extensión a las 7P que se aplica para el caso de satisfactores que son servicios o productos “acompañados” de servicios. Para ello se identificará el segmento o satisfactor involucrado, analizando especialmente el rol que desempeña el precio dentro del MKT mix. De esta forma, la empresa está dedicada a corte y costura de fundas para asientos de autos (identificando como satisfactor) pero no debe dejar de mencionarse que al analizar el marketing mix, la empresa tiene una gran carga de servicios que complementan el satisfactor, identificando las 7'P de la siguiente manera:




---

Figura 20. 7 P del Marketing

### Factores mínimos de éxito.

En el mercado también existen factores mínimos de éxito. Con respecto a la funda de asiento del auto, es el primer y permanente contacto que tiene el usuario del automóvil (cliente final). Por lo tanto, la calidad es un factor mínimo de éxito.

De tal forma, que las terminales buscan la calidad de este producto, la rápida respuesta ante cambios en rediseño y como el sector lo establece, al menor costo posible.

Puede ocurrir que el factor clave de éxito pase a ser mínimo. Por ejemplo, si la innovación es clave y se invierte constantemente para mejorar el producto y satisfacer ese segmento mejor que la competencia, la innovación se irá incrementando con el tiempo y puede dejar de ser querido

por el cliente. Por lo tanto, las terminales buscan la calidad de este producto, la rápida respuesta antes cambios en rediseño de este y, como el sector lo establece, al menor costo posible.

En ese momento la innovación como factor clave de éxito ha llegado al umbral máximo deseado por el mercado convirtiéndose en factor mínimo de éxito.

También podría darse el proceso inverso, que un factor mínimo de éxito pase a ser un factor clave de éxito, ya que todas las variables estratégicas son dinámicas. Por ello no deben verse los factores claves como algo estático, sino que se debe pensar en cómo hacer pasar un factor mínimo a un factor clave.

Los factores claves hacen que las empresas se distingan unas de otras y los factores mínimos pueden hacer que las empresas desaparezcan del segmento.

Los factores mínimos de éxito se dan por supuesto en los productos, son “*una ley inexorable*” (Gimbert, 2010) en página 169.

#### Variables de segmentación del mercado:

*Calidad:* principal factor determinante e importante en el éxito de la empresa, al poner a disposición del segmento un buen producto, la reacción de los clientes resulta satisfactoria; transformando esta circunstancia en una característica de reconocimiento hacia la empresa. Se debe invertir para ofrecer un producto de calidad, basado en elementos claves como rediseño, innovación, seriedad, relacionamiento y responsabilidad.

*Innovación:* En un mundo cambiante, todo segmento no es anejo a esta característica y se debe trabajar en el permanente desarrollo de nuevas alternativas del producto, haciéndolo atractivo y cubriendo las demandas de los clientes.

*Segmento:* en la actualidad existen consumidores para cada tipo de tela en las que se ofrece las fundas de asientos de auto, tendencia a seguir de cerca para el abastecimiento de cada segmento.

Factores mínimos de éxito:

La funda de asiento de auto debe ser de calidad, la capacidad de rediseño de formas y modelos debe ser permanente en el marco de un costo que debe ser siempre competitivo (bajo costo compatible con calidad).

Factor clave de éxito:

La diferenciación, a través de la innovación en el desarrollo de una nueva funda, que cumpla con los requerimientos cambiantes del cliente.

Asimismo, se debe tener en cuenta la buena relación con el cliente y la cercanía. En este sentido la instalación en un parque industrial donde se encuentra el cliente o muy próximo, será potencialmente trascendente, sin descuidar la propia facilidad y rápido acceso a los proveedores de materias primas y servicios que permite atenuar los costos de transporte.

Otros segmentos que resultan de interés, son los subproductos de las fundas: retazos de tela y la venta del desperdicio inevitable.

**Recursos y capacidades.**

Una empresa que ha diseñado una excelente estrategia, puede no ser capaz de realizarla si carece de los recursos y las capacidades idóneas para llevarla a cabo.

Hemos trabajado, hasta el momento, sobre el entorno de la empresa, ahora será momento de focalizarnos en un análisis interno.

En este aspecto (Gimbert, 2010) en página 177, propone una visión para identificar las capacidades esenciales que debe tener la empresa para

llevar a cabo su estrategia. Mediante el triángulo estratégico de Kenichi Omahe: se resume el análisis sector-mercado-empresa, los cuales están afectados por el entorno macro.

El sector informa la situación de la competencia. El mercado comunica la demanda y el análisis interno indica los recursos y capacidades necesarios de la empresa.

El resultado del triángulo debe facilitar y permitir que la empresa satisfaga las necesidades del cliente, mejor que la competencia, con sus recursos y capacidades.

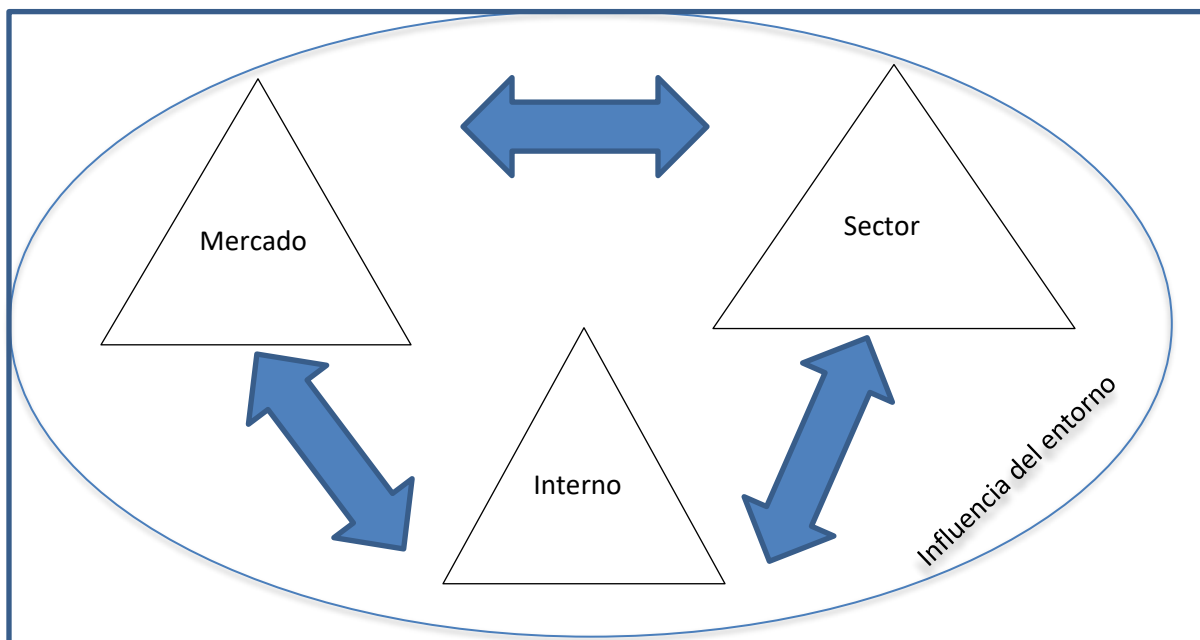


Figura 21. Situación Competitiva. Fuente: Gimbert (2010, pág. 177)

### Áreas de resultado clave

Son aquellas responsables de la realización de la estrategia.

Las áreas clave en la funda para asientos de auto son:

1. Producción: capacidad para producir con calidad y con el menor costo posible.

2. Relacionamiento con el cliente: Entender las necesidades y darle respuestas rápidas permitirán que la innovación sea dirigida en el camino correcto.

### Recursos y capacidades

Gimbert destaca la existencia de dos tipos muy diversos de recursos; los tangibles (maquinaria, instalaciones) y los intangibles (marca, información, conocimiento) (Gimbert, 2010) en página 179.

La empresa puede tener grandes recursos y sin embargo no ser capaz de desarrollar capacidades, como puede darse a la inversa. Destaca como de mayor importancia a los intangibles, debido a que son estos los que posicionaron a la empresa y la llevaron a conseguir la ventaja competitiva.

El desarrollo continuo del conocimiento, la innovación, la mejora continua, la cultura de pensamiento fuera de la caja, es puesto en escena por muchos autores. Ulrich enunció una fórmula para medir la capacidad de aprendizaje: "G x G": capacidad de generar nuevas ideas y capacidad de generalizar las mismas. Ambas "Ges" son imprescindibles. Una organización que genera ideas, pero no puede llevarlas a la práctica, no se desarrolla.

### Reflexión estratégica sobre las capacidades

La primera pregunta que se debe realizar la empresa es; ¿qué capacidades se necesitan para llevar a cabo la estrategia planteada?

Las capacidades se pueden dividir en:

1. Aquellas que debe tener el personal para realizar la estrategia que la empresa desea concretar: debe ser personal con conocimiento en materia textil, orientado a la producción y procesos de mejora para lograr la más alta calidad.

Se debería contratar un ingeniero industrial con experiencia en automotriz y operarios que puedan manejar la maquinaria necesaria para lograr el producto.



2. Tecnología o know-how: claramente lo primero y más importante es la maquinaria necesaria para corte y costura.  
También se requerirá el soporte de I+D para que el producto sea de buena calidad; sistemas de información para mejorar todo aquello que sea perfeccionable.
3. Otros intangibles: resulta necesaria mantener una buena imagen de empresa y un relacionamiento permanente con el cliente.
4. Financieras: el capital que se requerirá para poner en marcha el proyecto de relocalización.
5. Físicas: se requiere un inmueble para poder instalar la fábrica, las máquinas, el depósito de las materias primas y del producto elaborado.

Se debe contratar a una empresa especializada en el desarmado, traslado e instalación de las maquinarias en la nueva localización e incluso la adquisición de todas las máquinas que no pueda o no convenga trasladar ya sea por complejidad o estado de uso

En lo que respecta a la ubicación de las instalaciones deberá evaluarse, como se trató en el capítulo I (página 9), la que mejor resulte de la evaluación de los factores decisorios en este aspecto, teniendo en cuenta la existencia de plantas de la empresa en Ferreyra y en San Francisco (ambas en Córdoba) o en Betin (Brasil), las cuales pueden ser sometidas a una redefinición de diseño de planta para dar lugar a la nueva actividad de corte y costura.

Todo este análisis dará como resultado la suma de dinero necesaria para realizar las inversiones que se proyectan.

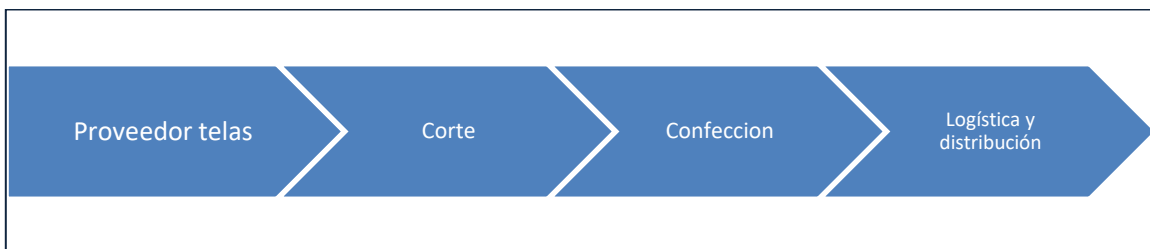
En este punto resulta indispensable analizar también las capacidades de la competencia.

La empresa Magna Seating, cuenta con una planta en Córdoba capital, con capacidad de producción de fundas para el cliente, contando con calidad, innovación y cercanía, que en este momento supera a nuestra empresa.

### ¿Cuál es la cadena de valor del sector autopartista?

Hasta este momento habíamos incursionado en el desarrollo de 2 perspectivas, por un lado, el macro, con las fuerzas competitiva y por otro, el micro, con los grupos estratégicos. Ahora pasaremos a analizar la cadena de valor del sector, que contempla una visión más amplia que la realizada en el análisis macro, se inicia con el primer sector que provee de algún componente o materia prima y finaliza con el consumidor final.

---



**Figura 22. Cadena de valor del sector autopartista en fundas para asiento**

---

Se llama cadena y del sector, por tratarse de una serie de sectores, uno detrás del otro, que forman una sucesión de eslabones, cada uno de ellos aporta valor.

El sector de fundas para asientos de autos utiliza insumos cuya producción está sujeta a aprobación por parte del cliente, generalmente esto se trata a través de proveedores dirigidos, es decir que el cliente determina contractualmente quien debe ser el proveedor de la tela y cuales los tipos de tela. Esta característica constituye un aspecto muy importante en el producto final y el cliente se reserva el derecho de decidir el mejor proveedor en base a sus propios parámetros de valorización

A su vez, la calidad del producto final, depende de la materia prima que también responde a una cantidad importante de variables que deben ser controladas con extremo detalle en el momento de la recepción y posterior puesta a disposición para la producción.

### ¿Cómo se reparte el valor entre los sectores que componen la cadena?

Cambio en el valor: existen dos vías para incrementar el valor del sector:

- a. *Integración vertical*: se trata de realizar la función del eslabón que se lleva una gran parte del valor. Si un sector se integra y efectúa las funciones de otros sectores de la cadena, puede repartir el valor entre las partes que participan según su propio criterio.
- b. *Saltar un eslabón*: la empresa se queda con el valor del sector proveedor o cliente sin realizar la función. Esta opción es mejor que la primera. El sector a ser evitado no debe añadir valor para los clientes o una parte de los mismos, porque se verá afectado severamente.

En este caso se debe afrontar una cuestión estratégica: ¿Qué parte del valor apropiado (que pertenecía al sector evitado) se da al cliente y que parte se queda la empresa? Cuanto mayor sea la porción de valor que se da al cliente, normalmente en forma de menor precio, más atractivo será el modelo que se creará.

Se podría lograr una integración vertical hacia los proveedores, es compleja ya que en nuestro caso estamos hablando de otra industria, es decir la textil, la cual tiene todo un desarrollo diferenciado. En cambio, en lo que respecta a la estrategia de saltar un eslabón, se busca la relocalización de la planta en un lugar cercano al cliente para eliminar o minimizar el eslabón de logística y distribución.

### Cadena de valor de la empresa

“En vez de enfocarnos en superar a nuestros competidores, nos enfocamos en profundizar la relación con nuestros clientes ofreciéndoles un conjunto más completo de productos y servicios que incremente el valor que perciben” Filminas Materia Dirección Estratégica II – MBA – ICDA

El concepto de cadena de valor de la empresa fue definido por la consultora McKinsey con el nombre de “*business system*”. Se diseñó para unir los conceptos de ventaja competitiva con las decisiones que una compañía debe tomar en su organización como consecuencia de dicha ventaja. (2010, pág. 204).

En 1985 Michael Porter (2015) introdujo el concepto de cadena de valor a partir de la idea de McKinsey; entendiendo a la empresa como una sucesión de actividades, funciones o departamentos, los cuales deben aportar valor.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.

La cadena de valor despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y las del margen, siendo éste, el resultado de la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor, dichas actividades se refieren a todas aquellas que realiza la empresa y se dividen en dos: primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como aquellas de asistencia post venta. Se dividen en cinco categorías:

1. Logística interna: las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna mayor es el valor generado en la primera actividad.
2. Operaciones: éstas toman las materias primas desde la logística de entrada y crean el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, los costos serán menores y los

dividendos mayores, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

3. Logística Externa: Una vez que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
4. Marketing y Ventas: En este sentido debe privar el cuidado y medida en la selección del tipo de publicidad y los gastos a empeñar, los cuales son una parte fundamental para promocionar las ventas.
5. Servicios: actividad final de la cadena de valor. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente, después de la venta del producto. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

#### Actividades de apoyo

En la Cadena de Valor de Michael Porter (2015) son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. El abastecimiento (compras), la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa.

Aquí tenemos un diagrama que permite visualizar rápidamente la cadena de valor asociada al liderazgo en costos, que es la dimensión que ocupa a la industria automotriz.

# Implementación Estratégica

## Liderazgo en Costos

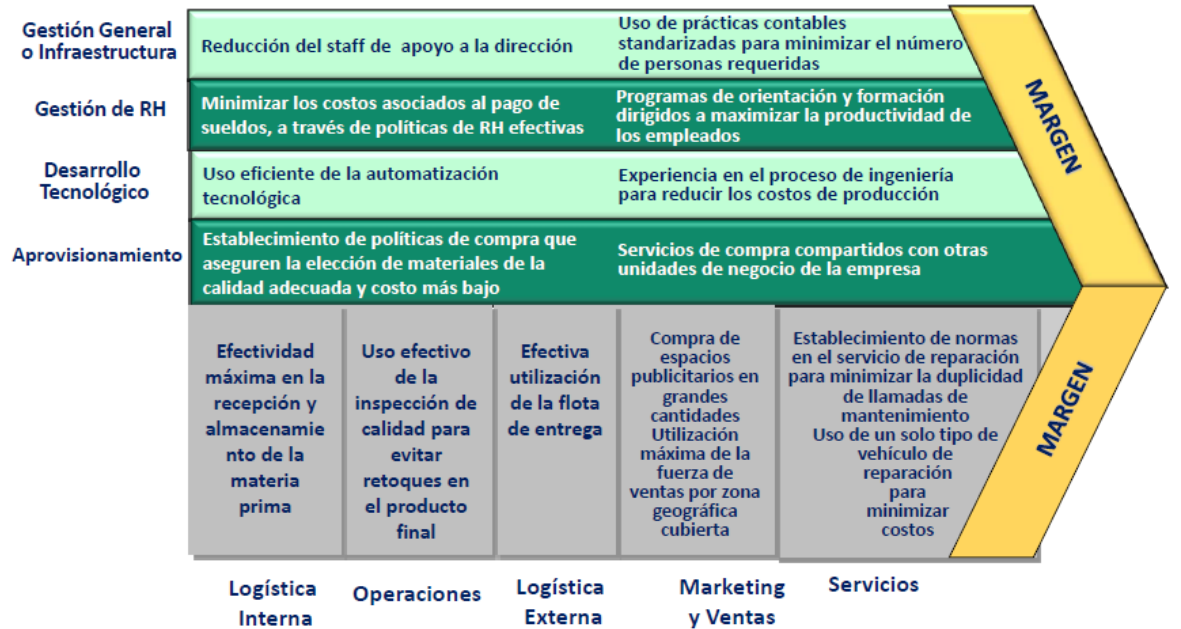
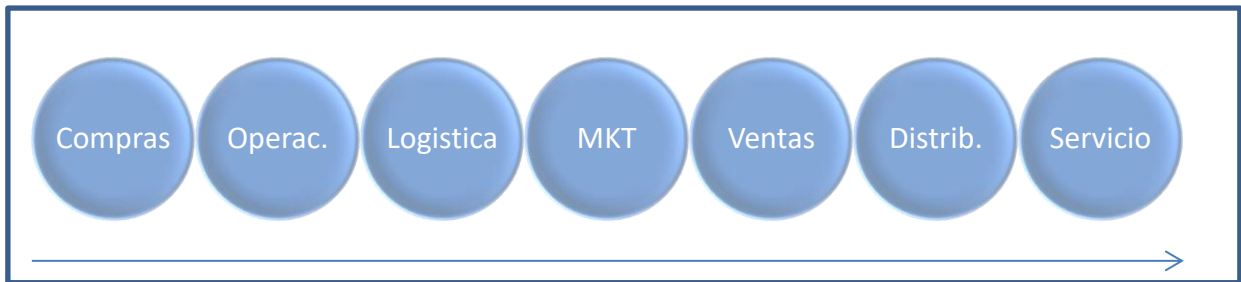


Figura 22. Cadena de Valor. Fuente: MBA- ICDA

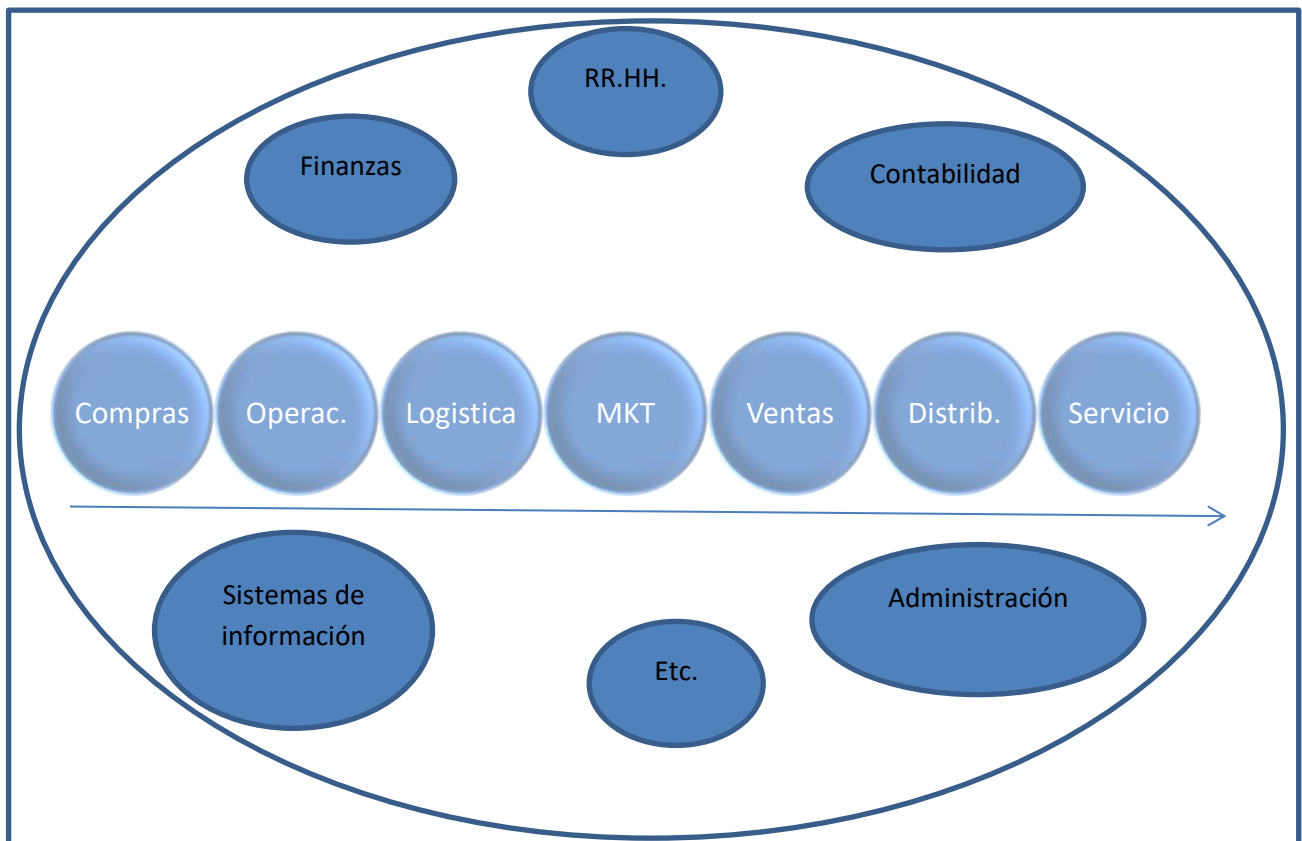
Esta herramienta, que efectivamente permite estudiar el conjunto de actividades, con el fin de diferenciar los procesos más relevantes y obtener la mayor cantidad de ventajas competitivas que sea posible, fue presentada en forma sencilla, pero profundamente didáctica por Xavier Gimbert, la cual permite obtener reflexiones y conclusiones sólidas y confiables.

Se presentan en un gráfico lineal las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa (2010, pág. 206)



**Figura 23. Valor de la Empresa. Fuente: Gimbert (2010, pág. 206).**

Y se completa el esquema general agregando las actividades de apoyo de la cadena de valor de la empresa:



**Figura 24. Actividades de Apoyo. Fuente: Gimbert (2010, pág. 206).**

En este esquema amplio, será responsabilidad de la conducción de la empresa determinar la actividad o las actividades claves que coadyuvan directa y definitivamente en el logro y mantenimiento de la estrategia general empresarial. Si en este plano tomamos la producción como actividad clave y afirmamos que, como la tiene cada actividad clave, posee su propia estrategia, si esta no se logra plenamente, consecuentemente tampoco se logra la de la empresa. Esto requiere cambios.

En el caso de las actividades que no son clave, las reorientaciones y adaptación de las estrategias resulta un esfuerzo menos significativo que las anteriores. Las actividades no claves, necesariamente deben cumplir su estrategia y las desviaciones deben ser rápidamente corregidas, para evitar que afecten al conjunto de esas actividades que, en este caso, de ocurrir, sí pueden provocar desórdenes importantes. Si una empresa no logra sostener la estrategia deseada en una actividad no clave puede evaluar la posibilidad de no cumplirla o en el caso de ser poco afín a su naturaleza, la eventualidad de tercerizar la actividad (Por ejemplo; seguridad informática, seguridad de las instalaciones, gestión logística, cadena de distribución, etc.). En cualquier caso, será motivo de análisis las ventajas o desventajas de tal circunstancia.

Entre las ventajas más significativas de este análisis, se deben considerar los menores costos, evita contratación de personal muy especializado, reduce los gastos de material, aprovechamiento de las instalaciones para otra actividad, disminución de cuestiones administrativas. Estas ventajas, en términos de fondos, deberían además permitir invertir un mayor esfuerzo en las actividades claves.

Por el contrario, las desventajas apuntan a que la empresa pierde la capacidad que tenía en la actividad que entregó a terceros y complica la posibilidad de volver a obtenerla, si así resulta conveniente luego de un tiempo.

La selección de la empresa para tercerizar la actividad merece una cuidadosa evaluación para determinar su idoneidad, la compatibilidad de



ideas y objetivos sociales y laborales, imagen empresarial y prestigio comercial, entre otros factores, que permitan minimizar eventuales inconvenientes de adaptación a la nueva situación de relación mutua de trabajo.

También es posible analizar, en función de la actividad, la proyección a futuro en el largo plazo o los cambios del mercado, la eventualidad de buscar un socio. Esta situación es mucho más compleja y requiere encontrar una empresa que se alinee con los propios objetivos, que presente coincidencia y similitud de valores y asegure una complementación adecuada, que merezca una sólida confianza inicial, con responsabilidades compartidas a partes iguales y una capacidad de invertir equitativamente. Las sociedades requieren una adecuada presentación al personal de cada una de las empresas, en términos de comunión de objetivos y estabilidad laboral.

Sin llegar al nivel de buscar una sociedad y tampoco ante la eventualidad de recurrir a una tercerización, la otra opción es la cooperación. En este sentido, se pueden reconocer dos posibilidades, la que pueda ser concretada en forma interna y aquella otra que requiere actores externos. La cooperación que se realiza en el ámbito interno de la empresa es denominada por Gimbert (2010, pág. 220), como interrelaciones, las cuales consisten en aplicar procedimientos para mejorar las actividades de la empresa a través de la colaboración, manejo de información común, conocimiento personal y fundamentalmente crear la conciencia de las invaluable bondades del trabajo en equipo, que deriva inevitablemente en el espíritu de cuerpo. El cual evoluciona y crece y genera el sentido de pertenencia.

Cuanto mayor sea la habilidad y constancia para llevar a cabo un programa de colaboración e interrelación de los distintos subsistemas de la empresa, mayor será la gestión exitosa del conjunto. Un ejemplo que aplica a esta tesis permite definir el concepto plenamente; el área de procesos debe transmitir a producción la importancia en la calidad en el corte de la tela para maximizar la cantidad de cortes y minimizar el residuo al armar las fundas.

Cada actividad crece en la importancia con que se percibe el personal que la realiza, se incrementa el sentimiento de complementar el trabajo de otro sector eficientemente, mejora el clima laboral y el intercambio de información de técnicas y procedimientos de trabajo, que contribuye significativamente a la coordinación y control de las actividades.

En el orden externo, la cooperación se puede lograr a través de distintas variantes:

- a. Alianzas estratégicas: Visto como un acuerdo entre empresas de similar o diferente sector, con la finalidad de fortalecer objetivos comerciales comunes para mantener o incrementar el segmento de sus clientes.
- b. Joint-ventures: Este anglicismo, se refiere a un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más empresas, denominados “ventures” o socios.
- c. Fusiones: En este caso, las empresas desaparecen para formar una nueva, en la que se reparte el capital de la forma acordada y presupone una transformación completa de todas las partes implicadas en el proceso.
- d. Adquisiciones: La participación o adquisición de empresas se produce cuando una de ellas compra parte o el total del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla total o parcialmente.

El concepto central en todas estas formas de cooperación es sumar esfuerzos para obtener lo que de otra manera no se podría o sería de difícil obtención. De tal forma, que mejora las posibilidades estratégicas con los recursos disponibles, ajustándose a las particularidades de alguna de esas formas de cooperación.

#### La perspectiva corporativa:

Integración y otras diversificaciones: Como se ha desarrollado, la colaboración deviene en integración cuando las partes de la empresa, a pesar de tener actividades completamente diferentes, comparten con fuerza

el objetivo común. Desde la cadena de valor de la empresa se deben analizar estos aspectos para determinar si en definitiva la estrategia empresarial mejoraría o por el contrario resultaría inconveniente sumar a sus funciones una actividad de otra empresa, un proveedor o un cliente.

La integración vertical, le permite a la empresa producir su propia materia prima básica.

La diversificación, le permite a la empresa decidir replicar en otro sector una actividad o función que realiza eficientemente y representa una ventaja competitiva.

En este sentido, la oportunidad que se presenta como consecuencia de tener una producción estable, de calidad e innovación, le posibilitaría ofrecer fundas de asiento para camiones o maquinaria agrícola, ambos sectores con presencia en la zona de la provincia de Córdoba, tanto en Barrio Ferreyra como en la localidad de San Francisco.

En ciertas oportunidades, la relación personal entre proveedor y cliente es una cuestión definitiva que debe ser explotada. Una relación personal basada en una amistad, un sentido de pertenencia, en la familia, ideas o creencias puede ser decisiva aun cuando no se relacione directamente con la estrategia.

El análisis debe completarse con el ambiente interno de la empresa. Si se mantiene una relación importante con un cliente y si se dan las condiciones necesarias para conservar y profundizar esa relación.

De todo lo expresado surgirá una decisión, analizando la situación de las relaciones en el sector y en la empresa, para desarrollar alguna capacidad en ese sentido, realizando acciones para construir una relación interesante con visión de futuro. Deben prevalecer los valores de la empresa, ya que éstos orientan toda decisión.

## **Localización y estrategia.**

Derivado de: análisis de marco, teoría referente a la relocalización de una planta industrial, material desarrollado durante el cursado del MBA en la materia del profesor Mba Pablo Arenas, (2019) y luego profundizado en la materia del profesor Mba Diego Travaglino, (2019). Junto con la guía de la bibliografía de Pensar Estratégicamente, Xavier Gimbert (2010) para la comprensión y conceptualización del análisis del entorno y las estrategias aplicadas a la gestión.

Todo este marco teórico nos ha nutrido de información académica la cual permite tener una visión estratégica para el análisis de viabilidad de la relocalización de la planta industrial actualmente en producción ubicada en el partido de Escobar, provincia de Buenos Aires, para una localización que permita ampliar la ventaja competitiva en los siguientes factores decisivos, como relación de cercanía, productividad y costos, como así también los factores críticos de éxito.

Estos 3 factores se analizaron y aplicaron para tratar la reubicación de una planta ya existente de la empresa: en la zona de San Francisco, provincia de Córdoba, en Barrio Ferreyra, Ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba o Región de Betim, en la República Federativa de Brasil.

### Relación de cercanía:

Las fundas que actualmente son producidas por la empresa son para abastecer la terminal productiva de Stellantis ubicada en Ciudad de Córdoba (anteriormente llamada FCA "Fiat Chrysler Argentina"). La empresa tiene ubicada su planta en Escobar, provincia de Buenos Aires, donde no sólo produce esas fundas para asientos de autos para la citada terminal, sino que, además abastece a otra terminal automotriz. Sin embargo, habiendo finalizado el contrato que la relacionaba con esta última, se pone sobre la mesa la intención de relocalizar la planta Escobar, para tener una relación de cercanía más estrecha con su único y actual cliente; Stellantis.

### Productividad:

La intención de la empresa es aumentar la interacción de los equipos de trabajo interno, mediante la concentración de actividades vinculadas a la producción dirigida al cliente. Se tiene la intención de mejorar la economía de escala, la cooperación interna, la innovación motivada por la interrelación de las áreas, procesos y productos.

### Costos:

Estando en un sector predominantemente liderado por una estrategia de bajos costos, siempre se está en la permanente búsqueda de ajustes y variantes, para hacer más eficiente la producción en la cadena de valor tanto del sector como de la propia empresa, en contexto, costos se consolida como un factor decisivo.

Ahora pasaremos a desarrollar el impacto y ponderación que tienen estos 3 factores decisivos en cada una de las potenciales ubicaciones para la relocalización de la producción.

Relocalización en la planta ubicada en la ciudad de San Francisco, provincia de Córdoba – República Argentina. A partir de ahora “SF”.

### Relación de cercanía:

Actualmente la planta de la empresa brinda el servicio de KanBan, de cableado para autos a la misma terminal, es decir el mismo cliente de las fundas de asientos para auto. De tal forma que se lograría una mayor interacción con el cliente al estar en la misma provincia y aprovechando las visitas, auditorias y capacitaciones para ambos productos

### Productividad:

Se tiene la ventaja de la innovación a través de la interacción de 2 procesos productivos distintos pero que puedan interactuar bajo una misma cultura de mejora continua, Kaisen y 5S que permita efectivizar la producción aplicando las mejores prácticas de cada proceso. En cuanto al nivel de colaboradores, se contaría con una visión más holística debido a que la empresa ya tiene más de 500 colaboradores trabajando en el proceso actual.

### Costos:

La reducción del servicio tercerizado de logística, debido al acortamiento en kilómetros, que separan la actual ubicación de la nueva localización. Esto sería unos 300 Km menos, aproximadamente. En contra partida se genera un mayor kilometraje en el traslado de los rollos de tela, los cuales por su volumen tienen una mejor eficiencia en la consolidación del transporte. Un nuevo diseño de la red de distribución, como fuera analizado en la unidad 5 de la asignatura Gestión de Operación II del MBA, donde se podrían hacer más efectivas las cargas que actualmente se están realizando al combinar ambos productos. Aprovechamiento de la estructura fabril actual, por tratarse de una planta inaugurada en el año 2018, cuenta con toda la tecnología de última generación, no solo en el proceso específico de los cables, sino de todas las áreas soporte que compartirían, almacenes, diseño de planta, flujo de materiales, etc.

Relocalización en la planta ubicada en el Barrio Ferreyra de la ciudad de Córdoba provincia de Córdoba- República Argentina. A partir de ahora "FER"

### Relación de cercanía:

Tal vez el punto más fuerte que se tiene a favor es que la actual planta brinda el servicio de JIT de kit de asientos para el mismo cliente. En este proceso está involucrada la colocación de la funda sobre la espuma y el

planchado. En este caso se lograría una mayor interacción con el cliente, al estar en permanente contacto como consecuencia que ambas plantas, la propia y la del cliente, están ubicadas en el mismo predio industrial. También se aprovecharían las visitas, auditorias y capacitaciones. Teniendo en cuenta que la funda, como se comentó anteriormente, es el primer contacto que tiene el usuario final con el producto de nuestro cliente, resulta indudable el aprovechamiento que haría este último de esta cercanía, para tener una visión completa del proceso de producción, desde el rollo de tela hasta el kit de asiento (conductor, acompañante y trasero) completo.

#### Productividad:

La integración vertical del proceso de corte y costura dentro de la misma planta generará mayores oportunidades para hacer más efectivo el proceso como un todo. Colaboradores motivados por una cultura de innovación tendrían oportunidad de mejorar los procesos o flujos de materiales con vistas a bajar los tiempos de proceso o niveles de inventario.

#### Costos:

Se suprime totalmente el costo de traslado de las fundas desde Buenos Aires hasta Córdoba, en contra partida se genera un mayor kilometraje al traslado de los rollos de tela, los cuales, sin embargo, por su volumen tienen una mejor eficiencia en la consolidación del transporte. En cuanto a los costos de retrabajo en caso de que los hubiera, en el momento del control de calidad del kit completo, permitiría realizarlo en la misma planta, ahorrando el costo de envío y regreso a la planta que actualmente se tiene.

Relocalización en la planta ubicada en la ciudad de Betim, región de Belo Horizonte – República Federativa de Brasil. A partir de ahora “BET”

### Relación de cercanía:

Del análisis del entorno se evidenció la fluida interrelación que existe con Brasil en materia de la industria automotriz. En esta planta actualmente se tiene el mismo cliente y se atiende la misma plataforma teniendo la única diferencia en el modelo hatchback.

### Productividad:

En esta planta actualmente se corta y costuran las fundas que se utilizan en la misma plataforma de vehículo, pero modelo hatchback. Colaboradores con experiencia en el proceso, debido a que no se presentan diferencias respecto a los tipos de fundas para el modelo sedán o el hatchback. Esto generaría economía de escala en el corte y la costura.

### Costos:

El costo de la mano de obra es menor en Brasil que Argentina, incluso teniendo en cuenta la variación de tipo de cambio que ambos países tienen contra el dólar estadounidense y entre el peso y el real. El mayor costo de kilómetros para el envío de las fundas hasta la planta ubicada en Ferreyra. La pérdida de porcentaje de material nacional, esto haría perder al cliente los incentivos del gobierno por cambiar de fundas de origen nacionales para fundas de origen Mercosur, tal vez este punto sea el de mayor peso ponderado para esta ubicación.



## **CONCLUSIÓN.**

El sector automotriz en la argentina está mayoritariamente bien consolidado con varias terminales instaladas en Buenos Aires, Santa fe, Córdoba y Tucumán, las cuales tienen la necesidad de contar con una red de proveedores capaz de abastecer su demanda.

El gobierno argentino auspicia el desarrollo de proveedores locales para reemplazar la necesidad de importación de piezas, sobre todo cuando no todos los productos finales son exportados, lo cual daría una balanza comercial positiva.

La actual planta productora de fundas para asientos de auto, que la empresa tiene localizada en el partido de Escobar, provincia de Buenos Aires - Argentina, mantiene actualmente un único cliente que está localizado a 700 km de su ubicación. Esto provoca una ponderación muy baja en los factores decisivos para su localización. Teniendo en cuenta la información disponible y considerando que eventualmente no se estaría, en el corto y mediano plazo, en condiciones de incorporar a nuevos clientes, se aprecia que sería viable su relocalización al momento de evaluar la ponderación de los factores decisivos en las tres nuevas localizaciones que formaron parte del actual estudio.

Encaminando las conclusiones hacia el objetivo general de la tesis encontramos que esta situación no es particular ni circunstancial para la empresa que se tomó como caso modelo, es una situación generalizada y repetitiva para toda planta industrial que debido a cambios de su propia estrategia de negocios o del ambiente externo, tomando como referencia las 5 fuerzas de Porter (2015), hacen que el análisis estratégico de localización o relocalización sea una necesidad permanente de evaluación, sin llegar a

concretarse ninguna acción por el momento, pero si debe estar siempre en la mente del decisor.

Respondiendo al objetivo general de esta tesis, el cual fue planteado en términos de analizar todos los factores decisivos que deben ser sometidos a análisis estratégico al momento de determinar la localización de la planta, los que fueron tratados en detalle en el Capítulo III sección “Localización y estrategia”, se concluye que los criterios de: 1) Relación de cercanía, 2) Productividad y 3) Costos; son prioritarios para ser en el momento de evaluar las opciones de localización, por sobre los demás criterios expuestos en la sección del capítulo mencionado.

Por todo lo expuesto, para nuestro caso modelo, resulta pertinente considerar efectivamente la relocalización, como principal opción: la Planta ubicada en el Barrio Ferreyra, de la Provincia de Córdoba – Argentina, porque esta posibilidad es la que mayor ponderación obtuvo en dos de los tres factores. En cuanto al primero de ellos, se destaca la “relación de cercanía”, porque la futura ubicación se encuentra dentro del mismo predio industrial del cliente. Además, se debe tener en cuenta que en la ciudad se encuentran otras dos terminales automotrices en la misma zona, las cuales deberían ser consideradas como potenciales clientes.

En segundo término, se ubica el factor “productividad”, porque en este sentido, se destaca: la integración horizontal del armado del kit de asientos, la reingeniería de producción y el fomento a la innovación, haciendo más efectivo el proceso productivo.

Finalmente queda la mejor ponderación de costos para la planta ubicada en la ciudad de Betim, región de Belo Horizonte – Brasil porque cuenta con un menor costo de mano de obra, aunque, sin embargo, presenta la desventaja por el impacto que tiene en el cliente el porcentaje de material

nacional, al perder beneficios fiscales por tratarse en este caso, de fundas para asientos de auto ciertamente importadas del Mercosur.

En relación a uno de los objetivos particulares, podemos establecer que estos tres factores expuestos resultaron ser los más destacados al momento del análisis de su ponderación y se aprecia que deberían ser tenidos en cuenta para todo estudio de localización o relocalización de una planta industrial.

Para focalizarnos en un objetivo particular analizamos que toda empresa debe tener una “relación de cercanía” con su cliente o principal proveedor, debe conocer las necesidades particulares del cliente y ayudar a sus proveedores a entender las propias necesidades. Esta es una variable de significativa trascendencia en la gestión empresarial, ya que, al tratarse de una herramienta genuina y propia de la conducción, se puede gerenciar sin la influencia de agentes externos que distraigan o desvíen la obtención de los objetivos fijados. La “productividad”, aspecto esencialmente clave de las plantas industriales, donde la eficiencia del proceso de producción está ganando un papel predominante, principalmente en aquellos avances vinculados a la innovación productiva como herramienta de diferenciación para estrategias novedosas y creativas, según Porter (2015). Dentro de este espectro se pueden evaluar factores de menor peso relativo como impacto ambiental o calidad de vida. Finalmente, no se debe omitir en ninguna circunstancia, tener en cuenta “los costos”. Una evaluación del impacto que estos tienen en una u otra localización puede incluso determinar el nivel de ganancias, o incluso de las pérdidas iniciales de una planta industrial.

Con el desarrollo del trabajo se expuso la ponderación que debe hacerse sobre los principales criterios con la intención de decidir sobre la localización. Cumpliendo con uno de los objetivos particulares, se expuso que todos los criterios van a influir sobre la decisión, teniendo que ponderar

a estos con la intención de lograr una decisión basada en una escala de un mayor a menor impacto que cada una de ellas afecta en la localización, buscando la optimización de todas.

Algo que no debía pasarse por alto y por su importancia fue tenido en cuenta como objetivo particular de esta tesis, fue la evaluación que los talentos, habilidades, conocimientos y destrezas de los recursos humanos juegan un papel importante al momento de la localización, debido a que estos son quienes potencian o desalientan los factores decisivos, a partir de su propia percepción de los hechos y los datos disponibles desde la óptica de su preparación profesional y personal.

Finalmente se define, como fuera expuesto en otro de los objetivos particulares, que cuando se trata de empresas que compiten en un mercado oligopolio u oligopsonio se debe consensuar- o en la medida de lo posible contar con el “visto bueno”- con el cliente principal la localización de la planta productiva, debido a que este aspecto puede influir positiva o negativamente en la cadena de valor del producto o servicio. Como fue expuesto en este trabajo, al momento del análisis del factor de “costos” en la posible ubicación de planta en Brasil, donde su localización afectaba negativamente el porcentaje de material importado del producto final.

Como análisis complementarios a este trabajo, pero que no forman parte del alcance de esta tesis, se podría mencionar las siguientes acciones:

- La contratación de un proveedor especializado para el desmontaje, traslado e instalación de todas aquellas maquinarias que, como resultado de un estudio de ingeniería, se determine la viabilidad de continuar utilizándolas en la nueva instalación.

- Adquisición de las maquinarias que reemplacen a las que resultasen improductivas en el estudio de ingeniería de referencia, determinando no viable su traslado.
- Realizar un nuevo rediseño de planta para conseguir un correcto flujo de materiales y tareas dentro de la locación de destino, incluso se debe evaluar la expansión de la planta hacia un área determinada, como podrían ser los almacenes.
- La desvinculación o relocalización de los colaboradores, priorizando la experiencia de cada uno y su predisposición hacia este cambio.
- En cuanto a la financiación del proyecto, el cual no fue tratado en este análisis, debido a que la política de autofinanciamiento de la empresa implica que toda necesidad de fondos debe ser solicitada a la casa matriz, donde se dispone la inversión.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADEFA. (19 de Marzo de 2020). *Asociacion de Fabricantes de Automotores*. Obtenido de <http://www.adefa.org.ar>
- ALADDA. (19 de Marzo de 2020). *Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores*. Obtenido de <http://www.aladda.com/>
- Arenas, M. P. (2019). *Estrategia de distribución y localización*. Cordoba: ICDA - UCC.
- Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina*. (19 de Marzo de 2020). Obtenido de <http://www.acara.org.ar/>
- DIGESTYC. (2015). *Senso 2015*. Dirección General de Estadística y Censos.
- FCA Argentina. (2019). *FCA Argentina*. Obtenido de <https://www.fiat.com.ar/>
- FENABRAVE. (19 de Marzo de 2020). *Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores*. Obtenido de <http://www.fenabrave.org.br>
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente*. Barcelona: Deusto.
- IVECO. (2019). *Iveco Argentina*. Obtenido de [https://www.iveco.com/argentina/institucional/pages/empresa\\_valores\\_historia.aspx](https://www.iveco.com/argentina/institucional/pages/empresa_valores_historia.aspx)
- Krajewski, R. M. (2013). *Administracion de Operaciones - Procesos y cadena de suministros - Décima Edición*. Mexico: Pearson.
- Mercosur. (2009). *Acuerdo Flex - El flex pactado para este período fue de 1,5, lo que significa que por cada dólar que la Argentina exportaba a Brasil, podía importar USD 1,5*. Mercosur: Mercosur.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Patria Cultural.
- Renault. (2009). *Historia Fábrica Santa Isabel*. Obtenido de [www.renault.com.ar](http://www.renault.com.ar)
- S.E.M., A. P. (01 de Enero de 2018). *ProCordoba*. Obtenido de <https://www.procordoba.org>
- Travaglino, M. D. (2019). *Gestion de Abastecimiento*. Cordoba: ICDA -UCC.
- Wolkswagen Argentina. (2019). *Volkswagen Group Argentina*. Obtenido de <https://www.volkswagen.com.ar/es/institucional/volkswagen-group-argentina.html>