

Fernández, Gonzalo

**Aplicación de un modelo
estratégico a una pyme
metalúrgica de la Ciudad de
Córdoba**

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

Director: García Espeche, Gonzalo Javier

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.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



ICDA
Escuela de Negocios

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**APLICACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO A
UNA PYME METALÚRGICA DE LA CIUDAD DE
CÓRDOBA**

AUTOR: ING. GONZALO FERNÁNDEZ

DIRECTOR: MGTER. ING. GONZALO JAVIER GARCÍA ESPECHE

CÓRDOBA, 2023

A mis padres, por enseñarme desde el ejemplo los valores de la educación, la dedicación y el trabajo. Gracias por el apoyo incondicional, siempre.

RESUMEN

El presente trabajo final ha tenido como propósito generar un espacio para la reflexión estratégica de una empresa PyME industrial metalúrgica de la Ciudad de Córdoba, Argentina.

El modelo seleccionado para guiar este espacio de reflexión ha sido el modelo General Integrativo y Básico (GIB) de Xavier Gimbert. Siguiendo esta metodología de análisis se ha podido comprender la situación estratégica actual de la empresa, el comportamiento del entorno que la rodea y del sector en el cual compete para posteriormente evaluar la posición estratégica de la empresa en cuestión.

Una vez realizado este primer estudio, se han podido plantear posibles caminos estratégicos a seguir por la empresa que le permitan fortalecer su posición estratégica en el mercado.

Como el lector podrá identificar a medida que avance esta obra, la empresa objetivo de análisis se encuentra en una posición estratégica delicada, en un sector maduro, competitivo y exigente; que a su vez es amenazado por la introducción de nuevas tecnologías. Sus prácticas operacionales y de gestión de enfoque tradicional, producto de la propia historia y cultura organizacional, hacen que le sea difícil poder adaptarse al paradigma actual del entorno y sector industrial. Poniendo todos estos factores sobre la mesa, resulta hoy más que nunca imperante replantear el rumbo estratégico de la organización.

Si bien la coyuntura es desafiante, se han podido identificar cursos de acción que permitirían a la empresa retomar su posición de liderazgo en el mercado. La implementación de mejoras operacionales, incorporación de sistemas de planificación y el análisis de la oferta de productos junto con la debida segmentación del mercado son los ejes de acción principales que la empresa deberá seguir para mejorar su posición competitiva. Dicho esto, se espera que todo el proceso de análisis realizado pueda servir a la empresa como punto de partida para incorporar en sus procesos internos el pensamiento estratégico como herramienta fundamental para el logro de ventajas competitivas que le permitan alcanzar el éxito en el mediano y largo plazo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES	3
SIGLAS Y ABREVIATURAS	5
INTRODUCCIÓN.....	6
I- INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA.....	7
1.2- Situación actual de la empresa	9
II- IMPACTO POTENCIAL DE LAS MEJORAS ESTRATÉGICAS	12
2.1- Objetivos de intervención	13
III- ENCUADRE METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS.....	13
IV- INTRODUCCIÓN AL CUADRO METODOLÓGICO.....	15
4.1- La reflexión estratégica	16
4.2- Niveles estratégicos en la empresa.....	17
4.3- El proceso de creación estratégica.....	19
4.4- El modelo GIB.....	23
4.4.1- Conceptos estratégicos clave.....	25
4.4.2- Análisis del entorno.....	27
4.4.3- Análisis interno.....	37
4.4.4- El núcleo estratégico.....	43
V - CONCEPTOS ESTRATÉGICOS CLAVE	45
VI - ANÁLISIS DEL ENTORNO	47
6.1- Análisis PESTEL.....	47
6.2- Sector	73
6.2.1- Delimitación del sector.....	73
6.2.2- Análisis macro sectorial.....	73
6.2.3- Análisis micro sectorial.....	82
6.3- Mercado.....	87
6.3.1- Delimitación del mercado.....	87
6.3.2- Segmentos, factores clave y mínimos de éxito	99
VII- ANÁLISIS INTERNO	101
7.1- Áreas de resultado clave.....	101
7.2- Capacidades	102
7.3- Cadena de Valor de la empresa.....	105
7.3.1- Actividades primarias y de soporte.....	105
7.3.2- Alternativas de mejora.....	109
7.3.3- Relaciones.....	116
VIII - GLOBALIZACIÓN	117

8.1- Factores de demanda	117
8.2- Factores de oferta	118
8.3- Factores tecnológicos	118
8.4- Factores políticos	118
8.5 – Globalización e internacionalización en la empresa.....	119
IX – FINAL DEL PROCESO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	120
9.1- Análisis FODA.....	120
9.2- Replanteamiento de los conceptos estratégicos clave	122
X - CONCLUSIONES GENERALES	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
ANEXOS.....	131

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

TABLAS

Tabla 1. <i>Estrategias genéricas de M. Porter.</i>	33
Tabla 2. <i>Riesgos de cada estrategia genérica.</i>	36
Tabla 3. <i>Resumen de análisis PESTEL.</i>	71
Tabla 4. <i>Ponderación de impacto de las 5 fuerzas de M. Porter</i>	79
Tabla 5. <i>Unidades de vehículos en flota circulante según antigüedad (2021).</i>	92
Tabla 6. <i>Unidades de vehículos en flota circulante según antigüedad y por segmento (2021).</i>	92
Tabla 7. <i>Distribución del parque automotor argentino por marca (2021).</i>	93
Tabla 8. <i>Distribución del parque automotor argentino por provincia (2021).</i>	94
Tabla 10. <i>Composición por segmento del mercado objetivo (2021).</i>	95
Tabla 11. <i>Principales marcas y modelos que componen el parque automotor argentino (2021).</i>	95
Tabla 12. <i>Composición por tipo de combustible del mercado objetivo (2021).</i>	96
Tabla 13. <i>Composición por tipo de vehículo del mercado objetivo (2021).</i>	96
Tabla 14. <i>Distribución de rectificadores de motores de combustión interna por provincia.</i>	98
Tabla 15. <i>Factores clave y mínimos de éxito por segmento de clientes.</i>	100
Tabla 16. <i>Áreas de resultados clave de la empresa, sus objetivos y dimensiones estratégicas.</i>	102
Tabla 18. <i>Las ARC y sus capacidades actuales para realizar la estrategia.</i>	103
Tabla 19. <i>Acciones sugeridas de cada ARC para lograr la estrategia.</i>	104
Tabla 20. <i>Estrategia individual de actividades primarias.</i>	106
Tabla 21. <i>Estrategia individual de actividades de soporte.</i>	108
Tabla 22. <i>Consecución de estrategias según cada actividad de la empresa bajo análisis.</i>	109
Tabla 23. <i>Resumen de logro de estrategias según actividades.</i>	109

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. <i>Evolución de la participación de cada mercado en las ventas de la empresa bajo análisis.</i>	10
Ilustración 2. <i>Evolución de la flota nacional de vehículos automotores con más de 10 años de antigüedad y la venta de productos de la empresa en el mismo territorio.</i>	11
Ilustración 3. <i>Evolución anual de ventas por mercado con respecto al año base (2012).</i>	11
Ilustración 4. <i>Niveles estratégicos en la empresa.</i>	19
Ilustración 5. <i>Modelo GIB.</i>	24
Ilustración 6. <i>Conceptos estratégicos clave.</i>	25
Ilustración 7. <i>Modelo de D. Abell.</i>	26
Ilustración 8. <i>Fuerzas competitivas de M. Porter.</i>	30
Ilustración 9. <i>Triángulo estratégico de Kenichi Ohmae.</i>	38
Ilustración 10. <i>Cadena de valor de un sector.</i>	40
Ilustración 11. <i>La cadena de valor de la empresa.</i>	41
Ilustración 12. <i>El núcleo estratégico.</i>	44
Ilustración 13. <i>Porcentaje de aprobación presidencial en la región latinoamericana.</i> ..	48
Ilustración 14. <i>Evolución bimestral de la imagen de A. Fernández.</i>	48
Ilustración 15. <i>Composición de la Cámara de Senadores de la Nación Argentina.</i>	49

Ilustración 16. <i>Composición por partido de la Cámara de Senadores de la Nación Argentina.</i>	50
Ilustración 17. <i>Composición de la Cámara de Diputados de la Nación Argentina.</i>	50
Ilustración 18. <i>Composición por partido de la Cámara de Diputados de la Nación Argentina.</i>	51
Ilustración 19. <i>Valoración porcentual del IPC mensual.</i>	52
Ilustración 20. <i>Tasas de inflación en la región.</i>	52
Ilustración 21. <i>Evolución de la balanza comercial argentina.</i>	53
Ilustración 22. <i>Participación porcentual de los principales países de comercio internacional. Primer semestre de 2022.</i>	54
Ilustración 23. <i>Evolución de la balanza comercial del sector objetivo de estudio.</i>	55
Ilustración 24. <i>Evolución del tipo de cambio ARS/USD.</i>	56
Ilustración 25. <i>Evolución de las reservas internacionales del Banco Central de la República Argentina (BCRA).</i>	58
Ilustración 26. <i>Evolución del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en Argentina.</i> ...	58
Ilustración 27. <i>Costo de transporte internacional por tonelada importada</i>	59
Ilustración 28. <i>Capitalización bursátil de los principales fabricantes de vehículos automotrices.</i>	62
Ilustración 29. <i>Impactos del cambio climático en el territorio de la República Argentina.</i>	65
Ilustración 30. <i>Evolución de los niveles de emisión en la UE por sector desde 1990 (en equivalente de CO2).</i>	66
Ilustración 31. <i>Ciclo de vida de un producto y/o sector industrial.</i>	81
Ilustración 32. <i>Calidad / Imagen de Marca vs. Curva de Experiencia.</i>	84
Ilustración 33. <i>Variedad de aplicaciones vs. Marcas / Modelos.</i>	84
Ilustración 34. <i>Costo vs. Marcas / Modelos.</i>	85
Ilustración 35. <i>Cadena de valor del sector objetivo de estudio.</i>	85
Ilustración 36. <i>Evolución de la flota circulante total argentina.</i>	87
Ilustración 37. <i>Composición de la flota circulante por tipo de vehículo (2021).</i>	88
Ilustración 38. <i>Composición de la flota circulante por tipo de combustible (2021).</i>	88
Ilustración 39. <i>Evolución de la flota circulante de vehículos nafteros.</i>	89
Ilustración 40. <i>Evolución de la flota circulante de vehículos diesel.</i>	89
Ilustración 41. <i>Evolución de la flota circulante de vehículos convertidos a GNC.</i>	90
Ilustración 42. <i>Evolución de la flota circulante de vehículos híbridos (nafta/eléctricos).</i>	90
Ilustración 43. <i>Evolución de la flota circulante de vehículos eléctricos.</i>	91
Ilustración 44. <i>Distribución geográfica del parque automotor argentino (2021).</i>	93
Ilustración 45. <i>Evolución anual de flota circulante con más de 10 años de antigüedad.</i>	96
Ilustración 46. <i>Evolución anual de flota circulante con más de 20 años de antigüedad.</i>	97
Ilustración 47. <i>Distribución de rectificadores de motores de combustión interna en el territorio nacional (2021).</i>	99
Ilustración 48. <i>Cadena de valor de la empresa bajo análisis.</i>	106
Ilustración 49. <i>Interrelación del proceso S&OP con actividades clave de la empresa.</i>	115

ANEXOS

Anexo A. Dimensiones estratégicas

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AFAC	Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes
ARC	Área de Resultado Clave
BCRA	Banco Central de la República Argentina
CACE	Cámara Argentina de Comercio Electrónico
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CNC	Control Numérico Computarizado
CRA	Cámara de Rectificación Automotriz
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
FACRA	Federación Argentina de Cámaras de Rectificadores de Automotores
FCE	Factores Clave de Éxito
FME	Factores Mínimos de Éxito
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GIB	General Integrativo y Básico
INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IPC	Índice de Precios al Consumidor
ISO	International Organization for Standardization
MPS	Master Production Scheduling (Plan Maestro de Producción)
MRP	Material Requirement Planning (Plan de Requerimiento de Materiales)
PBI	Producto Bruto Interno
PESTEL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal
RRHH	Recursos Humanos
S&OP	Sales & Operations Plan (Plan de Ventas y Operaciones)
SMATA	Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor
UIPBA	Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires
UOM	Unión Obrera Metalúrgica

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo generar un espacio de reflexión sobre la estrategia competitiva de una empresa industrial radicada en la ciudad de Córdoba, Argentina. Esta firma se dedica hace más de 65 años a la fabricación y comercialización de piezas para motores de combustión interna.

Debido a la naturaleza del producto, el rubro en el cual se desenvuelve y las tendencias actuales y proyectadas, es de vital importancia para la continuidad de la empresa que se reflexione sobre las perspectivas futuras del negocio, sus ventajas competitivas, competencias clave, escenarios del macro y microentorno posibles y estrategia general de la empresa. A través de un análisis detallado de lo mencionado podremos quizás dar respuesta a una serie de preguntas fundamentales: ¿Es la estrategia actual de la empresa la más adecuada para asegurar el futuro de esta? ¿Cuáles son los objetivos que la empresa espera alcanzar en el mediano y largo plazo? ¿Tiene la empresa las habilidades y competencias adecuadas para alcanzarlos?

Para organizar y enmarcar esta reflexión, se seguirá el modelo GIB de Xavier Gimbert, expuesto en su libro "Pensar Estratégicamente". Este modelo nos permitirá dar un marco teórico y estructurado para el análisis estratégico de la empresa y su entorno para luego poder plantear posibles estrategias abordables por la empresa que le permitan asegurar su futuro.

Se espera que estas reflexiones sirvan de ayuda a los verdaderos interesados en el tema, los accioneros y directores de la empresa. Serán ellos los responsables de llevar adelante o no, las estrategias, planes y acciones concretas que puedan derivarse de la presente reflexión estratégica.

CAPÍTULO 1: CASO DE ANÁLISIS Y OBJETIVOS

I- INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

La empresa sobre la cual se basará el presente trabajo final es una PyME industrial radicada en la Ciudad de Córdoba con una historia de vida de más de 65 años. Dedicada desde sus inicios a la fabricación y comercialización de repuestos para el sector automotriz, es hoy uno de los referentes nacionales en su segmento.

Por motivos de confidencialidad, no se divulgará en el presente trabajo el nombre de la empresa y los datos internos de la empresa serán afectados por una constante, lo que permitirá mantener la confidencialidad sin perder la coherencia de los datos y sus relaciones.

Directivos de la empresa indican que a hoy la empresa cuenta con una plantilla de 100 colaboradores y opera en una planta industrial de 8.000 m² con una ubicación estratégica dentro de la Ciudad de Córdoba. Sus productos son comercializados en el mercado de reposición, a través de distribuidores, tanto en el territorio nacional como internacional.

La firma posee una amplia variedad de aplicaciones en sus productos, en cuanto ofrece soluciones para automóviles livianos, de transporte, de uso industrial y fuera de borda. Dependiendo del segmento, sus productos son aplicables tanto a motores de combustión con ciclo Otto (nafteros) y ciclo Diesel. Hoy en día cuenta con una cartera de más de 500 modelos de productos, según indica su página web.

Comenta su fundador que la empresa nace como fabricante para el mercado de reposición de motos, y así transita sus primeros pasos en el mercado. Sin embargo, fue creciendo y ganando tanto mercado como reputación y ampliando su gama de productos. Con el correr de los años, fue creciendo la importancia de sus relaciones comerciales con fabricantes de motos y autos nacionales.

Ya en la década de los 90, la empresa estaba principalmente enfocada en la fabricación de autopartes para las terminales automotrices de la región. Sin embargo, el cambio de paradigmas en la época sumado a las condiciones macroeconómicas de nuestro país junto con las políticas implementadas en la época puso seriamente en jaque a la continuidad de la empresa, expresan sus directivos.

Por un lado, las automotrices empezaron a incorporar un nuevo concepto en la manera de hacer negocios con sus proveedores, el co-design. Este nuevo enfoque al diseño de autopartes busca involucrar directamente en el proceso de diseño a todas las partes interesadas para asegurar que el producto final cumpla con los requisitos del cliente. Esto implicaba que las terminales automotrices ya no proveerían toda la ingeniería de producto a sus proveedores, sino que serían ellos mismos los encargados de diseñar el producto de acuerdo con las especificaciones del cliente. Esto por supuesto, implicaba una gran inversión por parte de la empresa, algo que no estaba en condiciones de realizar.

En el plano político y económico de la época, regían la convertibilidad y la apertura de los mercados. Como resultado de estas medidas, la industria nacional iba perdiendo competitividad por lo que muchas terminales automotrices mudaron gran parte de sus operaciones a los países vecinos, principalmente Brasil. Así, la empresa perdió una buena porción de sus negocios y se vio forzada a cambiar su estrategia de comercialización para sobrevivir, centrándose nuevamente en el mercado de repuestos, en primera instancia nacional y luego internacional.

Una de las mayores amenazas que debe enfrentar la empresa hoy en día es la feroz competencia, proveniente principalmente de países asiáticos, donde los costos de fabricación e impositivos suelen ser mucho menores a los locales, incluso considerando las barreras arancelarias.

Otra característica del mercado de reposición es la gran variedad de modelos necesaria para cubrir la gama de productos. Es de fundamental importancia, para mantenerse activos en el mercado, el desarrollo de nuevos productos. Como bien se sabe, la inversión en I+D en la Argentina suele ser escasa comparada con otros países más desarrollados, algo que es un reflejo

de las PyMEs de nuestro país, y la empresa bajo estudio no escapa de esta situación.

La globalización y las recurrentes crisis económicas de nuestro país han llevado a numerosas empresas, no siendo esta la excepción, a ir perdiendo competitividad y, por lo tanto, terreno en el mercado.

1.2- Situación actual de la empresa

Como se mencionó anteriormente, la empresa compite en el mercado de reposición nacional e internacional de autopartes y, por ende, cuenta con una gran variedad de competidores. Hay empresas que compiten por precio, principalmente con marcas genéricas, y también aquellas que compiten por diferenciación, primordialmente poniendo foco en la calidad de sus productos. La empresa bajo análisis recae en este último grupo.

Con su extensa trayectoria en el mercado, la empresa bajo análisis ha logrado posicionarse como sinónimo de “excelente calidad de producto”. Sin embargo, la contrapartida de esta buena imagen en cuanto a sus productos se refiere, es el precio de estos debido a los altos costos de fabricación. Estos responden tanto a factores internos como externos. Por nombrar sólo algunos externos, se encuentran principalmente los altos costos impositivos de nuestro país y legislaciones laborales poco flexibles. Dentro de los internos, principalmente encontramos una estructura de costos fijos pesada a causa de una numerosa plantilla de personal bajo convenio con mucha antigüedad, exceso de capacidad productiva, prácticas de fabricación deficientes y baja profesionalización en actividades clave de la empresa, entre otros.

Analizando a la empresa desde la mirada de Michael Porter, podemos decir que la empresa tiene una estrategia de diferenciación basada en la calidad. Sin embargo, a esta afirmación deberíamos tomarla con ciertos recaudos. Esto es así porque si bien su reputación entre sus clientes encuadra en esta descripción, lo paradójico es que invierte muy pocos recursos en la calidad y su aseguramiento. De hecho, dentro de la estructura de la empresa, el departamento de calidad está dirigido por un asesor externo, con relativamente poca presencia en la planta industrial, y compuesto solamente por 3 personas (un 2,3% del total de colaboradores). Las buenas calificaciones

en cuanto a la calidad por parte de los clientes son resultados de una exhaustiva inspección al final de la línea de producción (una práctica muy costosa, poco eficiente y obsoleta bajo los estándares de plantas industriales actuales) y el gran conocimiento que poseen sus operadores en el producto fabricado.

La empresa comercializa sus productos tanto el mercado nacional de reposición como en el internacional. Si se analiza la participación de cada mercado en las ventas de la empresa, se puede observar que no han tenido variaciones considerables en sus proporciones a lo largo del tiempo.

Si se analiza la participación de la empresa en el mercado nacional, se puede observar que la evolución no ha sido favorable en los años recientes. Desde 2014, el parque automotor argentino de vehículos con más de 10 años de antigüedad (segmento de mercado objetivo de la empresa) se ha incrementado en un 59% mientras que la empresa sólo ha incrementado sus ventas en un 5%.

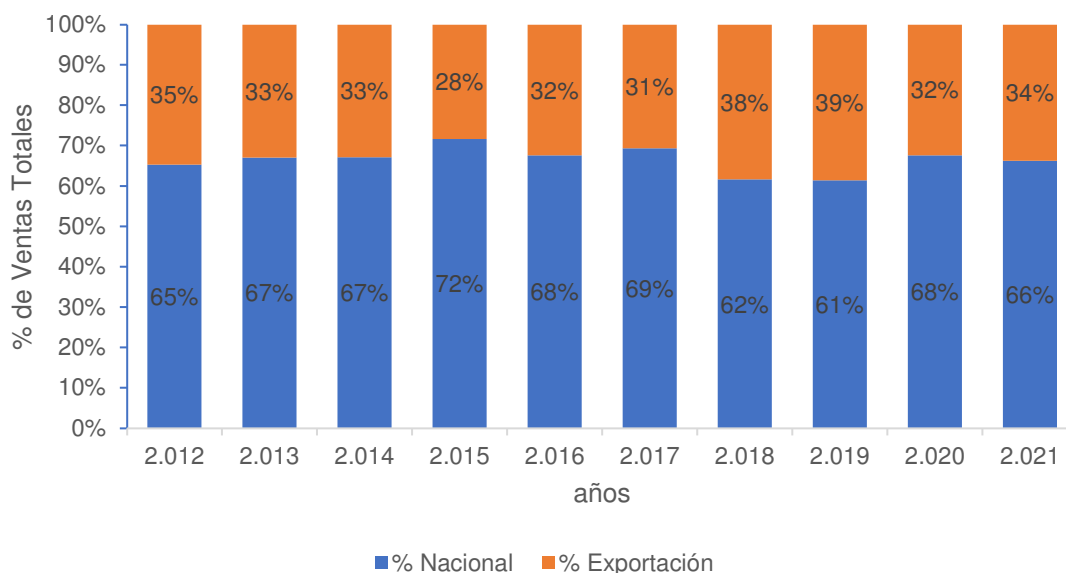


Ilustración 1. *Evolución de la participación de cada mercado en las ventas de la empresa bajo análisis.*

Fuente: elaboración propia en base a datos internos de la empresa.

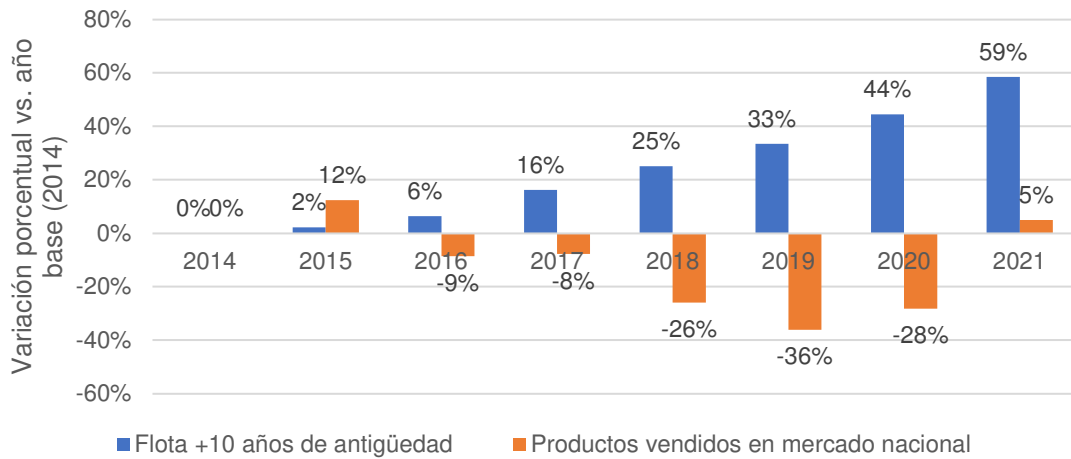


Ilustración 2. Evolución de la flota nacional de vehículos automotores con más de 10 años de antigüedad y la venta de productos de la empresa en el mismo territorio.

Fuente: elaboración propia en base a datos históricos de AFAC¹ y propios de la empresa.

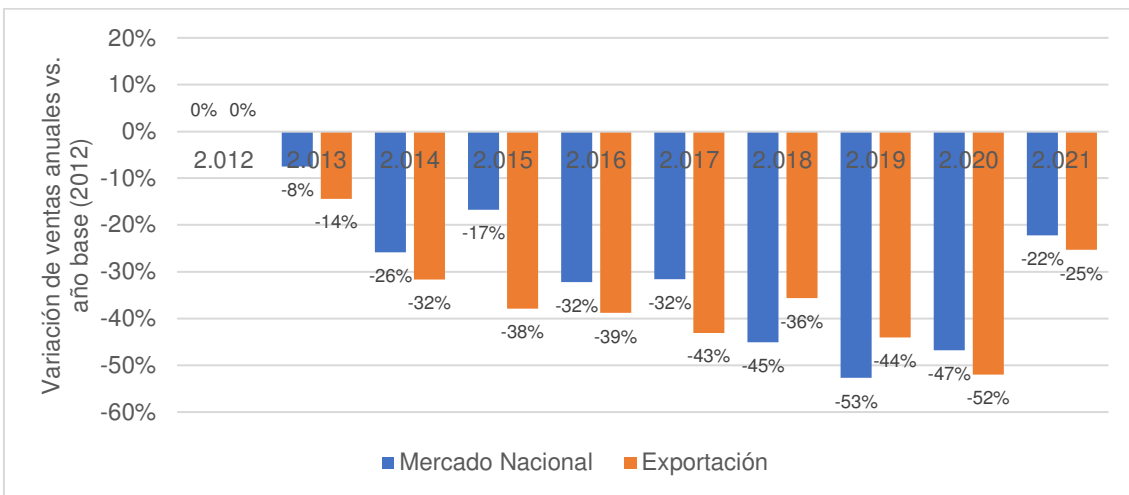


Ilustración 3. Evolución anual de ventas por mercado con respecto al año base (2012).

Fuente: elaboración propia en base a datos históricos de la empresa.

¹ Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes.

En el análisis global, se puede observar que el volumen de ventas de la empresa ha caído en los últimos 10 años. Con caídas de ventas de hasta un 53% en el mercado nacional al año 2019 y un 52% en el mercado internacional a 2020, se puede concluir que la estrategia general de la empresa no ha tenido efectos positivos en las ventas durante el período analizado.

Todo esto pone a la empresa en una situación muy frágil frente a las amenazas de un mercado cambiante, un entorno volátil y una competencia cada vez más feroz. Para mayor detalle y entendimiento, se profundizará en el análisis interno de la empresa en capítulos posteriores.

II- IMPACTO POTENCIAL DE LAS MEJORAS ESTRATÉGICAS

Algunos aspectos ya mencionados y otros que se irán desarrollando a lo largo del presente trabajo, denotan que la posición en la que se encuentra la empresa en el actual entorno de características volátiles, cambiantes, ambiguas e inciertas, es una de vulnerabilidad más que robustez en cuanto a su estrategia.

Las mejoras estratégicas deberán entonces estar enfocadas en este sentido, buscando fortalecer la posición estratégica de la empresa y sus ventajas competitivas en el mercado para poder encontrarse mejor posicionada ante cambios del entorno en el mediano y largo plazo.

Con una posición estratégica mejorada, se espera que todos los stakeholders de la empresa se vean beneficiados en mayor o menor medida. Cabe aclarar que se entiende como stakeholders a todos aquellos interesados en la actividad y desarrollo de la empresa: socios, empleados, entidades gremiales, entes gubernamentales y la sociedad en su conjunto, por ejemplo.

Lo que se pretende alcanzar finalmente es que una mejor posición de la empresa refleje también una mejora en la posición de la sociedad y el medio ambiente. Si bien generar riqueza para los accionistas es el principal objetivo de todo administrador, esto no debe hacerse a costa del bien de la sociedad ni el medio ambiente, por lo que debe considerarse el impacto que tendrán las mejoras estratégicas en ambos aspectos también.

2.1- Objetivos de intervención

El objetivo general del presente trabajo final será el de validar o no la estrategia de la empresa, considerando el contexto actual y las tendencias futuras del entorno y mercados en los cuales interactúa.

Como objetivos particulares del trabajo, enunciaremos:

- Realizar un análisis y reflexión sobre los conceptos estratégicos clave de la empresa.
- Analizar y reflexionar sobre el entorno en el cual la empresa desarrolla sus actividades, su situación actual y tendencias futuras.
- Analizar y reflexionar sobre el mercado en el cual compite la empresa, su situación actual y tendencias futuras.
- Analizar la cadena de valor de la empresa.
- Diagnosticar las competencias, recursos y capacidades de la empresa.
- Realizar una revisión de los conceptos estratégicos clave y el núcleo estratégico.
- Definir los lineamientos para la formulación de nuevas estrategias en base a los diagnósticos y análisis previos.

III- ENCUADRE METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS

Ya descrita y contextualizada la situación actual de la empresa que será foco de análisis del presente trabajo final, y entendidos los objetivos que se esperan obtener del mismo, se describirá brevemente la metodología de abordaje para realizar el análisis.

Para poder entender mejor cómo y por qué se analizarán distintos aspectos relacionados con la empresa, primero se hará una definición de conceptos y modelos estratégicos desde la teoría. Este capítulo cumplirá el doble objetivo de nivelar a la audiencia en los conceptos desarrollados luego en el análisis y de encuadrar los mismos dentro de un marco teórico formal. La base teórica para el análisis será la aplicación del modelo General Integrativo y

Básico (GIB) propuesto por Xavier Gimbert, Doctor en Administración y Dirección de Empresas por ESADE. Dentro del marco del modelo GIB, se desprenderán análisis encuadrados en las metodologías propuestas por referentes de la estrategia empresarial que se desarrollarán más adelante.

Una vez teniendo en claro los distintos conceptos y metodologías de análisis estratégico a aplicar, se procederá a desarrollar el modelo GIB teniendo como foco de estudio la empresa objetivo. En primera instancia se analizarán los conceptos estratégicos clave que hoy rigen las actividades de la empresa para tener presente el punto de partida. Seguidamente se analizará el entorno en el cual la empresa desarrolla sus actividades, cuáles son los principales factores externos que la afectan y cómo son sus tendencias, cómo es el sector y los mercados en los cuales compete. Luego se analizará la empresa hacia adentro: cuáles son las capacidades que tiene hoy la empresa, cómo está compuesta la cadena de valor y cuáles son las áreas donde obtener resultados positivos son de vital importancia para su supervivencia. En una etapa posterior, se analizará cómo afecta la globalización a la empresa, haciendo foco en diferentes factores como la demanda, oferta, tecnología y políticas. Finalmente, el análisis de todos estos aspectos servirá de inputs para poner en perspectiva la estrategia de la empresa e identificar puntos fuertes y débiles frente a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, permitiendo así replantear la estrategia de la empresa para el mediano y largo plazo si resulta necesario.

CAPÍTULO 2: BASES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS PARA EL ANÁLISIS

Como se mencionó en el capítulo anterior, el marco teórico general para la reflexión estratégica del presente trabajo final estará basado en las ideas de Xavier Gimbert expresadas en su libro “Pensar Estratégicamente”. Dichas ideas a su vez tienen fuertes raíces en conceptos estratégicos introducidos por referentes de la materia como lo son: Michael Porter, Igor Ansoff, Henry Mintzberg y Kenichi Ohmae, entre otros. En el presente capítulo, se pondrán de manifiesto estos conceptos y marcos de análisis estratégicos para una mejor comprensión de los análisis posteriormente aplicados.

IV- INTRODUCCIÓN AL CUADRO METODOLÓGICO

Según Michael Porter (2011), la estrategia es la creación de una posición única y valuable, que involucra una serie de actividades diferentes. El posicionamiento estratégico radica en seleccionar actividades que son diferentes a las de los rivales o competidores.

Esta definición implica que necesariamente deberemos realizar elecciones y resignar actividades o características determinadas en función de otras superiores. Siempre encontraremos actividades que son contrapuestas unas a otras en sus objetivos particulares. El ejemplo típico suele darse entre la calidad y el costo, donde un producto de calidad superior siempre tiende a estar asociado a un precio más alto debido a que los costos de producción son mayores para poder alcanzar ese estándar de calidad superior y lo mismo sucede a la inversa. Más de una cosa, necesita menos de la otra. Por lo tanto, la estrategia se basa en realizar elecciones de competencia. Es elegir qué *no* hacer.

Las secciones siguientes buscan presentar los conceptos básicos de la gestión estratégica para luego poder profundizar en el análisis estratégico de la empresa bajo el marco del modelo GIB.

4.1- La reflexión estratégica

Como primera medida, se debe hacer una distinción entre gestión operativa y gestión estratégica. Esto es importante como punta pie inicial ya que muchas veces suelen confundirse ambas y mezclarse en las tareas diarias de los directivos.

La gestión operativa tiene una visión a corto plazo, más funcional e introvertida de la empresa. En cambio, la gestión estratégica presenta una visión a largo plazo, extrovertida y global, ya que todas las áreas funcionales de la empresa se encuentran relacionadas estratégicamente. Así, la gestión operativa suele contar con datos cuantitativos para tomar decisiones que muchas veces pueden repetirse. Esta es una diferencia fundamental con la gestión estratégica, donde las decisiones no puede repetirse ya que los cambios constantes en el entorno implican que sea casi imposible tomar una decisión bajo las mismas condiciones de una decisión anterior. Debido a esto y las características propias de su visión, generalmente la gestión estratégica cuenta con datos cualitativos y datos cuantitativos aproximados para la toma de decisiones. Otra diferencia fundamental radica en que cuando hablamos de gestión operativa, los problemas pueden identificarse, generalmente mediante indicadores de gestión. Pero cuando hablamos de gestión estratégica, la empresa es quien debe adelantarse en el futuro para armarse de las herramientas que le permitan hacer frente a problemas que nunca se identifican ellos mismos. Denotando así el carácter reactivo de la gestión operativa y proactivo de la gestión estratégica.

Gimbert (2020) afirmó: "Esta es la diferencia fundamental entre la gestión estratégica y la operativa. No hay que pensar en qué decisión voy a tomar mañana, sino en qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana. Lo grave, es que si espero a tomar la decisión mañana normalmente ya será tarde" (p.27).

Es importante también remarcar entonces que la estrategia no es eficacia operativa. La eficacia operativa puede ser una condición necesaria para sobrevivir en el tiempo, pero la empresa no encontrará una rentabilidad superior a menos que logre una posición competitiva consolidada mediante una estrategia bien definida.

Se han desarrollado a través del tiempo una gran cantidad de herramientas de gestión en búsqueda de mayor calidad, productividad y velocidad de respuesta: reingeniería, calidad total, manufactura esbelta, subcontratación, etc. A pesar de estos grandes avances en la administración, muchas empresas no logran ver reflejadas estas mejoras como rentabilidad sostenible. Esto se debe a que en muchos casos la competencia puede copiar rápidamente estas herramientas (si es que no las tiene ya más desarrolladas). La eficacia operativa se basa en realizar actividades similares mejor que los competidores, es decir, utilizando mejor los recursos.

Según Porter (2017), en la actualidad, las herramientas de gestión han ido ocupando gradualmente el lugar de la estrategia, lo que ha llevado a los directivos a centrarse en mejorar en múltiples áreas, pero alejándose cada vez más de posiciones competitivas viables.

A contrapartida de esto, el posicionamiento estratégico se basa en realizar actividades diferentes a los competidores, o las mismas actividades, pero de una manera diferente.

La única posibilidad que tiene una empresa para obtener rentabilidades por encima de sus rivales es la de poder establecer una diferencia que pueda mantener. Tiene que ser capaz de ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un menor costo, o ambas simultáneamente. Las actividades que realizamos cada día son la unidad básica de esta ventaja competitiva. Las ventajas surgen del conjunto de actividades que realiza la empresa, no sólo de algunas.

4.2- Niveles estratégicos en la empresa

Existen diferentes niveles estratégicos en toda empresa. Todas tienen niveles estratégicos de negocio y funcionales, y en el caso de empresas más

complejas, con unidades de negocios diversificadas, podemos encontrar también estrategias corporativas.

De acuerdo con Xavier Gimbert, la estrategia corporativa tiene responsabilidad sobre cuatro grandes tipos de decisiones:

- *Influencia sobre la estrategia de los negocios:* esto es debido a que define una manera de ejercer las operaciones que deberá ser acompañada por los otros niveles.
- *Decidir los negocios donde debe participar el grupo:* define en qué negocios debe estar presente el grupo y cuáles no.
- *La inversión de los recursos:* debe definir cómo asignar los recursos del grupo, de acuerdo con las rentabilidades esperadas y el aporte de cada una al total.
- *Creación de sinergias:* debe buscar que el todo sea mayor a la suma de las partes que integran el grupo empresario.

Dentro de una empresa corporativa, podemos encontrar que existen actividades que son transversales a todas las unidades de negocios del grupo, como por ejemplo los recursos humanos o las finanzas. En estos casos se puede centralizar estas actividades en un solo departamento para todo el grupo y mejorar la eficiencia y uso de recursos. También podemos encontrar que las diferentes unidades de negocios pueden tener negocios relacionados, aumentando así la sinergia entre las partes.

La estrategia de negocio tiene la responsabilidad de obtener una ventaja competitiva en el sector en el cual compite. Al variar los clientes, proveedores, competidores y actividades, las estrategias de cada negocio estarán diferenciadas también en su proceso de planificación estratégica teniendo así diferentes posiciones estratégicas cada una.

A su vez, una unidad de negocios está compuesta por diferentes áreas funcionales (finanzas, recursos humanos, producción, etc.) y cada una de ellas debe desarrollar su propia estrategia, alineada obviamente con la estrategia de negocio y corporativa (en caso de que aplique). Se diferencia de las anteriores en que este nivel de estrategia tendrá una visión mucho más focalizada. Así, el área de finanzas hace foco en los aspectos económico-financieros de la empresa, el área de operaciones hace foco en cómo lograr que los clientes tengan el producto/servicio en el tiempo y forma que esperan, el área de

recursos humanos en cómo aprovechar al máximo los talentos de la empresa y el clima laboral, etc.

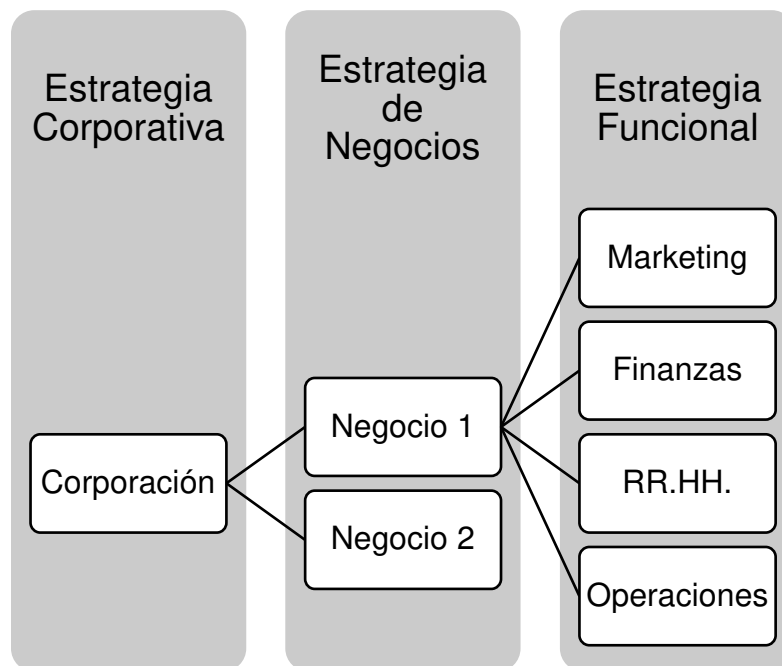


Ilustración 4. Niveles estratégicos en la empresa.

Fuente: adaptación de Gimbert X. (2020). Pensar estratégicamente.

4.3- El proceso de creación estratégica

La estrategia puede pensarse como un proceso que consta de tres etapas: análisis, decisión e implementación.

Sin un buen diagnóstico de la situación corremos el riesgo de intentar buscar la respuesta a la pregunta o al problema equivocado (Planellas, 2015).

Mediante el análisis se trata de comprender la posición actual de la empresa e intuir o predecir el comportamiento de las principales variables exógenas que la afectan y comprender mediante un estudio exhaustivo interno de la empresa, si la misma cuenta con las herramientas necesarias para triunfar ante el cambio de dichas variables externas.

Existen numerosos marcos teóricos que nos permiten ordenar nuestro razonamiento en esta etapa de análisis. Dentro de los más reconocidos podemos nombrar al análisis PESTEL, la matriz FODA y las cinco fuerzas

competitivas de Michael Porter. Todos ellos serán abordados con mayor detalle en los próximos capítulos.

Como es imposible predecir el futuro con exactitud, se pueden plantear diferentes caminos a seguir (estrategias) dependiendo de cada escenario posible dentro de este marco de incertidumbre. Es por esto por lo que sigue la etapa de decisión, donde se analizan las opciones estratégicas, se evalúan y se selecciona una de ellas.

Algunos de los marcos teóricos más reconocidos para definir las opciones estratégicas son:

- *Estrategias genéricas de Michael Porter*: plantea como objetivo que la empresa obtenga una ventaja competitiva duradera sobre el conjunto de sus competidores.
- *Matriz producto-mercado de Igor Ansoff*: plantea que las organizaciones sólo pueden crecer siguiendo cuatro estrategias posibles como son la penetración en el mercado, el desarrollo de producto, el desarrollo de mercado y la diversificación.
- *Portafolio del BCG (Boston Consulting Group)*: establece que las unidades de negocio han de situarse en cada cuadro de una matriz de acuerdo con el valor estratégico que poseen clasificándolas como estrellas, interrogantes, vacas lecheras y mascotas.
- *Cartera de McKinsey*: buscar ordenar las unidades de negocio de acuerdo con su posición competitiva y el atractivo del sector, definiendo tres estrategias generales siendo desarrollar e invertir, mantener y rentabilizar o retirarse y desinvertir.
- *Modelo Canvas (lienzo del modelo de negocios)*: es un modelo visual para definir y analizar cómo la empresa crea valor para sus clientes.
- *Estrategia del océano azul*: busca plantear la posibilidad de buscar nuevos espacios donde competir. Definiendo que la estrategia debe estar orientada a generar valor, creando nuevos sectores mediante la introducción de cambios en los productos y la demanda.

Al momento de realizar la selección de la estrategia, debemos tener en cuenta algunos criterios. Este es un aspecto vital de este paso de la planificación estratégica ya que, si no somos criteriosos al momento de elegir la estrategia de la empresa, podemos poner en jaque la rentabilidad de esta y hacer peligrar su futuro. Como criterios fundamentales a considerar se pueden mencionar:

- Coherencia: valorar cómo y hasta qué punto se alinean las estrategias planteadas y el análisis estratégico realizado.
- Factibilidad: evaluar en términos de recursos cada propuesta estratégica.
- Aceptabilidad: contrastar las diferentes expectativas de los grupos de interés con los alcances de cada propuesta estratégica.
- Rendimientos: recordando que el objetivo principal de toda empresa es agregar valor para los accionistas, es de suma importancia estimar los incrementos de rentabilidad que serían capaces de generar cada propuesta estratégica.
- Riesgo: no debemos dejar de considerar el riesgo asociado a cada propuesta estratégica para los stakeholders.

Mediante la implementación, las decisiones estratégicas son llevadas a la práctica. En esta etapa, se definen y ejecutan acciones que involucran recursos tanto de capital humano como financieros.

Planellas (2015) define que hay tres aspectos clave para implementar la estrategia.

El primero trata sobre la planificación de la distribución de los recursos. Aquí debemos pensar no solamente en términos monetarios sino también en los recursos humanos. Así, un aspecto clave será la estructura que adopte la organización (luego reflejada en su organigrama funcional). Aquí se deberá decidir dónde y cómo residen las responsabilidades, las tomas de decisiones y el control en sus diferentes niveles. Uno de los marcos teóricos más difundidos para analizar este punto es la cadena de valor de Michael Porter. Mediante esta herramienta se puede desagregar una organización en sus actividades primarias (aquellas que hacen al corazón del negocio y son fuente de ventajas

competitivas) y actividades de soporte, que se podrían externalizar para generar mayor rentabilidad.

Luego sigue la construcción de un sistema de métricas e indicadores para gestionar el seguimiento de la ejecución de la estrategia. Aquí el modelo más renombrado es el del “Cuadro de Mando Integral” de Kaplan y Norton, que mediante un enfoque integral de la organización trabaja con cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento. Un sistema de indicadores bien definido y alineado a lo que es importante medir en el desarrollo de la estrategia es fundamental para poder realizar los ajustes necesarios en la implementación de esta para lograr los objetivos planteados.

Planellas (2015) señala que uno de los aspectos clave en la implantación de la estrategia es gestionar el proceso de cambio. La finalidad de esta implementación es generar modificaciones en los hábitos y comportamientos de la organización. El manejo efectivo de este proceso de cambio resulta fundamental para lograr una exitosa implementación estratégica.

John Kotter (2005) define 8 pasos para gestionar un cambio de manera exitosa. Ellos son:

1. *Crear la sensación de urgencia:* instar al equipo a identificar la necesidad de cambio y la importancia de actuar de manera inmediata.
2. *Congregar al equipo líder:* asegurarse de que exista un grupo poderoso guiando el cambio. Este grupo debe contar con: habilidades de liderazgo, credibilidad, habilidades comunicacionales, autoridad, habilidades analíticas y sentido de urgencia.
3. *Desarrollar la visión del cambio y su estrategia:* clarificar cómo el futuro será diferente al pasado y cómo hacer de ese futuro una realidad.
4. *Comunicar para el entendimiento y adopción:* asegurarse que tantos involucrados como sea posible entiendan y acepten la visión y estrategia planteada.

5. *Empoderar a otros para actuar*: quitar la mayor cantidad de barreras posible para que cada persona que quiera hacer de la visión una realidad pueda lograrlo.
6. *Producir ganancias a corto plazo*: lograr algunos resultados positivos visibles lo más pronto posible.
7. *No decaer*: buscar mayor rapidez y presión luego de los primeros logros. Ser implacable al iniciar cambio tras cambio hasta que la visión se haga realidad.
8. *Crear una nueva cultura*: no soltar los nuevos patrones de comportamiento y asegurarse de que triunfen hasta que se vuelvan tan fuertes que sean capaces de reemplazar a los antiguos.

4.4- El modelo GIB

El modelo General Integrativo y Básico (GIB) fue desarrollado por Xavier Gimbert en su libro titulado “Pensar Estratégicamente”. Mediante este modelo, Gimbert expone un marco metodológico para analizar la estrategia en sus diferentes niveles a través de un repaso de todos los elementos clave que la componen.

Gimbert (2020) define a su modelo GIB como:

- General: integra todos los conceptos de relevancia a la hora de analizar la estrategia.
- Integrativo: relaciona todos los conceptos relevantes en el análisis estratégico.
- Básico: tiene un carácter fundamental el pensar y analizar todos estos conceptos cuando se aborda la estrategia.

A medida que se avanza con el desarrollo del modelo GIB, se puede ir construyendo una imagen más clara de la estrategia actual y cuáles pueden ser las estrategias que acerquen a la empresa al éxito de acuerdo con las tendencias futuras del sector y mercado. De esta manera sirve de guía para la elaboración de la estrategia y para el reconocimiento de los factores claves de éxito para que dicha estrategia logre la ventaja competitiva deseada.

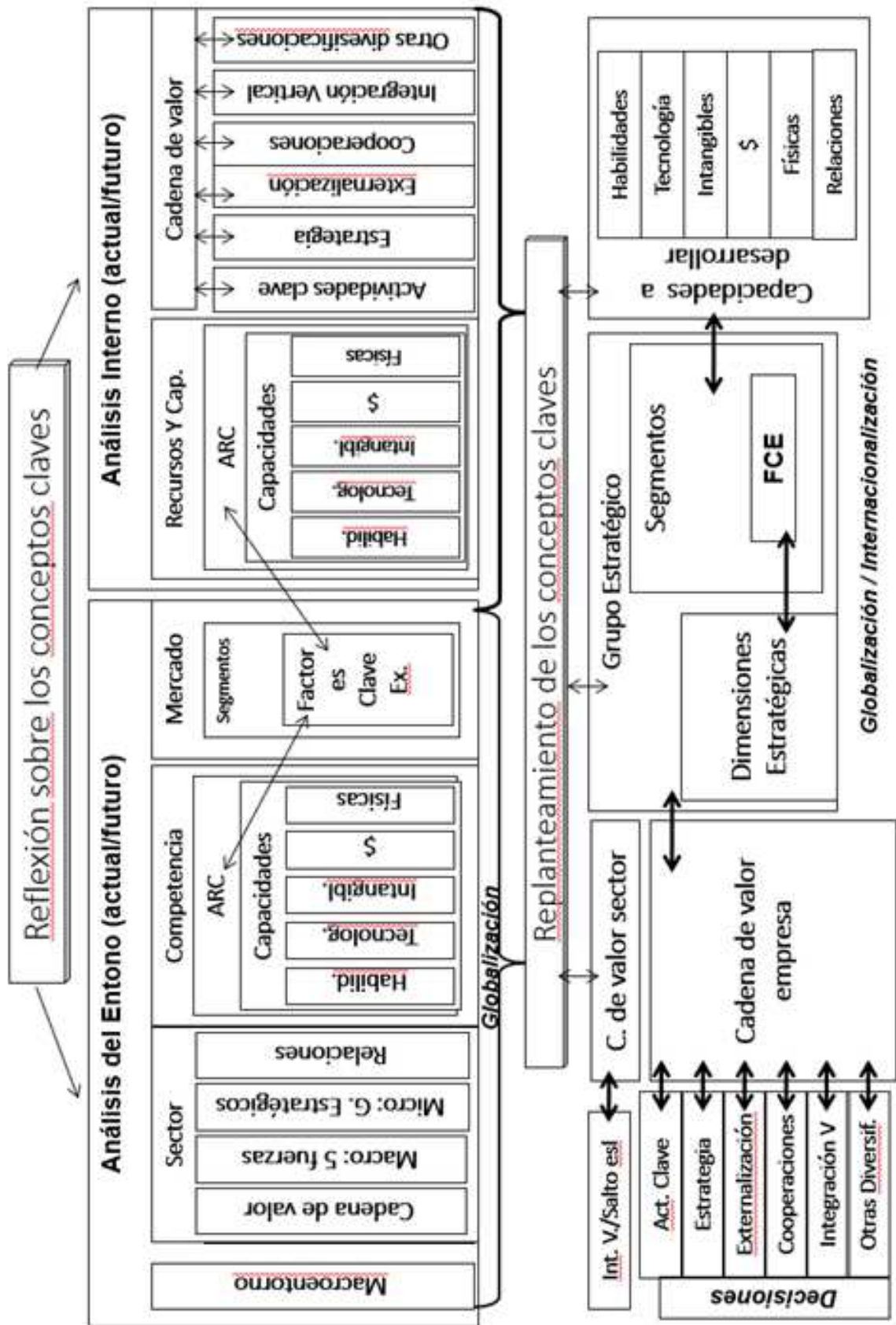


Ilustración 5. Modelo GIB.

Fuente: adaptación de Gimbert X. (2020). Pensar estratégicamente.

4.4.1- Conceptos estratégicos clave.

Gimbert (2020) establece que la reflexión sobre los conceptos clave es el paso inicial para el análisis estratégico. Afirma que para mejorar es de vital importancia conocer exhaustivamente el punto de partida: cómo es la empresa, qué se está haciendo, qué se hace bien y qué se hace mal. Así, presenta los conceptos clave como parte de una escultura y va conceptualizando cada uno de ellos de acuerdo con el orden de construcción de esta.

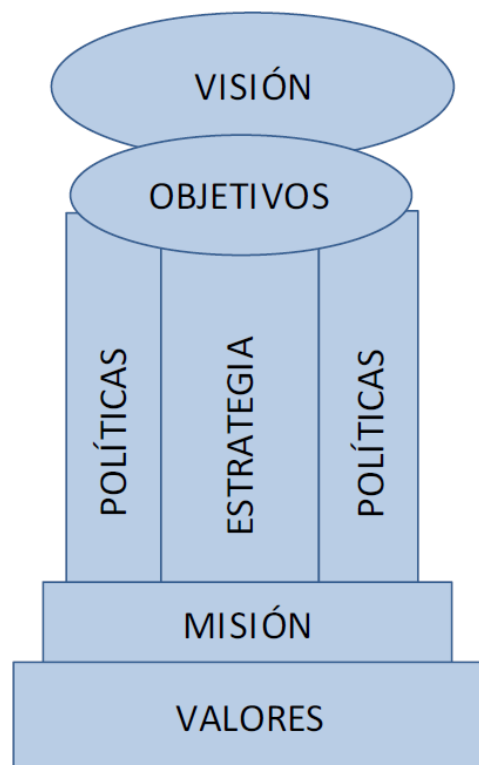


Ilustración 6. *Conceptos estratégicos clave.*

Fuente: adaptación de Gimbert X. (2020). Pensar estratégicamente.

Los valores definen los caminos a seguir por la organización y cuáles no. Definen cómo la organización actúa y se comporta. Son los únicos conceptos estratégicos clave que no cambian ante una nueva estrategia ya que forman la piedra basal de la organización.

Los valores tienen la particularidad de influir en ambos procesos clave de la reflexión estratégica: el análisis y la decisión. Esto es así debido a que los seres humanos interpretamos el entorno según nuestros valores, influyendo

entonces en el análisis. También los valores hacen que decidamos de determinada manera, afectando así la decisión.

La misión tiene el objetivo de definir a qué se dedica la empresa, cuál es su negocio exactamente. Es de vital importancia antes de comenzar cualquier análisis tener bien en claro y presente a qué se dedica la organización.

Con respecto a la misión, Gimbert (2020) afirma que “habitualmente la misión describe el cuadrilátero donde todas las empresas que tienen la misma lucharán entre sí para tener una mejor ventaja competitiva” (pág. 49). Esta frase da cuenta de la importancia que tiene la definición de la misión para el análisis estratégico.

Un marco teórico muy reconocido para la definición de la misión de una organización es el de las tres dimensiones de Derek Abell (1980). Mediante la respuesta a tres preguntas fundamentales, este marco es de gran utilidad para definir la misión de una organización:

- ¿Qué necesidades se quiere satisfacer?
- ¿A quiénes se busca satisfacer?
- ¿Cómo se satisfarán estas necesidades?

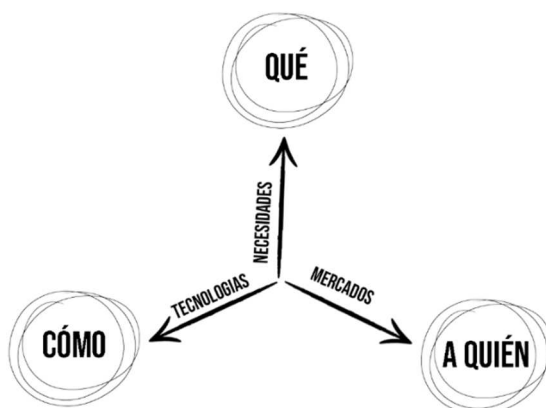


Ilustración 7. Modelo de D. Abell.

Fuente: Planellas, M. (2015). *Las decisiones estratégicas*.

La visión surge de la necesidad de incorporar el largo plazo a las perspectivas estratégicas. Representa a dónde quiere llegar la organización basándose en sus valores y partiendo de su misión. Debe ser un reto sin convertirse en utópica y debe ser alcanzable sin ser demasiado fácil.

Los objetivos deben ser cuantificables en tiempo y meta a alcanzar. Son estados específicos, medibles y controlables que la organización espera alcanzar a lo largo del tiempo en camino a su visión. Por sus características, ayudan a evaluar y controlar los resultados obtenidos.

Según X. Gimbert (2020), "Podemos decir que la estrategia es la forma que tiene una empresa de alcanzar su visión y sus objetivos a partir de su misión y conforme a sus valores" (pág. 53).

Por último, las políticas son las guías de acción de la organización. Cumplen la función de determinar criterios de actuación ante la selección de diferentes alternativas. Es por esto que pueden ampliar o restringir el campo de acción estratégico de la organización.

Al poner todos estos conceptos en conjunto y perspectiva, según X. Gimbert (2020): "lo esencial, lo que es imprescindible para una empresa, es saber en lo que cree (valores), ser consciente de a qué se dedica (misión), marcarse qué quiere conseguir ser en un futuro (visión), tener esta meta cuantificada (objetivos), saber cómo la va a conseguir (estrategia) y tener guías de actuación (políticas)" (pág. 55).

4.4.2- Análisis del entorno.

Mediante el análisis del entorno se busca comprender cuáles son las variables que afectan a la organización, cómo es su dinámica actual y cuáles son las tendencias futuras para poder predecir su comportamiento y poder adaptar la estrategia a estos cambiantes efectos.

Analizar todo esto es de vital importancia cuando se habla de estrategia. Ninguna organización puede existir como un ente aislado del entorno que la rodea. Siempre deberá interactuar con otras organizaciones (con su misma localización geográfico o no), con una comunidad, con entes gubernamentales, con legislaciones vigentes y futuras, con cambios tecnológicos, con economías locales y regionales, etc. La dinámica de estas interacciones siempre impacta de una manera u otra a la organización y la misma actividad de esta también genera un impacto en su entorno.

El entorno más próximo a la empresa es el sector industrial, compuesto principalmente por la misma organización, sus competidores directos e

indirectos, proveedores y clientes. Un poco más alejado se encuentra el macroentorno, donde la empresa casi no tiene poder de influencia a diferencia del entorno sectorial.

Es importante tener presente que existen muchas variables en el entorno, pero pocas son claves para nuestro sector y empresa. Con este concepto en mente, X. Gimbert (2020) establece que la manera de identificarlas es dándose cuenta de que, si estas variables cambian, la estrategia de la empresa debe modificarse también, adaptándose a esta nueva realidad. Así, una organización exitosa será aquella que pueda anticiparse a estos cambios, adaptándose lo más rápido posible. Bajo este concepto las variables clave deben ser objeto de seguimiento constante.

En el modelo GIB se definen dos tipos de variables:

- Variables péndulo: cambian muy rápidamente y con esta velocidad pueden pasar de favorecernos a perjudicarnos. Ej.: tipo de cambio.
- Tendencias: con movimientos lineales y muy lentos, suelen ser bastante predecibles. Ej.: esperanza de vida.

Para definir el entorno es importante tener en cuenta su complejidad en cuanto al número de variables que intervienen, su dinamismo en cuanto a la velocidad de cambio de este y grado de incertidumbre, en término de si puede ser predecible o no.

6.4.2.1- Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL compone un marco para analizar el entorno general de una organización. Su nombre deriva del acrónimo:

- Político: cambios en las regulaciones de las actividades, laborales, fiscales, etc.
- Económico: tipos de cambio, tasas de interés, inflación, acceso al crédito, etc.
- Social: evolución demográfica, nivel de estudios, hábitos de consumo de la población, etc.
- Tecnológico: adopción de nuevas tecnologías, infraestructuras, etc.
- Ecológico: cambio climático, preservación del medio ambiente, etc.

- Legal: leyes antimonopolio, derechos de los consumidores, etc.

4.4.2.2- Sector e industria.

Al igual que sucede con las empresas, cada sector industrial tiene sus propias características y rentabilidad. El sector se debe analizar en dos niveles:

- Macro: buscando dejar en claro su estructura, rentabilidad y atractivo.
- Micro: busca determinar la posición competitiva de las empresas que lo componen, cómo compiten y cuál es su rentabilidad.

Definir el sector es de vital importancia para el análisis estratégico ya que al hacerlo se delimitan los competidores, clientes y proveedores. Es decir, a quién se dirige la empresa, qué necesidades quiere satisfacer y cómo va a satisfacerlas. Así, un cambio en la misión de la empresa define un cambio en el sector en el cual compete.

A la hora de analizar el sector debemos hacerlo considerando el momento actual y el futuro. En otras palabras, cuál es su punto de partida y hacia dónde se dirige.

Uno de los marcos más difundidos y reconocidos para el análisis del sector industrial es el de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

Porter establece que existen 5 fuerzas que luchan por definir la rentabilidad de un sector:

- *Número de competidores*: por lo general a mayor número de competidores, mayor será la rivalidad existente en el sector.
- *Competidores equilibrados*: cuando las empresas de un sector tienen un tamaño y capacidades similares, crecerá la rivalidad debido a que en su lucha de superación tomarán acciones más agresivas.
- *Crecimiento*: cuanto menor sea el crecimiento de un sector mayor será la rivalidad ya que la cuota de mercado comienza a jugar un papel fundamental.
- *Costos fijos*: cuanto mayor sean los costos fijos en la estructura de costos de un sector, mayor será la rivalidad ya que los competidores buscarán distribuir lo más posibles dichos costos en sus bienes/servicios vendidos.

- *Diferenciación:* en sectores con muy escasa diferenciación entre competidores suele primar el precio como fuente de ventaja competitiva, aumentando así la rivalidad.
- *Costos de cambio:* son los costos que debe asumir el cliente al cambiar de empresa proveedora. Al ser mayores disminuye la rivalidad ya que los clientes tienden a mantener sus proveedores.
- *Barreras de salida:* mientras mayores sean, mayor será la rivalidad del sector ya que las empresas tenderán a buscar permanecer en el mercado.

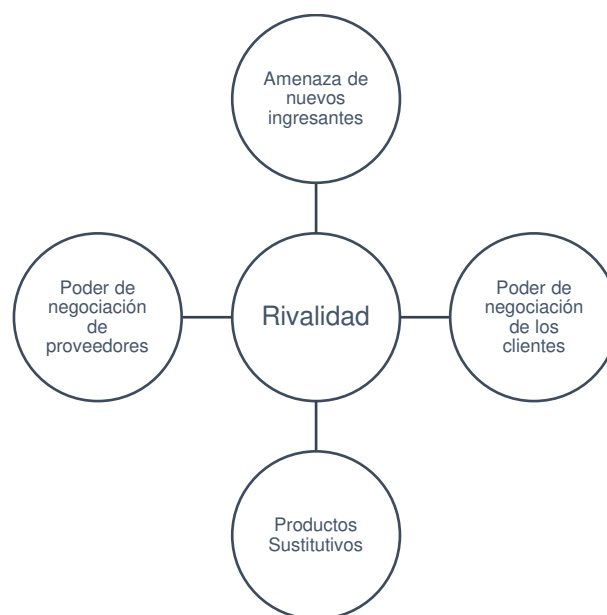


Ilustración 8. *Fuerzas competitivas de M. Porter.*

Fuente: adaptación de Gimbert X. (2020). Pensar estratégicamente.

En cuanto a la amenaza de nuevos ingresantes debemos considerar las barreras de entrada y el crecimiento del sector. Obviamente un sector en crecimiento es mucho más atractivo para el ingreso de nuevos competidores que uno en etapa de madurez o declinación. Pero son las barreras de entrada quienes pueden facilitar o repeler el ingreso de nuevos jugadores al sector industrial. Algunas barreras de entrada pueden ser:

- Economías de escala: a un nuevo competidor muchas veces se le hace difícil competir con otro que ya tiene una economía de escala que le permita reducir sus costos unitarios.

- **Experiencia:** un nuevo ingresante debe asumir generalmente un costo extra al no contar con mucha experiencia en el sector industrial.
- **Diferenciación:** en un sector muy diferenciado será difícil para el nuevo ingresante conseguirla.
- **Necesidad de capital:** a mayor necesidad de recursos financieros para ingresar en un sector mayor será la barrera de entrada al mismo.
- **Patentes:** son barreras de entrada que no se pueden atravesar hasta que caduca y desaparece por completo.
- **Ubicaciones:** si la entrada en un sector depende de su localización geográfica puede convertirse en una barrera de entrada difícil de atravesar.
- **Subsidios:** pueden ser tanto una barrera como un incentivo de entrada.
- **Regulaciones:** se puede cerrar “políticamente” un mercado en mayor o menor medida.

El poder de negociación de proveedores y clientes se puede explicar de manera conjunta ya que tratan iguales factores, pero de diferentes perspectivas:

- *Concentración de empresas:* mientras mayor sea la concentración, mayor serán las opciones para elegir y por tanto mayor poder de negociación.
- *Sustitutivos:* si hay más cantidad de bienes/servicios sustitutivos disminuirá el poder de negociación ya que ellos pueden satisfacer también las necesidades de proveedores/clientes.
- *Proporción ventas/compras:* cuando un sector factura a otro una gran porción de sus ventas o compras se genera un grado de dependencia que lleva a disminuir el poder de negociación.
- *Rentabilidad:* en sectores con baja rentabilidad, el interés en la negociación será máximo ya que para incrementarla se buscará pasar parte de las pérdidas a proveedores y clientes.

- *Diferenciación*: la diferenciación aumenta el valor percibido y esto conlleva un reconocimiento que aumenta el poder de negociación de quien la posee.
- *Amenaza de integración vertical*: cuando un sector puede convertir a su proveedor o cliente en propio adquiere un poder de negociación suplementario.
- *Información*: cuanta más información se tenga acerca del funcionamiento del sector mayor será el poder de negociación con que se cuenta.

Un sector determinado se considera sustitutivo de otro cuando puede satisfacer iguales necesidades. Bajo esta definición resulta fundamental reconocer si otro sector realmente puede satisfacer las mismas necesidades que el sector bajo análisis.

Existen sustitutos funcionales que satisfacen las mismas necesidades y realizan la misma función; y existen también sustitutos no funcionales que si bien no satisfacen iguales necesidades ni cumplen necesariamente la misma función pueden ser de elección por los clientes bajo determinadas circunstancias.

M. Porter (1985) establece que las 5 fuerzas determinan la rentabilidad de un sector industrial debido a que influyen los elementos del retorno de inversión: el precio, costo e inversiones necesarias.

Porter (1985) plantea: "La pregunta crucial al determinar la rentabilidad es si las organizaciones pueden capturar el valor que crean para los clientes, o si este valor lo captan los demás" (p. 9) en su libro "Competitive Advantage".

4.4.2.3- Competencia.

Todas las empresas de un sector industrial gozan de una ventaja competitiva que las distingue, aunque muchas veces no sean conscientes de ella o la tengan muy presente en sus operaciones.

Qué tan bien o mal logre posicionarse estratégicamente una empresa en su sector industrial es lo que en última instancia hará que logre un rendimiento mayor o menor que la media de dicho sector.

M. Porter (1985) define que la importancia de cualquier fortaleza o debilidad de una organización es función de su impacto en los costos o diferenciación, y esto es resultado de cómo logre dicha organización posicionarse ante las cinco fuerzas mencionadas anteriormente. También establece que los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinado con el alcance de las actividades con las cuales la organización espera alcanzarla dan origen a tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y especialización. Esta última estrategia genérica tiene dos variantes ya que puede darse mediante costos o diferenciación.

Tabla 1. Estrategias genéricas de M. Porter.

		Ventaja Competitiva	
		Menor Costo	Diferenciación
Alcance Competitivo	Alcance amplio	1.Liderazgo en costos	2.Diferenciación
	Alcance estrecho	3 A. Especialización en costos	3 B. Especialización en diferenciación

Fuente: Porter M. (1985). Competitive advantage.

Si una empresa decide basar su estrategia competitiva en el liderazgo en costo, está decidiendo ser la empresa productora con el costo más bajo de su sector industrial. Con precios de venta iguales o menores que sus competidores, un líder en costos logra traducir sus menores costos en mayor rentabilidad que ellos.

El liderazgo en costos exige alcanzar una de dos condiciones para alcanzar una rentabilidad por encima del promedio de su sector:

- Paridad: igual oferta de producto que los competidores o una combinación diferente de atributos de producto que sea igualmente preferida por los clientes.
- Proximidad: el menor precio necesario para alcanzar una cuota de mercado aceptable no desvía a la empresa de su ventaja en costos.

Las fuentes de costos bajos pueden ser diversas:

- *Por factores estructurales:* gracias a las economías de escala los costos unitarios disminuyen a mayor volumen producido. También podemos encontrar en esta categoría a la curva de experiencia,

donde una empresa logra menores costos gracias a su extensa trayectoria en el sector. Estas son las fuentes de costos bajos preferibles ya que proporcionan una ventaja a largo plazo y son propiedad de la organización.

- *Por la ejecución:* una mejor ejecución en las operaciones que los competidores suele ser fuente de costos bajos. Es importante si este es el caso de la empresa bajo estudio, identificar si la buena ejecución se da por las personas que dirigen la organización o por procesos eficientes que se encuentran incorporados en las operaciones de esta independientemente de quien la dirija. Si es dependiente de las personas, la ventaja será transitoria ya que si cambian los dirigentes (algo que eventualmente sucederá), la ventaja se irá con ellos.
- *Por causas externas:* este es el peor escenario para una empresa con estrategia basada en costos desde el punto de vista estratégico. Es así debido a que toda la estrategia dependerá de uno o varios factores coyunturales que eventualmente se irán modificando, cambiando la estructura del sector y poniendo en jaque así la ventaja competitiva de la empresa. Es una ventaja que nunca podrá dominar ya que no le pertenece.

Bajo la estrategia de diferenciación la organización busca una posición única en la industria gracias a que ofrece determinados atributos que son valorados por los clientes. En palabras de M. Porter (1985): “Una organización que puede alcanzar y mantener la diferenciación tendrá un rendimiento por encima del promedio del sector si el precio extra que puede cobrar excede al mayor costo incurrido en ser única” (pág. 14).

Algunas de las formas habituales de lograr esta ventaja competitiva son:

- Calidad
- Innovación
- Diseño
- Tecnología o know-how
- Servicio
- Canal
- Imagen de marca

La empresa especializada seleccionada un grupo de segmentos o incluso un solo segmento del mercado y confecciona su estrategia para satisfacer sus necesidades, excluyendo al resto.

Como se mencionó anteriormente, existen dos variantes:

- *Especialización en costos*: una organización busca una ventaja competitiva en costos en su segmento objetivo.
- *Especialización en diferenciación*: una organización busca diferenciarse en su segmento objetivo.

Muchas veces sucede que un sector industrial es demasiado amplio para ser abarcado por todos los competidores y existen “nichos” donde la organización puede confeccionar una estrategia a medida. También puede suceder que se logra identificar un segmento particular de mercado donde los competidores no logran satisfacer correctamente a los clientes, lo que abre la posibilidad a una estrategia de especialización en diferenciación.

M. Porter (1985) hace especial mención a aquellas empresas que quedan “atrapadas en el medio”. Puntualmente dice que: “quedar atrapado a la mitad es frecuentemente una manifestación de una organización que no quiere realizar elecciones en cuanto a cómo competir” (pág. 17).

En este grupo estarán todas las organizaciones que queriendo conseguir todas las estrategias genéricas no lograrán conseguir ninguna de ellas. Si bien no es un objetivo imposible de conseguir, sí será extremadamente difícil ya que deberá competir simultáneamente con organizaciones que han elegido únicamente diferenciarse, otras que han elegido únicamente ser los mejores en costos y otras que eligen uno de estos dos caminos, pero en un nicho de mercado determinado.

Una reducción de costos no es lo mismo que una ventaja competitiva en costos. La excelencia operacional que lleva a una optimización en la estructura de costos es necesaria para mantener la organización con vida, pero no es una ventaja competitiva en sí misma. Una organización eficiente, que mejora su productividad día a día, eventualmente llegará a un punto donde seguir reduciendo los costos implicará sacrificar alguna característica que la distingue de sus competidores (diferenciación). Es en este punto donde la organización debe elegir un camino para no quedar “atrapada en el medio”. Como todas las

decisiones, las estratégicas también traen acarreadas ventajas, desventajas y riesgos. De acuerdo con M. Porter (1985), estos riesgos son:

Tabla 2. *Riesgos de cada estrategia genérica.*

Riesgos del liderazgo en costos	Riesgos de la diferenciación	Riesgos de la especialización
El liderazgo en costos puede no ser sostenible: <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores pueden imitar • Cambios tecnológicos • Se erosionan otras bases para el liderazgo en costos 	La diferenciación puede no ser sostenible: <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores pueden imitar • Las bases de la diferenciación se vuelven menos importantes para los clientes 	La estrategia de especialización puede ser imitada. El segmento objetivo puede volverse estructuralmente poco atractivo: <ul style="list-style-type: none"> • La estructura se erosiona • La demanda desaparece
La proximidad en diferenciación se pierde.	La proximidad en costos se pierde.	El segmento puede verse avasallado por competidores que abarcan muchos segmentos: <ul style="list-style-type: none"> • Se achican las diferencias del segmento con otros segmentos • Aumentan las ventajas de abordar una línea extensa
Los competidores especializados en costos alcanzan aún mejores costos en determinados segmentos.	Los competidores especializados en diferenciación alcanzan aún mayor diferenciación en determinados segmentos.	Nuevos competidores por especialización realizan una sub-segmentación de la industria.

Fuente: Porter M. (1985). *Competitive advantage.*

4.4.2.4- Mercado y segmentos.

X. Gimbert (2020) plantea que: “el mercado es estratégicamente clave. Toda empresa que no realiza lo que su mercado quiere está destinada a sufrir su terrible e inapelable castigo, su indiferencia hacia lo que esta compañía les ofrece” (pág. 159). Así, remarca dos conceptos clave que hacen al mercado: la segmentación y los factores clave de éxito.

No todos los clientes de un mercado determinado son iguales. Siempre existirán diferencias entre ellos en cuanto a gustos y preferencias, plazos, condiciones de venta, sólo por nombrar algunas.

Desde el punto de vista del marketing, Alexander Osterwalder remarca que un segmento de mercado es un grupo de personas u organizaciones a los

que una empresa aspira a llegar y poder crear valor con una propuesta específica. Es el departamento de marketing quien será el responsable de segmentar al mercado y luego comunicarle cómo la empresa logra satisfacer sus necesidades mediante la implementación de su estrategia.

Los factores clave de éxito (FCE) serán aquellos que la empresa deberá satisfacer de manera obligatoria mejor que sus competidores al dirigirse a determinado segmento de mercado. Los FCE de cada segmento serán muy distintos entre sí, ya que cada uno de ellos valorará determinadas características más que otras.

En un mercado y segmento también existen factores mínimos de éxito (FME). Estos son atributos del producto/servicio ofrecido que son esperados por los clientes y no generan un diferenciador en sentido positivo. Sin embargo, si no se encuentran presentes, pueden ser diferenciador negativo. Un ejemplo típico se da en las habitaciones de hotel, donde por más barata que haya sido la habitación uno espera que la misma se encuentra en condiciones de limpieza aceptables. ¿Quién volvería al hotel si la habitación se encuentra sucia?

Es de vital importancia para la estrategia que la empresa conozca todos los segmentos de su mercado y qué valora cada uno, entender cuáles son los factores clave y mínimos de éxito de cada uno. En base a esta información podrá seleccionar a cuál dirigirse.

4.4.3- Análisis interno.

Kenichi Ohmae (2004), en su obra “La mente del Estratega”, plantea que sólo a través de lograr una mejor combinación entre los puntos fuertes de la empresa y las necesidades del cliente se puede lograr una estrategia que sea eficaz y con mejores resultados que la competencia. Así, se deben considerar las “3 C” quienes son los principales participantes en la estrategia de negocios: cliente, competencia y la corporación misma. Todos ellos influidos obviamente por el entorno que los rodea.

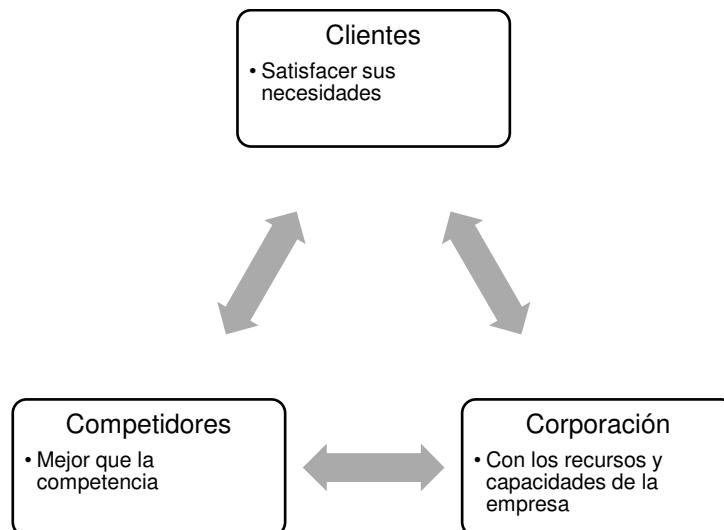


Ilustración 9. *Triángulo estratégico de Kenichi Ohmae.*

Fuente: adaptación de Gimbert X. (2020). Pensar estratégicamente.

En los apartados anteriores, se ha avanzado sobre el entorno, los clientes y competidores. En este apartado se hará énfasis en la corporación o empresa.

4.4.3.1- Recursos y capacidades de la empresa.

Según X. Gimbert (2020) si bien las organizaciones están compuestas por un número amplio de sectores, sólo se juegan la estrategia en unas cuantas actividades, áreas o departamentos. A ellas las denomina áreas de resultado clave (ARC).

Será en estas áreas donde la empresa no puede permitirse fallar y debe demostrar ser mejor que la competencia. No tan buenos desempeños en las demás áreas que no son ARC no harán en última instancia al éxito o no de la estrategia.

Todas las organizaciones por más pequeñas o grandes que sean tienen recursos limitados, y es aquí donde cobran vital importancia las ARC. Dentro de toda lógica, si se cuenta con recursos limitados, será conveniente asignarlos a aquellas actividades o áreas que sean cruciales para el éxito. Mediante la identificación y buen desempeño de las ARC se podrá concentrar los recursos escasos en aquellas actividades o áreas que reportarán mayores beneficios.

Serán entonces las competencias con que cuente la organización quienes le permitirán estructurar sus actividades y procesos de una manera eficaz. Si bien los recursos son importantes, mucho más lo serán las capacidades y competencias de la organización ya que son ellas quienes definirán si se aprovechan o despilfarran los recursos y así generarán o no ventajas competitivas.

X. Gimbert (2020) establece que las capacidades se pueden clasificar según cinco grandes apartados:

- *Habilidades*: compuesto por los conocimientos, experiencia y destrezas de las personas de una organización.
- *Tecnología o know-how*: tecnologías, patentes, sistemas, bases de datos, etc.
- *Otros intangibles*: imagen de marca, market share, etc.
- *Financieras*: compuesto por el capital que posee la empresa y su capacidad de ampliarlo ya sea autofinanciándose o a través de créditos.
- *Físicas*: maquinarias, terrenos, instalaciones, establecimientos, etc.

Este análisis debe llevar a hacer la comparación entre las capacidades actuales de la organización y las que necesita para poder efectiva su estrategia.

Otro punto importante para tener en cuenta son las capacidades de los competidores. ¿Cuáles son las capacidades actuales de la competencia y cuáles necesita para que su estrategia sea exitosa?

4.4.3.2- Cadena de valor.

Debemos tener en mente que existen dos cadenas de valor: la del sector y la de la empresa y organización.

La cadena de valor del sector inicia con el primer sector que le provee de alguna materia prima o componente y finaliza con el consumidor final. A medida que se avanza en esta cadena, se va añadiendo valor al producto o servicio. Es de suma importancia conocer cómo se reparte este valor añadido

que paga finalmente el consumidor final entre los distintos eslabones de la cadena.

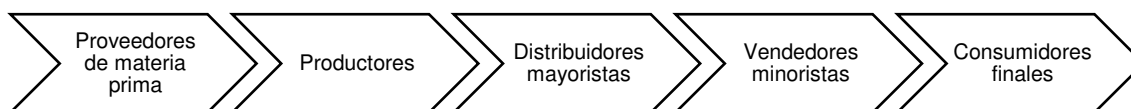


Ilustración 10. Cadena de valor de un sector.

Fuente: adaptación de Gimbert X. (2020). Pensar estratégicamente.

Suele suceder que, en busca de mayor rentabilidad, se den cambios en la cadena de valor del sector. Son casos típicos:

- *Integración vertical:* suele darse cuando uno de los eslabones capta gran proporción del valor agregado y alguno de los demás eslabones tiene posibilidades de cumplir esa misma función, captando parte de ese valor agregado para sí mismo.
- *Saltarse algún eslabón:* puede darse que la empresa se adueñe del valor de un eslabón proveedor o cliente sin siquiera realizar su función. Así, el sector saltado tiende a desaparecer al no añadir más valor para sus clientes.

Para entender la cadena de valor de la empresa, se explicará el modelo introducido por Michael Porter.

M. Porter (1985) define que la ventaja competitiva deriva de las actividades llevadas a cabo por la organización para diseñar, producir, vender, entregar y dar soporte a su producto o servicio.

Así, la cadena de valor desagrega a la organización en sus actividades estratégicamente relevantes para entender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes o posibles de diferenciación. La organización obtendrá una ventaja competitiva ejecutando estas actividades estratégicas de manera más barata o mejor que sus competidores.

La cadena de valor de la empresa se compone entonces de nueve categorías genéricas de actividades.



Ilustración 11. *La cadena de valor de la empresa.*

Fuente: Porter M. (1985). Competitive advantage.

Según M. Porter (1998): “la cadena de valor de una empresa y la manera en que realiza actividades individuales son un reflejo de su historia, su estrategia, su enfoque para implementar dicha estrategia y los aspectos económicos subyacentes de las propias actividades” (pág. 36)

El valor es lo que están dispuestos a pagar los clientes por lo que la empresa les provee. Se debe medir por el producto del precio y la cantidad, es decir, el ingreso total.

La cadena de valor de la empresa se compone de las actividades y el margen. Las primeras son las actividades físicas y/o tecnológicas que realiza la empresa. El margen surge de la diferencia entre el valor total y el costo acumulado de las actividades.

Cada actividad emplea alguna forma de recursos físicos, humanos y tecnología para cumplir su función, y pueden ser de dos grandes tipos:

- **Actividades primarias:** involucradas en la creación física del producto/servicio, su venta, transferencia al cliente y servicio de post venta.

- **Actividades de soporte:** como su nombre lo indica, brindan soporte a las actividades primarias y entre ellas mismas al proveer recursos físicos, humanos y tecnología para que puedan cumplir sus funciones.

La forma en que cada actividad se realice en conjunto con su economía es lo que en última instancia determinará si una empresa está bien o mal posicionada en costos con respecto a la competencia.

Las actividades primarias a su vez se pueden clasificar en cinco categorías genéricas:

1. *Logística de entrada:* actividades asociadas con la recepción, almacenaje y entrega de insumos al producto.
2. *Operaciones:* actividades asociadas con la transformación de los insumos y materias primas en el producto final.
3. *Logística de salida:* actividades asociadas con la recolección, almacenaje y distribución física de los productos a los clientes.
4. *Marketing y ventas:* actividades asociadas con la provisión de medios a través de los cuales los clientes puedan comprar los productos y también sean inducidos a hacerlo.
5. *Servicio:* actividades asociadas con la provisión de servicios para mejorar o mantener el valor del producto.

Por el otro lado, las actividades de soporte se pueden dividir en cuatro categorías genéricas:

1. *Adquisición:* función de comprar los insumos utilizados en la cadena de valor de la empresa. En esta categoría es importante remarcar que el costo de estas actividades en sí mismas suele representar un porcentaje muy chico dentro de los costos totales, sin embargo, pueden tener un gran impacto en la totalidad de los costos y ser fuente de diferenciación.
2. *Desarrollo de tecnología:* incluye el know-how, procedimiento y tecnología propiamente dicha involucrada en los procesos.
3. *Recursos humanos:* actividades que involucran el reclutamiento, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los tipos de personal de la empresa. Es el responsable de determinar las habilidades y motivación de los empleados, así como el costo de contratación y entrenamiento.

4. *Infraestructura*: consiste en un número de actividades incluyendo la gerencia general, planeamiento, finanzas, contabilidad, legal y gerenciamiento de la calidad.

Para definir la cadena de valor de la empresa, cada categoría genérica deberá ser subdividida en actividades discretas. El principio básico es que las actividades que tienen diferentes economías, alto potencial de diferenciación o representan una porción significativa o creciente de los costos deben ser separadas entre sí. De esta manera todo lo que una empresa hace debe poder ser capturado en una actividad principal o de soporte.

4.4.4- El núcleo estratégico.

X. Gimbert (2020) reduce el marco estratégico del modelo GIB en el núcleo estratégico con el objetivo de que sea una herramienta aún más dinámica y de especial importancia en momento de crisis, donde mayores turbulencias y un deterioro del entorno generan mayores dificultades estratégicas.

El núcleo estratégico se enmarca en la misión de la empresa que interrelaciona cuatro conceptos clave: los segmentos de mercado objetivo, la estrategia y sus dimensiones, las actividades clave y las capacidades esenciales. Estos conceptos serán los responsables de conseguir para la empresa su ventaja competitiva. Así, este modelo abreviado busca sintetizar al máximo lo clave de la estrategia para poder hacer un seguimiento constante de ella.

Componen el núcleo estratégico:

- *El mercado/segmentos*: es clave que una empresa tenga muy claro a quién se dirige, quién es su cliente, qué necesidades quiere satisfacerle.
- *El sector/estrategia*: comprende la estrategia de la empresa, las dimensiones estratégicas que esta pretende alcanzar.
- *Actividades clave*: la organización se juega la estrategia en unas pocas actividades, no en todas. Será la estrategia quien indique cuáles actividades son clave y cuáles no y serán las dimensiones estratégicas quienes señalarán las áreas esenciales de la organización.

- *Capacidades clave:* serán quienes otorgarán o no la posibilidad de ser mejores que los competidores en esas áreas.

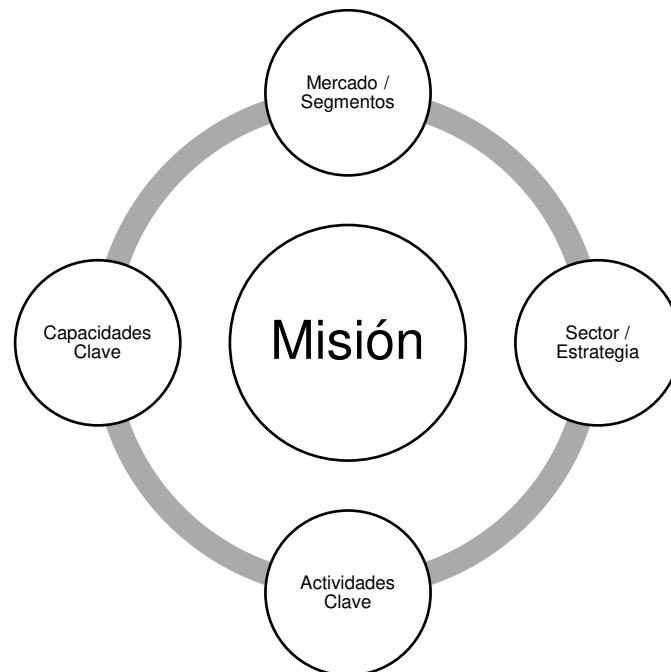


Ilustración 12. *El núcleo estratégico.*

Fuente: adaptación de Gimbert X. (2020). Pensar estratégicamente.

Como la misión define al negocio, un cambio en ella tendrá asociado un cambio en los demás conceptos clave y es por esto que representa el punto central del núcleo estratégico.

CAPITULO 3: APLICACIÓN DEL MODELO GIB A UNA EMPRESA METALÚRGICA DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

V - CONCEPTOS ESTRATÉGICOS CLAVE

Valores:

Los valores de la empresa nunca han sido enunciados formalmente. Sin embargo, la familia empresaria comparte ciertos valores que son legado de su fundador:

- Responsabilidad
- Respeto
- Humildad
- Calidad

Misión:

La misión de la empresa no se encuentra explicitada dentro la organización o mediante un documento formal, pero se podría definir siguiendo el modelo de Abell:

- *¿Qué necesidad desea satisfacer?:* permitir la reparación de motores de combustión interna.
- *¿A qué segmento de mercado se dirige?:* al mercado de reposición de motores de combustión interna nacional e internacional. Los clientes directos de la empresa son en su mayoría distribuidores de numerosos ítems de repuestos del automotor. También son clientes de la empresa talleres de reparación de motores (rectificadores).
- *¿Con qué tecnología o know-how satisface esas necesidades?:* la empresa realiza internamente todo el proceso de fabricación de sus piezas, desde la fundición inicial hasta el envasado y despacho. Para lograr esto cuenta con tecnologías diversas para la fundición de la materia prima, el tratamiento térmico de las piezas fundidas, mecanizado mediante máquinas convencionales y CNC, planta de tratamientos superficiales y controles de metrología con tecnología de avanzada.

Visión:

No hay registros de que la empresa haya reflexionado sobre su visión hasta el momento. Este análisis entonces se realizará más avanzado el modelo GIB en la sección de reflexión sobre los conceptos clave.

Objetivos:

La empresa tampoco tiene explicitados objetivos concretos al carecer de una visión y misión enunciadas y compartidas por todos los miembros de la organización. Se tiene conocimiento de que se deben reducir los costos para mejorar la rentabilidad global de la empresa, pero no se han definido metas específicas en este aspecto. Tampoco están planteadas metas específicas en cuanto a la participación de mercado o incremento de ventas.

Estrategia:

La estrategia de la empresa no se encuentra tampoco explicitada en ningún documento al no haber atravesado un proceso de reflexión estratégica hasta el momento. Sin embargo, las estrategias no solamente deben estar escritas para hacerse visibles. Con las acciones del día a día, se pueden inferir las estrategias de la empresa para mantener sus ventajas competitivas:

- Cumplir con los requerimientos de los clientes, más allá de su tamaño o incidencia en la facturación de la empresa.
- Mantener una baja relación de mano de obra indirecta versus mano de obra directa.
- Desarrollar, ofrecer al mercado y fabricar una amplia gama de aplicaciones en su producto (motores de combustión interna de ciclo otto y diésel para vehículos de línea pesada, livianos y fuera de borda).
- Desarrollar tecnología y conocimientos “in house” para sortear los obstáculos de desarrollo de nuevos productos y desafíos productivos y de calidad.
- Baja rotación del personal tanto directo como indirecto.
- Buscar mantener una relación balanceada y estable entre clientes nacionales e internacionales.

Políticas:

La organización carece también de políticas escritas y explícitas. Sin embargo, su personal sigue los siguientes criterios operativos claros en la toma de decisiones:

- Priorizar la calidad del producto en los ojos del cliente.
- Mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.

VI - ANÁLISIS DEL ENTORNO

6.1- Análisis PESTEL

En este apartado se analizarán las principales variables del macroentorno que afectan a la empresa en cuestión.

Entorno Político

Solidez política del gobierno actual

A lo largo de su historia, la Argentina no ha logrado mantener una unidad política con estrategias y objetivos que perduren en el tiempo, y este período no es la excepción

Los malos indicadores económicos (que serán analizados más adelante) y las divisiones ideológicas internas son dos de las principales causas de esta coyuntura turbulenta a nivel político. Esto ha llevado a que el actual presidente tenga uno de los índices de aceptación más bajos de la región.

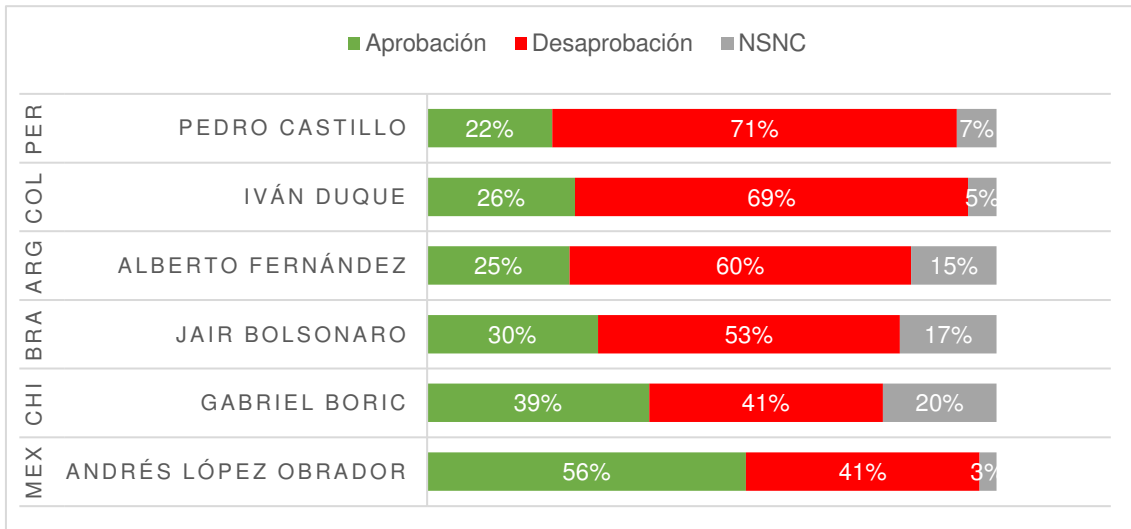


Ilustración 13. *Porcentaje de aprobación presidencial en la región latinoamericana.*

Fuente: Regalado M. (27 de mayo de 2022). Alberto Fernández es uno de los mandatarios con mayor desaprobación de América Latina. Recuperado de www.infobae.com

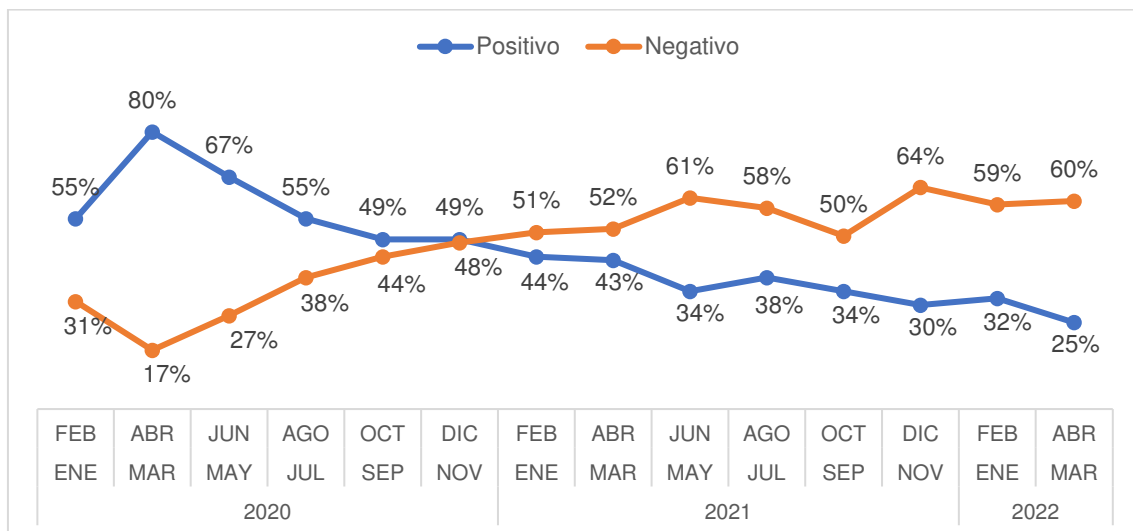


Ilustración 14. *Evolución bimestral de la imagen de A. Fernández.*

Fuente: Regalado M. (27 de mayo de 2022). Alberto Fernández es uno de los mandatarios con mayor desaprobación de América Latina. Recuperado de www.infobae.com

Composición de las cámaras de diputados y senadores

También suma una arista más al complejo panorama político actual las confrontaciones entre partidos políticos instauradas hace ya varios años y que parece ir en aumento. Con dos bandos muy marcados entre oficialismo y oposición, esta confrontación lleva a una falta de consenso en las cámaras que pone un freno también al crecimiento económico de la nación producto un exceso de incertidumbre en el sector político.

Actualmente, el oficialismo cuenta con mayoría en ambas cámaras.

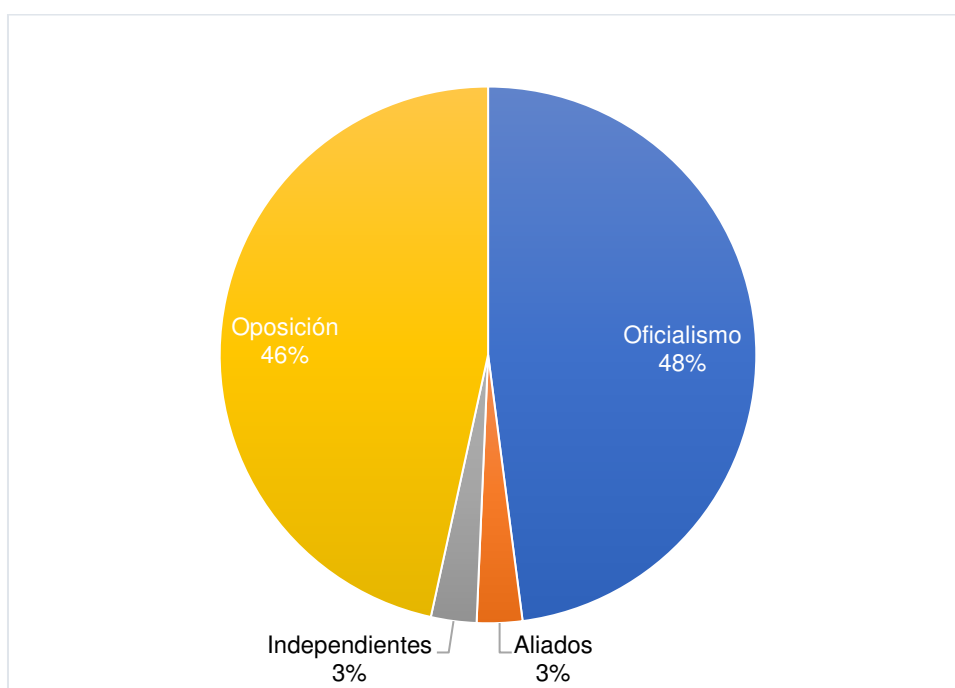


Ilustración 15. *Composición de la Cámara de Senadores de la Nación Argentina.*

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos del Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <https://www.congreso.gob.ar/>

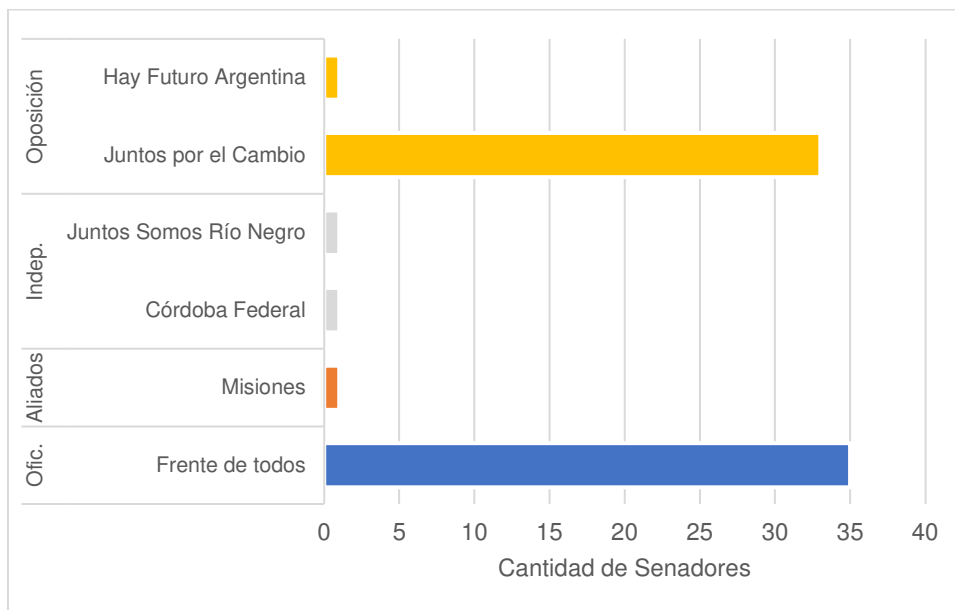


Ilustración 16. *Composición por partido de la Cámara de Senadores de la Nación Argentina.*

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos del Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <https://www.congreso.gob.ar/>

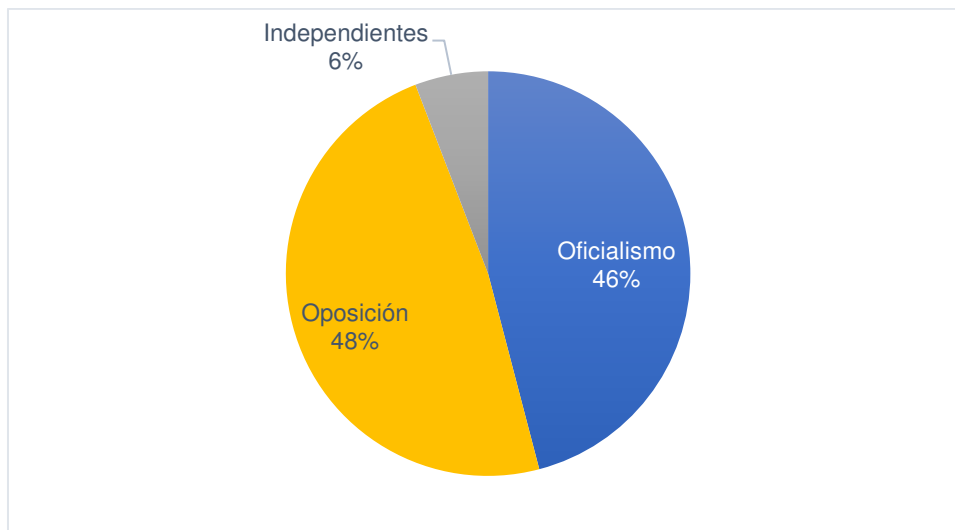


Ilustración 17. *Composición de la Cámara de Diputados de la Nación Argentina.*

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos del Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <https://www.congreso.gob.ar/>

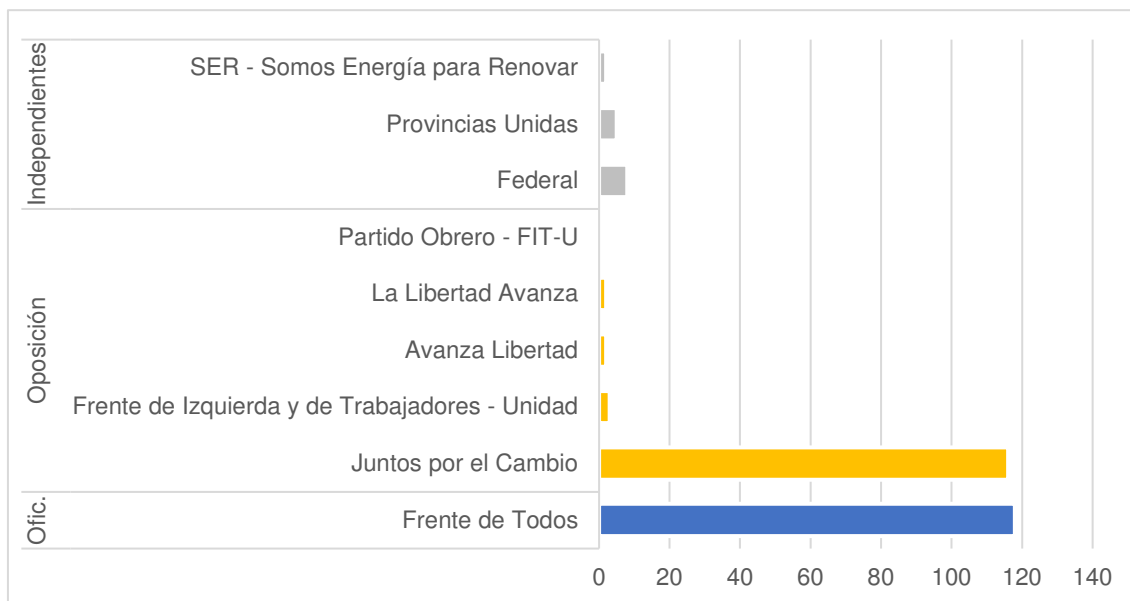


Ilustración 18. *Composición por partido de la Cámara de Diputados de la Nación Argentina.*

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos del Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <https://www.congreso.gob.ar/>

Entorno Económico

Inflación

La inflación interna de nuestro país es hoy en día uno de los indicadores económicos que más preocupa a los sectores industriales y la sociedad. Argentina cuenta con una de las tasas inflacionarias más altas de la región, y por el momento parece que este problema seguirá incrementándose si analizamos la tendencia del índice de precio al consumidor (IPC)² de los últimos 12 meses.

² Los índices de precios al consumidor miden la variación de precios de los bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares en comparación con los precios vigentes en el período base.

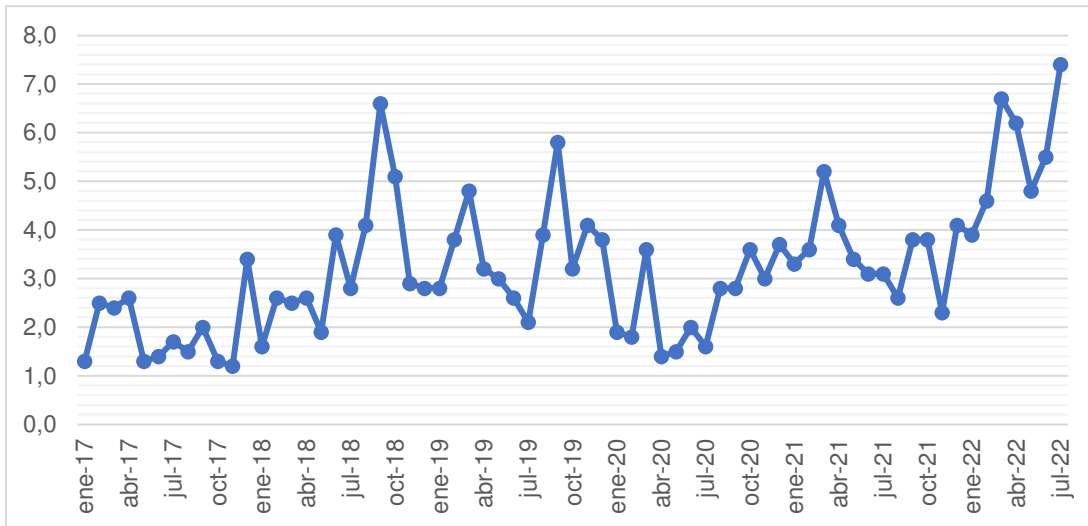


Ilustración 19. Valoración porcentual del IPC mensual.

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos históricos de INDEC.

Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

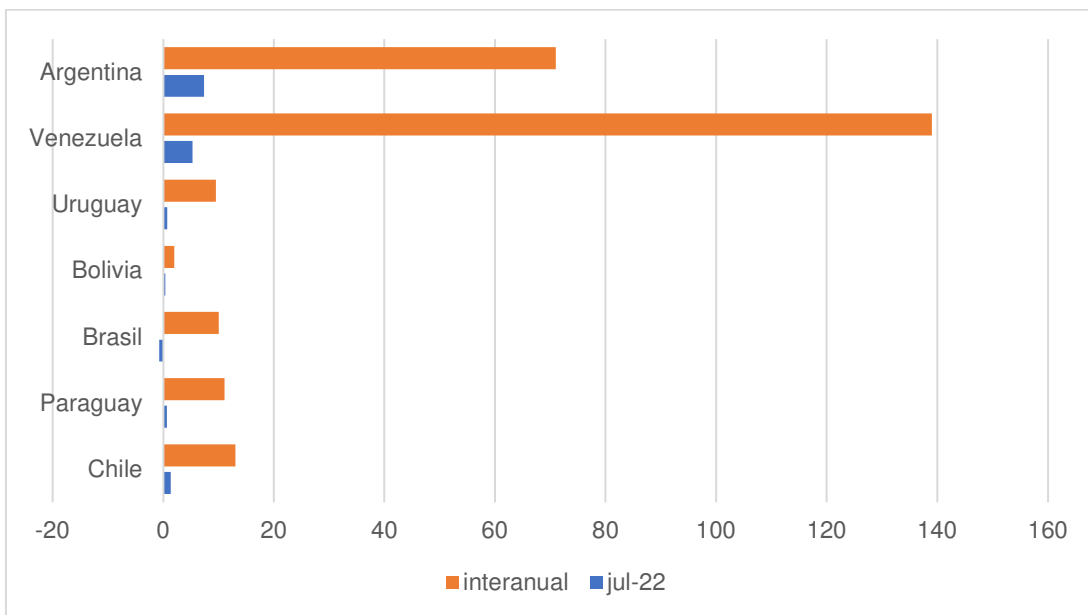


Ilustración 20. Tasas de inflación en la región.

Fuente: Lafuente E. (11 de agosto 2022). Inflación récord en julio: qué lugar ocupa la Argentina en comparación con otros países de la región. Recuperado

de <https://www.lanacion.com.ar/>

Balanza comercial

La balanza comercial es la relación entre los ingresos en dólares provenientes de los productos que exporta un país al mundo y de los artículos que el mismo país compra en el exterior.

Este es un dato de gran importancia para nuestra economía ya que una balanza comercial positiva indicará que el país genera más dinero con sus exportaciones que gastos con sus importaciones, dotándole de generación genuina de divisas y mayor solidez económica.

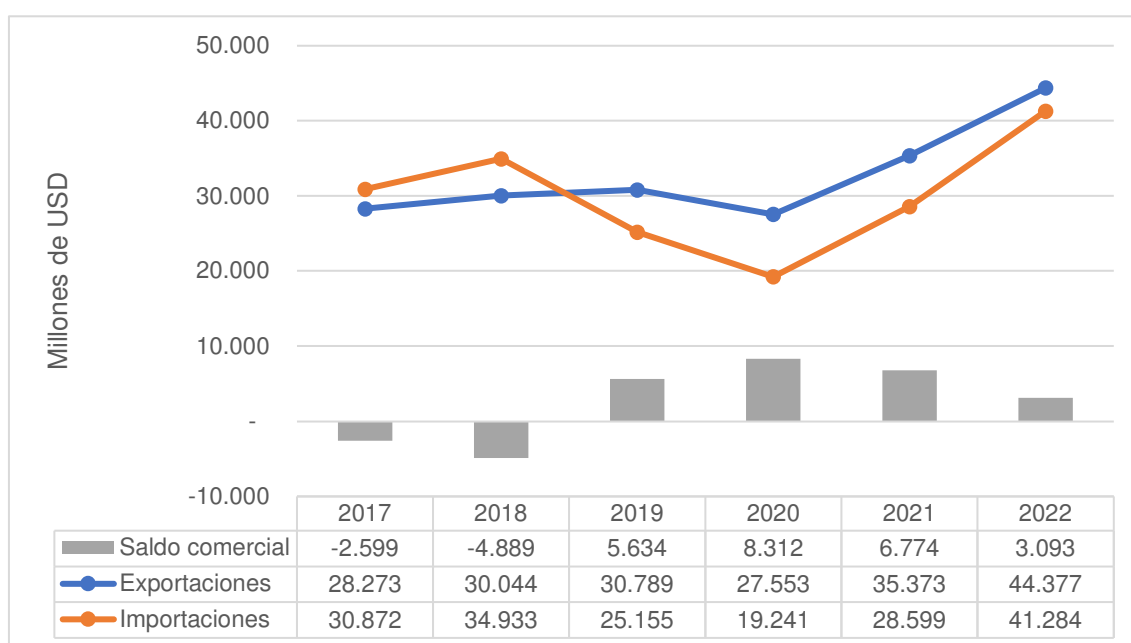


Ilustración 21. *Evolución de la balanza comercial argentina.*

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos históricos de INDEC. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

A continuación, se expone un cuadro que detalla la participación que tienen los principales países en las exportaciones e importaciones del primer semestre del presente año.

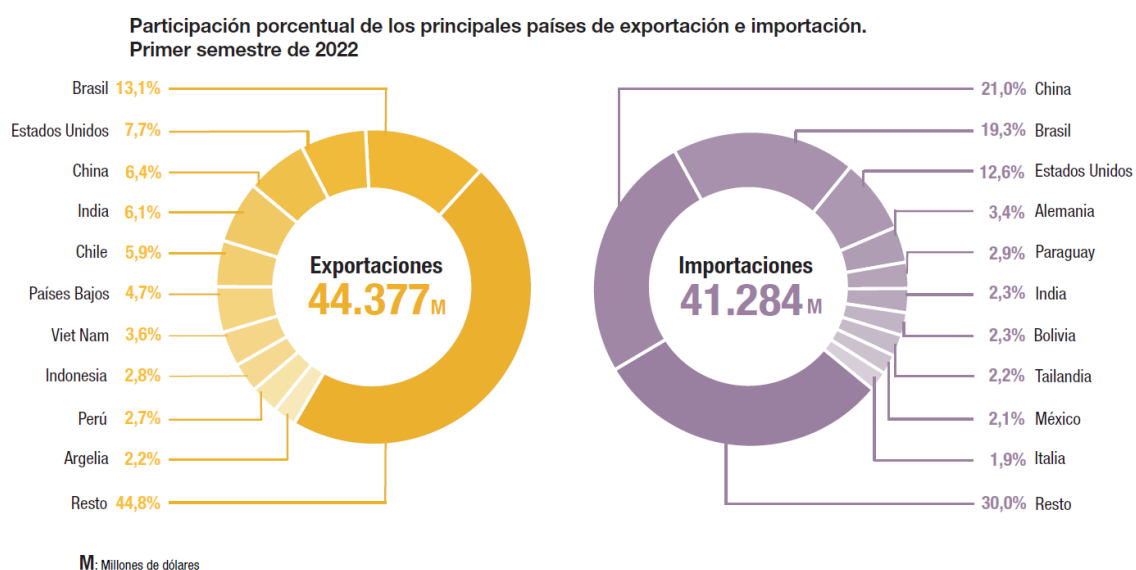


Ilustración 22. Participación porcentual de los principales países de comercio internacional. Primer semestre de 2022.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC). (2022). Comercio exterior Vol. 6, n° 11. Intercambio comercial argentino (pág. 5). Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Si se observa la balanza comercial del sector objetivo del presente estudio, se puede observar que su evolución no ha sido favorable en los últimos años.

Se puede observar un saldo marcadamente desfavorable en los años 2017 y 2018 siendo estos años de mayor apertura económica en cuanto al comercio exterior.

El 2019 fue un año de crisis en el sector industrial donde debido a la baja demanda, muchas de las empresas del sector se encontraron con suspensiones en sus fábricas lo que podría ayudar a explicar la baja en las importaciones.

A partir de los años siguientes, el nuevo gobierno ha tomado un rumbo distinto con mayores restricciones a las importaciones. Esto ha permitido mantener una balanza comercial prácticamente nula en los últimos 3 años.

Se puede observar también que las exportaciones se han mantenido relativamente estables en el período 2017 – 2021, exceptuando el año 2020

donde la pandemia mundial del COVID-19 tuvo un rol preponderante en la caída de las transacciones económicas a nivel internacional.

En cuanto a las importaciones, se observa una marcada tendencia a la baja producto de los cambios de políticas a nivel nacional siendo el punto más bajo el mismo año 2020, producto también de la pandemia mundial.

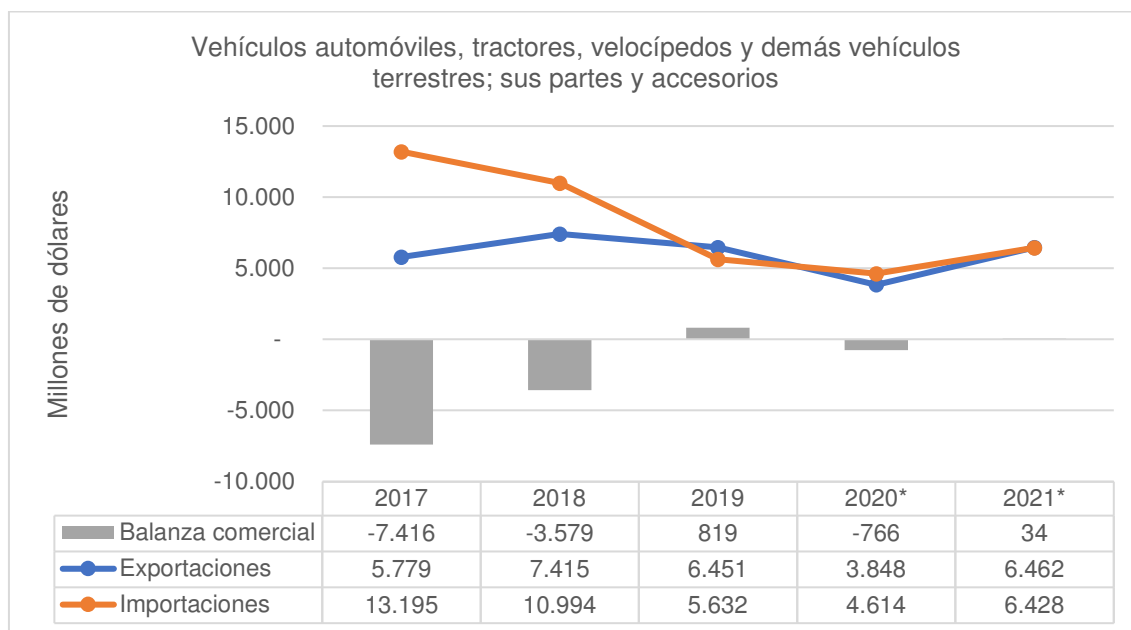


Ilustración 23. Evolución de la balanza comercial del sector objetivo de estudio.

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos históricos de INDEC. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Nota: datos actualizados a abril de 2022. (* Datos provisorios).

Tipo de cambio

El tipo de cambio entre dos divisas es la tasa que existe entre el valor que le da el mercado a una y la otra. Es decir, es un indicador que expresa cuántas unidades de una divisa se necesitan para obtener una unidad de la otra.

El tipo de cambio de mayor importancia para nuestra economía es el ARS/USD, es decir la relación que existe entre el peso argentino y el dólar estadounidense. Esto se da así debido a que la norteamericana es la moneda

de referencia en las transacciones económicas internacionales y la fuente de reservas de nuestro banco central.

El tipo de cambio de referencia en nuestro país actualmente depende en cierta medida de la transacción que se vaya a efectuar. Las importaciones y exportaciones se rigen por el tipo de cambio oficial. Sin embargo, debido a numerosas intervenciones del banco central para mantener la moneda estable se ha generado un atraso cambiario en nuestra economía.

El dólar MEP o “dólar bolsa”, es una opción de inversión que permite operar en dólares a través de la compra y venta de bonos o acciones que coticen tanto en pesos como en dólares. Si bien no establece un tipo de cambio formal, permite tener un valor de referencia para el mercado.

Se puede evidenciar la brecha entre el tipo de cambio oficial y el dólar MEP en el siguiente gráfico:

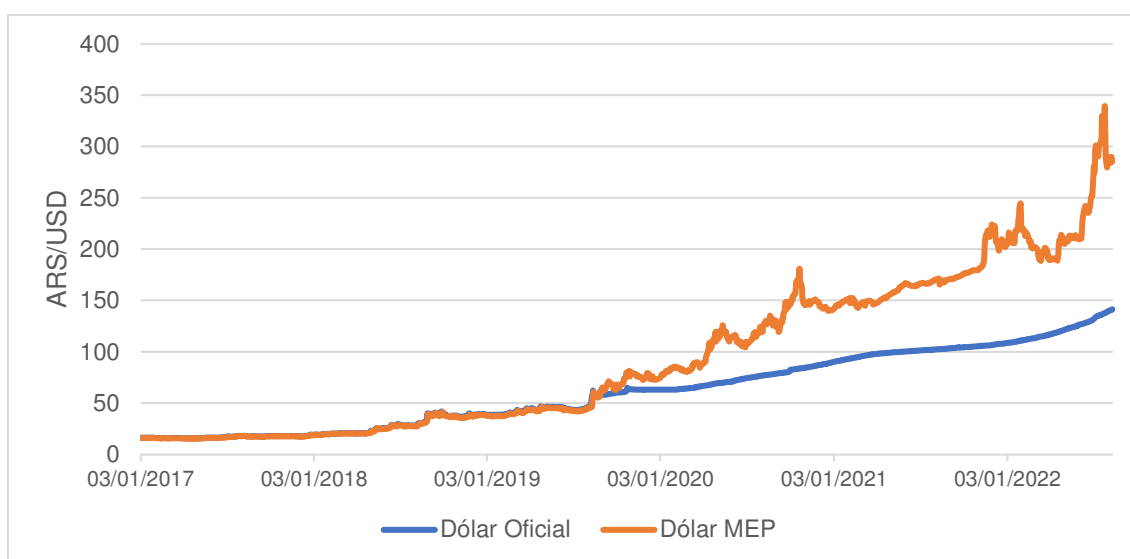


Ilustración 24. Evolución del tipo de cambio ARS/USD.

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos históricos de Ámbito Financiero. Recuperado de <https://www.ambito.com/>

Se puede observar desde finales de 2019 hasta la fecha una devaluación en cierta medida estable del tipo de cambio oficial, con una leve aceleración en los últimos meses.

Analizando el comportamiento del dólar MEP, se puede ver que el mercado no ha tomado al tipo de cambio con tanta estabilidad. Una brecha que

ha ido en aumento año a año y una tendencia alcista cada vez más marcada dan cuenta de ello.

Reservas BCRA

Las reservas del banco central³ representan la capacidad de pago que tiene un país para financiar sus importaciones, a la moneda local emitida y las reservas depositadas por bancos privados, instituciones financieras o el gobierno.

Si se analiza la evolución de las reservas del banco central en los últimos años se puede observar una marcada tendencia a la baja desde principios del año 2019.

Esta disminución en las divisas del país ha llevado al gobierno a tomar una postura cada vez más proteccionista. Dentro de las acciones que se han tomado a nivel gubernamental para disminuir la fuga de divisas se puede mencionar:

- Restricciones en la compra de divisas con destino de atesoramiento para el público en general.
- Incremento de barreras para arancelarias.
- Cupos de acceso a divisas para importaciones a empresas.
- Requerimientos de financiación para proveedores extranjeros.

PBI per cápita

El PBI per cápita es un indicador macroeconómico que permite analizar las condiciones económicas y sociales de un país en consideración del crecimiento económico real y su fuerza laboral. Es la relación existente entre el PBI de un país y su población.

En el gráfico de evolución del PBI de nuestro país, se puede observar una tendencia a la baja entre los años 2017 y 2020, con una recuperación en el 2021.

³ El banco central es la institución que ejerce como autoridad monetaria y está encargada de la ejecución de la política monetaria del país.

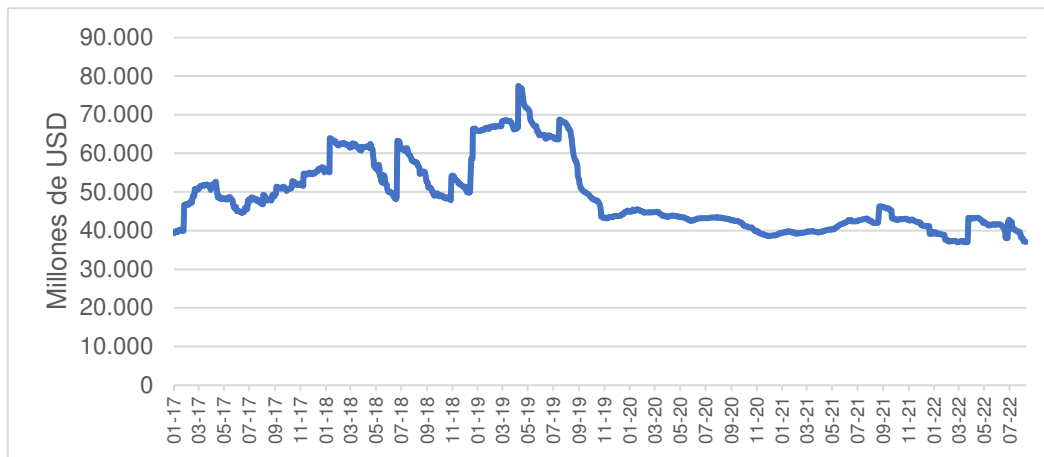


Ilustración 25. Evolución de las reservas internacionales del Banco Central de la República Argentina (BCRA).

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos históricos del Banco Central de la República Argentina. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/>

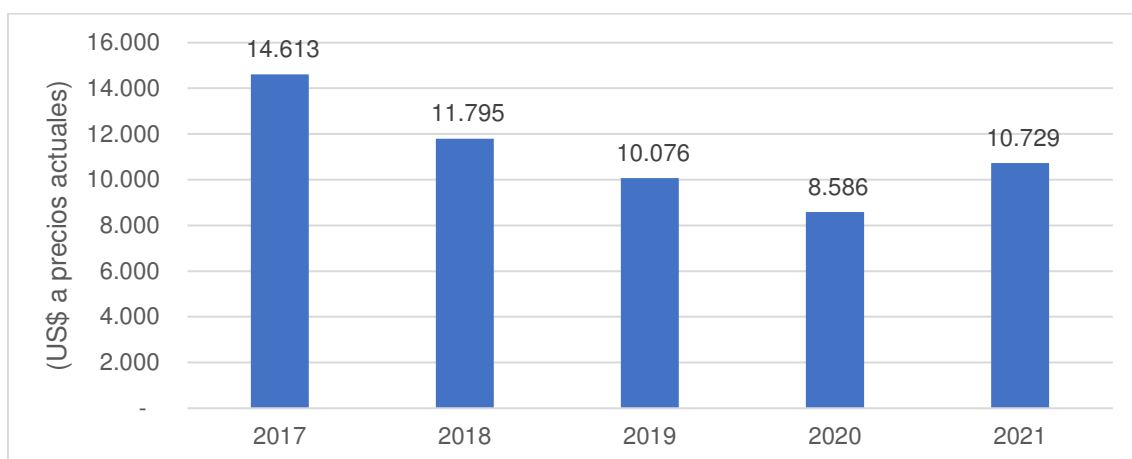


Ilustración 26. Evolución del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en Argentina.

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos históricos del Banco Mundial. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/home>

Costos logísticos

Los costos logísticos conforman un componente considerable en los costos de los bienes importados y es por esto que son una variable importante a considerar en el análisis estratégico.

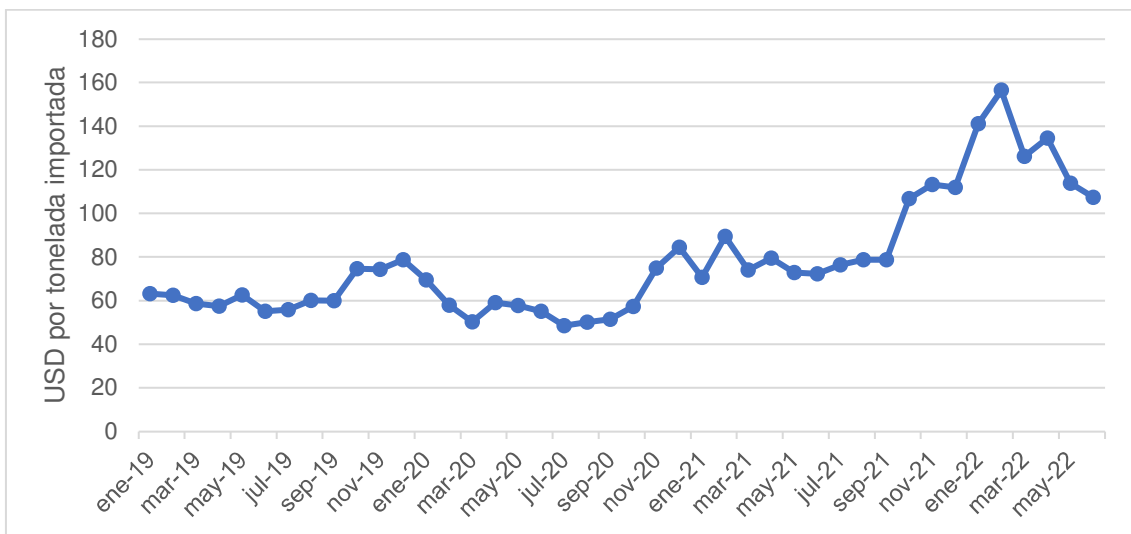


Ilustración 27. Costo de transporte internacional por tonelada importada

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC). (2022). Comercio exterior Vol. 6, n° 11. Intercambio comercial argentino. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Como se puede observar los costos logísticos han aumentado considerablemente desde sus valores mínimos en julio 2020. Esto se debe principalmente al efecto que la pandemia ha tenido en las cadenas de suministro a nivel mundial, con bajas en los niveles productivos de las economías mundiales y cierres de puertos y aeropuertos para evitar la propagación de la enfermedad.

Sin embargo, es de destacar la tendencia a la baja que han demostrado desde su pico en enero pasado hasta la fecha. Este cambio de tendencia es efecto de la mayor apertura mundial y recuperación de los niveles de actividad productiva gracias al avance de la vacunación contra el COVID-19.

Entorno Social

Los siguientes son los factores sociales que mayor influencia tienen en la industria metalmecánica nacional.

Mano de obra calificada

El sector metalmeccánico demanda de mano de obra especializada en cuestiones técnicas como el conocimiento y manejo de herramientas manuales, máquinas industriales (tornos, fresadoras, perforadoras de banco, etc.) e instrumentos de medición y metrología entre otros.

Existe hoy una brecha preocupante en el sector en cuanto a las necesidades de conocimientos mínimos que necesitan las empresas para cubrir posiciones y las herramientas y habilidades de la oferta laboral. En agosto pasado, fue noticia a nivel nacional la frase del ex presidente de Toyota Argentina, Daniel Herrero: *“Se nos hace difícil en nuestra área geográfica encontrar esas 200 personas con secundario completo, porque en Buenos Aires se perdió el valor de un secundario”*.

Por su parte, el titular de Industriales Pymes Argentinos (IPA), Daniel Rosato, coincide en que la búsqueda de mano de obra calificada marca la agenda del sector metalúrgico. Martín Rapallini, presidente de la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (UIPBA) reflexiona al respecto: *“por un lado, tenemos una alta desocupación y, por otro lado, nos encontramos con una deficiencia en personal calificado para determinadas funciones. Este es el gran problema que tenemos por delante en la Argentina: una deficiencia en la formación técnica”*.

Mediante su informe “Escasez de talento 2022”, la consultora ManpowerGroup indica que dentro del sector manufacturero el 68% de las empresas consultadas han tenido problemas para conseguir el talento que necesitan para sus operaciones. Para empresas medianas, como el caso bajo estudio, el promedio de escasez de talento se encuentra en un 77%. La consultora señala a los cambios demográficos como la caída en las tasas de natalidad y el aumento de las jubilaciones anticipadas como las mayores causas de este problema. Otro dato no menor es que la escasez de talento ha ido en aumento en los últimos 10 años en Argentina y se encuentra actualmente en su punto más alto.

Entorno Tecnológico

Los factores más influyentes en el sector en el ámbito tecnológico son nombrados a continuación.

Movilidad sustentable

La creciente conciencia social sobre el impacto que tienen las actividades del hombre en el medio ambiente ha llevado a replantear las operaciones y tecnologías de un gran número de sectores industriales.

Los tradicionales motores de combustión interna, que son el corazón del funcionamiento de los vehículos de transporte se encuentran en el ojo de la tormenta debido a que por su tecnología son grandes generadores de gases de efecto invernadero, principalmente dióxido de carbono.

Es por esto por lo que en los últimos años se han desarrollado nuevas tecnologías para reemplazar a los motores de combustión interna con un avance casi exponencial.

Los vehículos eléctricos son quienes hoy toman la delantera en cuanto a innovación y aceptación del mercado. Reemplazando a los motores de combustión por motores eléctricos y a la tradicional gasolina por baterías, logran reducir considerablemente las emisiones de gases efecto invernadero a la atmósfera, así como también menor contaminación sonora. La empresa estadounidense TESLA, INC. dedicada al diseño, desarrollo, fabricación y venta de vehículos totalmente eléctricos es quien lidera el sector en cuanto volumen de ventas e innovación.

Tal es el cambio de paradigma en el sector automotriz que las empresas más tradicionales como son Ford, General Motors y Toyota, han quedado de alguna manera relegadas en cuanto al valor que asigna el mercado de capitales a sus acciones y capitalización bursátil.

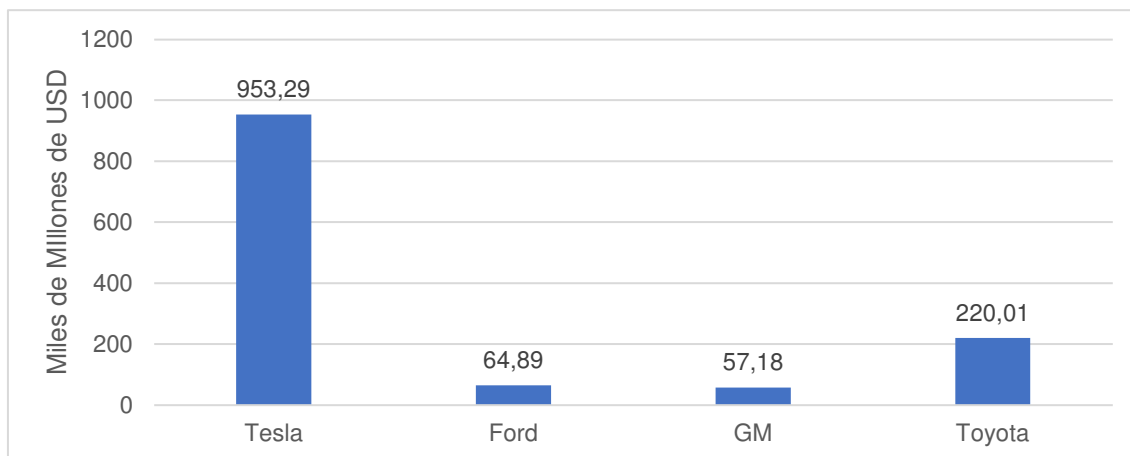


Ilustración 28. *Capitalización bursátil de los principales fabricantes de vehículos automotrices.*

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de Investing.com. Recuperado de <https://www.investing.com/>

Otra de las tecnologías que cada toma mayor adopción es la de los vehículos híbridos, que combinan el motor de combustión interna con motores eléctricos para reducir el consumo de gasolina y por ende la liberación de dióxido de carbono a la atmósfera. En este segmento, es Toyota quien más experiencia tiene al haber lanzado su modelo Prius hace ya varios años.

Existen también otras tecnologías en desarrollo para atacar la misma problemática como son el desarrollo de motores propulsados a hidrógeno y con combustibles alternativos.

En nuestro país ya existen modelos de autos eléctricos en desarrollo y comercialización como los son el modelo Tito y Volt. Sin embargo, su nivel de adopción entre los consumidores aún dista mucho de los vehículos tradicionales debido a que nuestro país aún no cuenta con la infraestructura adecuada para este tipo de transporte y los costos de adquisición son aún demasiado elevados.

Industria 4.0

Con el gran avance que han tenido la tecnología y la conectividad, surge una nueva concepción de fábricas del futuro que se engloba en lo que hoy se denomina la “Industria 4.0”.

Con foco en la incorporación de tecnologías y redes de comunicación, la industria 4.0 pone foco en la optimización y control de procesos en tiempo real para satisfacer de manera más eficaz y eficiente las necesidades de los clientes internos y externos de cada proceso productivo.

La incorporación de robótica, sensores inteligentes, automatizaciones de procesos y el “internet de las cosas” son algunos de las tecnologías que llevan adelante este cambio de paradigma en las industrias manufactureras.

e-Commerce

El comercio electrónico o e-Commerce consiste en la compra y venta de bienes o servicios a través de plataformas web como aplicaciones, páginas e incluso redes sociales.

Si bien las transacciones a través de plataformas e-Commerce vienen en aumento hace varios años, gracias a las restricciones de circulación efecto de la pandemia se vieron incrementadas enormemente. Según datos de CACE⁴ el comercio electrónico en Argentina en el 2021 creció un 68% con respecto al año anterior, superando el billón y medio de pesos en facturación.

El comercio electrónico pone en jaque a las cadenas de suministro tradicionales ya que permiten a los diferentes actores de esta localizarse cada vez más cerca de los consumidores finales, saltándose eslabones de la cadena y de esa manera acaparando mayor porcentaje del valor agregado del bien o servicio comercializado.

⁴ Cámara argentina de comercio electrónico.

Impresión 3D

La impresión 3D ha sido una de las tecnologías que más crecimiento ha tenido en los últimos tiempos. Comenzando con la industria del plástico, esta tecnología ya se ha extendido a aplicaciones más complejas como son la industria metalúrgica e incluso la construcción.

Dentro de la industria metalmeccánica esta tecnología tiene grandes aplicaciones ya que permite obtener prototipos de piezas complejas con materiales estándar en la industria que muchas veces con maquinarias convencionales sería muy difícil de lograr.

Si bien las impresoras 3D de metales hoy en día tienen valores de adquisición muy elevados (por encima de los USD 100.000 en la mayoría de los casos), es esperable que estos precios tiendan a disminuir en el futuro, tal como ocurrió con las impresoras de plástico, hoy accesibles para cualquier empresa.

Entorno Ecológico

Los principales factores que afectan al sector industrial en términos ecológicos son los enunciados a continuación.

Cambio climático

La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) define al cambio climático como el “cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera global y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables”.

La Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable ha estimado los impactos observados y proyectados según la región considerada mediante estudios realizados en el marco de la Tercera Comunicación Nacional.

Los motores de combustión interna con ciclo diésel o ciclo otto (nafta) emiten al aire gases de efecto invernadero producto de la combustión de sus

combustibles fósiles. Es por esto que son cada día más objeto de discusión en cuanto a sus niveles de contaminación, controles y regulaciones.

Según estudios de la Agencia Europea del Medio Ambiente, el transporte fue responsable de la cuarta parte de las emisiones de CO2 en la región en 2019, de las cuales casi el 72% provino del transporte de carretera.



Ilustración 29. *Impactos del cambio climático en el territorio de la República Argentina.*

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, Ministerio de Economía de la República Argentina (2022). Cambio Climático. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/cambio-climatico>

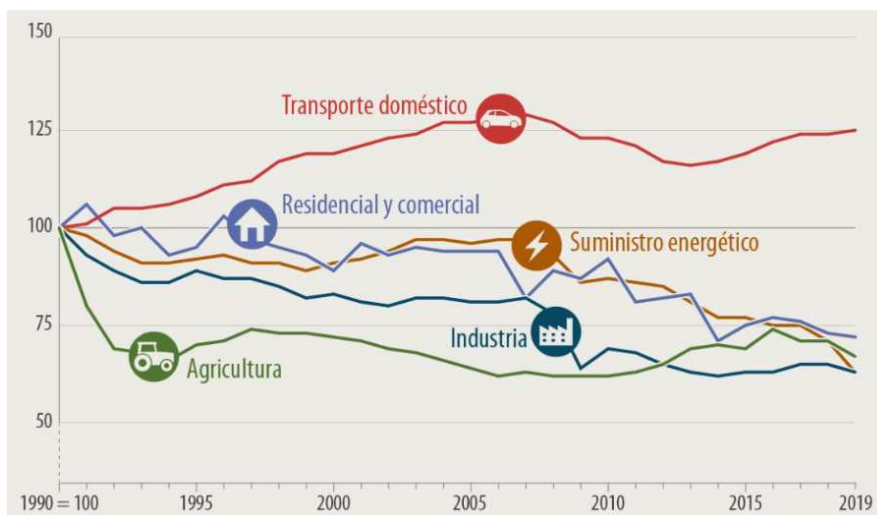


Ilustración 30. Evolución de los niveles de emisión en la UE por sector desde 1990 (en equivalente de CO₂).

Fuente: Agencia europea de medio ambiente (2022). Emisiones de CO₂ de los coches: hechos y cifras (infografía). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/cambio-climatico>

Como se puede observar en el gráfico, el transporte doméstico es el único sector que incrementó las emisiones de gases de efecto invernadero en las últimas tres décadas. Esto se debe a que cada año son más las personas que utilizan medios de transporte y han sido pocas las innovaciones para reducir las emisiones hasta los años recientes.

Con estos datos en mente, la UE ha introducido medidas tendientes a reducir la emisión de gases de efecto invernadero en la región. El objetivo principal es llegar a emisiones cero en 2035. Otras medidas de importancia son:

- Nuevo sistema de comercio de emisiones (ETS) para el transporte por carretera y los edificios.
- El aumento de la cuota de combustibles renovables para el transporte.
- La eliminación de las ventajas fiscales para los combustibles fósiles.
- Una revisión en la legislación sobre infraestructuras de combustibles alternativos para ampliar su capacidad.

Dadas estas condiciones del entorno, no sería de sorprender que medidas similares no tarden en llegar a nuestra región, poniendo en jaque a los

fabricantes de partes de motores de combustión interna. Sin embargo, se debe destacar que por la falta de recursos e infraestructura, es probable que tengan un impacto real en el sector en un plazo más tardío que el planteado para economías más desarrolladas como la europea.

Desarrollo sustentable

Con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los habitantes y mitigar los efectos del cambio climático, la mirada de la sociedad se encuentra puesta en el desarrollo sustentable de las actividades económicas.

Así, los entes gubernamentales en sus diferentes ámbitos de actuación han lanzado una serie de programas para alentar el desarrollo sustentable de las empresas PyMEs. Estos programas incluyen acciones de sensibilización y capacitación, así como también asistencia técnica, financiamiento y promoción en temas de seguridad laboral y medio ambiente.

El gobierno argentino, a través del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales establece 17 objetivos para el desarrollo sostenible:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- 5. Lograr la igualdad de géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.**
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
- 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno empleo productivo y el trabajo decente para todos.**

9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

10. Reducir la desigualdad en y entre los países.

11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo.

15. Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica.

16. Promover sociedad pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

De los objetivos mencionados, se resaltan los que afectan de manera directa al sector metalmecánico.

Lograr la igualdad de géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas cobra relevancia en el sentido de que el sector ha sido históricamente identificado con los hombres. Sin embargo, se observa un cambio de tendencia en los últimos años con la inserción cada vez mayor de mujeres en las industrias manufactureras.

Se destaca el objetivo de promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno empleo productivo y el trabajo decente para todos, debido a que las empresas metalmecánicas forman parte del mecanismo de generación de empleo y crecimiento económico.

Para mantener vivas las ventajas competitivas es importante que las empresas metalmecánicas puedan promover la industrialización y fomentar la innovación, siempre dentro del marco de la inclusión, respeto a los trabajadores y la sociedad y cuidado del medio ambiente.

A través de sus operaciones, las empresas del sector deben asegurar que las modalidades de consumo de los bienes producidos, así como también sus métodos de producción sean sostenibles.

Finalmente, el objetivo de adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos está teniendo repercusiones directas en los cambios de paradigmas mencionados anteriormente en el sector automotriz mediante la generación de incentivos que llevan a los consumidores hacia las nuevas tecnologías sustentables de movilidad.

Entorno Legal

Dentro de los principales factores que afectan al sector en aspectos legales mencionaremos los siguientes.

Reforma tributaria

Uno de los reclamos más recurrentes entre los empresarios del sector es la creciente presión fiscal que tienen sus organizaciones. Argentina es el segundo país con mayor presión tributaria de América Latina.

Este es un punto de permanente discusión a nivel parlamentario para que se pueda mediante la modificación de la legislación vigente, lograr una matriz impositiva que propicie la inversión y generación de empleo en el sector privado.

Ley de flexibilización laboral

Este punto compone el segundo punto de reclamo del claustro empresario en cuanto a la legislación vigente. El sistema laboral argentino actual se muestra en la práctica costoso, ineficiente y poco flexible para la mayoría del empresariado del sector.

Sin embargo, a pesar de estar en agenda permanente por parte de los empresarios, es un proyecto de ley que genera mucha resistencia por parte de entidades gremiales y movimientos sociales que temen perder derechos ante un cambio en la legislación. Es por este motivo que no ha habido mayor avance en este punto en los últimos tiempos.

Normativas gremiales










El sector metalmecánico se encuentra enmarcado gremialmente en los convenios colectivos de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), el Sindicato de Mecánico y Afines del Transporte Automotor (SMATA) y la Asociación de Supervisores de la Industria Metalmecánica de la República Argentina (ASIMRA).

En este punto se hará foco en la normativa gremial de UOM ya que tiene mayor influencia en el entorno de actuación de la empresa y sector industrial objetivo del presente trabajo.

El convenio colectivo de trabajo que enmarca la actividad de UOM data del año 1975, es decir que está próximo a cumplir los 50 años de antigüedad. Este es un dato para nada menor ya que como se sabe, las actividades y operaciones en las empresas industriales han cambiado enormemente en este tiempo. Este desfase lleva a permanentes desentendimientos y discusiones entre la parte gremial y empresaria en cuanto a la interpretación de las normativas. Es por esto, que se considera fundamental una actualización del convenio para poder adaptarlo a las prácticas modernas de fabricación industrial.

Resumen de análisis PESTEL

Tabla 3. Resumen de análisis PESTEL.

Dimensión	Factor	Condición	Comentarios
Política	Solidez política del gobierno actual		Los conflictos políticos del oficialismo generan un ambiente de incertidumbre en el sector que pone en jaque al planeamiento a largo plazo.
	Composición de las cámaras de diputados y senadores		Conflictos políticos entre oficialismo y oposición generan un ambiente que suma incertidumbre al sector para la planificación a mediano y largo plazo.
Económica	Inflación		La alta inflación actual y su tendencia creciente aumentan los costos internos de fabricación.
	Balanza comercial		La balanza comercial negativa del sector provoca una escasez de dólares para importación dificultando el acceso a productos importados de la competencia.
	Tipo de cambio		El atraso del tipo de cambio genera una baja rentabilidad en las exportaciones.
	Reservas BCRA		Las decrecientes reservas del BCRA provocan faltante de dólares para las relaciones comerciales que si bien beneficia a la empresa en cuanto impone un freno a las importaciones de competidores, dificulta el abastecimiento de insumos importados y adquisición de nueva tecnología.
	PBI per cápita		La caída del PBI per cápita indica una menor capacidad de compra por parte de los consumidores quienes deberían tender a reparar sus automotores más que adquirir nuevas unidades.
	Costos logísticos		El aumento de los costos logísticos disminuye la rentabilidad de productos importados de la competencia, pero aumenta también los costos de insumos importados. Se espera una reducción en estos costos producto de la normalización de las actividades industriales a nivel mundial.
Social	Mano de obra calificada		La escasez de mano de obra calificada puede poner en riesgo un plan de expansión de la empresa.

Tecnológico	Movilidad sustentable		Los vehículos eléctricos representan una amenaza a largo plazo para la empresa.
	Industria 4.0		Las nuevas tecnologías industriales pueden permitir reducciones considerables de costos y mejora en eficiencia si son bien implementadas y aprovechadas.
	e-Commerce		Los nuevos paradigmas que instala el comercio electrónico pueden permitir captar mayor proporción del valor agregado del producto final.
	Impresión 3D		Las nuevas tecnologías de diseño e impresión 3D pueden permitir el prototipado más rápido y económico de piezas industriales y nuevos modelos.
Ecológico	Cambio climático		Posibles nuevas regulaciones climáticas pueden acelerar el proceso de adopción de nuevas tecnologías basadas en energías renovables.
	Desarrollo sustentable		Las organizaciones tradicionales deberán adaptarse a los nuevos paradigmas de inclusión, igualdad de género, respeto del medio ambiente y responsabilidad social empresaria.
Legal	Reforma tributaria		La presión tributaria del país pone en jaque a la rentabilidad del sector. Un cambio estructural en la legislación debería favorecer al sector.
	Ley de flexibilización laboral		La legislación vigente presiona la rentabilidad del sector en cuanto a su poca flexibilidad y elevados costos. Un cambio estructural en la legislación debería favorecer al sector.
	Normativas gremiales		Los convenios colectivos anticuados y desfasados de la actualidad quitan rentabilidad al sector industrial.

Fuente: elaboración propia. (2022).

Nota: el color rojo indica que dicho factor representa una amenaza para el sector, el color amarillo representa una alerta para el sector en cuanto se deberá estar atento a la evolución de las tendencias y paradigmas; y el color verde representa que dicho factor representa una oportunidad para el sector bajo análisis.

6.2- Sector

6.2.1- Delimitación del sector.

La empresa desarrolla sus actividades en el sector autopartista de la República Argentina. Con mayor precisión se puede definir al sector como el mercado de reposición de piezas de motor de combustión interna. Esta definición incluye:

- Fabricantes nacionales
- Importadores mayoristas
- Toda empresa nacional e internacional que provea de manera directa piezas de motores de motores de combustión interna a distribuidores nacionales.

6.2.2- Análisis macro sectorial.

6.2.2.1- 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter.

El análisis del sector se ha realizado con información obtenida de entrevistas con los directivos de la empresa bajo análisis, quienes cuentan con una extensa trayectoria en este y mediante la recolección de datos y artículos de las principales cámaras industriales como la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC), la Unión Industrial de Córdoba (UIC), la Unión Industrial Argentina (UIA) y la Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC) entre otros.

Análisis de la rivalidad

Número de competidores: según los directivos comerciales de la empresa con extensa trayectoria en el mercado, el número de competidores es extenso en cuanto intervienen empresas líderes internacionales con presencia nacional principalmente a través de importadores, empresas referentes internacionales con productos de fabricación nacional, empresas fabricantes nacionales pequeñas y medianas que venden en forma directa a importadores

y distribuidores, empresas que importan productos extranjeros de calidad media y baja a precios muy competitivos.

Competidores equilibrados: en el sector existen empresas líderes de tamaño mediano y otras de menores dimensiones que suelen dedicarse a nichos como la competición informan los directivos comerciales de la empresa.

Crecimiento: el sector se encuentra en una etapa de madurez tornando a la declinación a medida que avanza la adopción de vehículos eléctricos.

Costos fijos: para las empresas fabricantes los costos fijos suelen ser elevados en cuanto las amortizaciones de maquinaria especializada para fabricar los productos son elevadas. Para las empresas importadoras, la inversión en equipamiento es menor pero deben contar con un capital circulante bastante mayor en cuanto deben mantener un stock considerable de productos para poder abastecer a la demanda soportando los largos plazos de entrega de los proveedores internacionales.

Diferenciación: calidad, marca y servicio de entrega son los principales factores cuando se piensa en la diferenciación dentro del sector indican los directivos comerciales de la empresa.

Costos de cambio: al tratarse de productos estandarizados los costos de cambio suelen ser bajos. Sólo existiría el riesgo de asegurar el aprovisionamiento.

Capacidad instalada: si bien la capacidad instalada supera la demanda, esta brecha se ha ido cerrando recientemente debido al aumento de demanda producto de las restricciones a las importaciones y el aumento en los plazos de entrega de proveedores internacionales. Se estima que actualmente la utilización de la capacidad instalada en el sector ronda el 57% según datos del informe de Industria manufacturera Vol. 6, n° 15 publicado en abril de 2022 por el INDEC.

Competidores diversos: no se observa en las empresas del sector un comportamiento que genere un aumento de la rivalidad en este aspecto, indican los directivos en este aspecto.

Barreras de salida: para las empresas fabricantes los costos de salida son altos en cuanto las instalaciones cuentan con activos especializados para el sector metalmecánico y tienen un valor alto de liquidación. En el caso de importadores y representantes, al tener que mantener altos niveles de

inventario para satisfacer la demanda, liquidar esos activos puede ser muy costoso. Por otro lado, para ambos los costos de indemnización del personal suelen ser altos considerando la legislación vigente.

Análisis del poder de negociación de los proveedores

Concentración de empresas: son relativamente pocos los proveedores de materia prima (aluminio) en el sector. Para otros insumos y componentes, sí existe un mayor número de proveedores lo cual reduce su poder de negociación.

Sustitutos: debido a las características técnicas y alto grado de desarrollo que demandan los insumos y materias primas del sector, no existen sustitutos posibles.

Proporción de ventas: según indican los directivos de la empresa, ocurre en el sector que los principales clientes de los proveedores de materia prima son autopartistas que trabajan para terminales automotrices o fábricas subsidiarias de las mismas terminales que demandan un volumen mucho mayor que los fabricantes de menor tamaño, por lo que el poder de negociación es alto. Proveedores de otros insumos suelen ser fábricas de menor tamaño o incluso talleres, con bajo poder de negociación.

Rentabilidad: la rentabilidad de proveedores que son fabricantes nacionales suele ser baja, según la experiencia de referentes del sector. Proveedores de productos importados suelen tener márgenes de rentabilidad mayores debido a que logran hacerse con productos a precios más competitivos en general.

Diferenciación: el poder de negociación de los proveedores en cuanto a diferenciación se refiere, radica en si proveen materiales e insumos críticos o estándar. Por ejemplo, proveedores de materia prima tendrán mayor poder de negociación que proveedores de chapas. Para los importadores serán la calidad y marca de los productos importados los factores de diferenciación en sus proveedores.

Costo de cambio: debido a las especificaciones técnicas de la materia prima, suele ser muy elevado el desarrollo de un nuevo proveedor. Para insumos de menor criticidad el costo es menor. Para importadores sería

costoso cambiar de proveedores en productos que ya tienen aceptación en el mercado ya que el desarrollo de la marca importada suele ser un proceso largo y costoso.

Amenaza de integración vertical: la amenaza de integración vertical en el sector es baja dada las especificaciones técnicas de los productos elaborados. Sí podría darse con mayor naturalidad una integración vertical hacia adelante en los últimos eslabones de la cadena de suministro.

Información: la información disponible para el sector suele ser la misma para proveedores y clientes por lo que no representa un riesgo mayor este punto.

Análisis del poder de negociación de los clientes

Concentración de empresas: son muchas los clientes potenciales del sector entre distribuidores grandes, medianos, pequeños y minoristas. No se aprecia en el sector gran concentración en cuanto al tipo de cliente sino más bien regional en cuanto a que la gran mayoría a nivel nacional radican en Buenos Aires provincia y ciudad, respondiendo a la dispareja densidad demográfica de nuestro país según comentan los directivos de la empresa. Como se verá más adelante, datos de AFAC y las principales cámaras de rectificadores dan cuenta de esto.

Sustitutos: no existen hasta el momento productos sustitutos para las piezas de motores de combustión interna bajo análisis.

Proporción de compras: los productos se venden a distribuidores de diferentes tamaños, pero todos especializados en repuestos de motores de combustión interna. Al no poder vender sus productos en otro sector, los fabricantes e importadores se encuentran en una posición más débil de negociación.

Rentabilidad: dada la estructura de la cadena de abastecimiento, la rentabilidad de los distribuidores suele ser bastante mayor a la de los fabricantes nacionales. Con respecto a los importadores la rentabilidad suele ser un poco más pareja.

Diferenciación: no existe mayor grado de diferenciación entre los clientes del sector. Los grandes distribuidores suelen diferenciarse en cuanto cuentan

con una mayor gama en calidad y variedad de productos para ofrecer al mercado.

Costo de cambio: los costos de cambio no son elevados en sí mismos ya que el mismo producto de distintos fabricantes puede cumplir con facilidad las mismas funciones. Sí puede existir un costo de cambio en cuanto a que, en algunos nichos particulares del mercado, los consumidores finales suelen ser muy selectivos en cuanto a la calidad del producto y un cambio de marca podría significar una caída en las ventas de ese nicho particular.

Amenaza de integración vertical: la amenaza de integración vertical por parte de los clientes es baja en cuanto a que los productos en cuestión requieren de tecnología especializada y altos requerimientos técnicos para su fabricación.

Información: la información disponible para el sector suele ser la misma para proveedores y clientes por lo que no representa un riesgo mayor este punto.

Análisis de amenaza de nuevos ingresantes

Economías de escala: empresas fabricantes nacionales actualmente no cuentan con mayores ventajas en cuanto no poseen gran tamaño en sus operaciones. Quienes cuentan con mayores ventajas en economías de escala son los fabricantes extranjeros, con representación a través de importadores y distribuidores nacionales.

Curva de experiencia: el producto en cuestión tiene altos requerimientos técnicos y demanda mucha inversión en equipamiento e i+D para iniciar las operaciones. Ambos representan grandes barreras de entrada al sector.

Diferenciación: el reconocimiento de marca y la calidad son los dos principales diferenciadores del sector. Un nuevo competidor se encontraría que estas dos barreras de entrada son considerablemente altas si quiere competir por diferenciación.

Necesidad de capital: dada la tecnología necesaria para fabricar estas piezas de precisión, es necesaria una elevada inversión en capital para ingresar al sector.

Costo de cambio: los consumidores finales suelen optar por calidad y marcas reconocidas para repuestos de motores de combustión interna, al formar parte vital de sus vehículos. Un nuevo ingresante con una marca desconocida encontraría en este punto una alta barrera de entrada al sector.

Acceso a canales de distribución: los distribuidores suelen encontrarse dispuestos a la incorporación de nuevos proveedores para sus productos. No obstante, esto, para lograr penetrar en el mercado, el producto de este nuevo proveedor debe demostrar tener buena aceptación en el mismo repetidamente para mantenerse.

Patentes: no existen patentes actuales en los productos correspondientes al sector analizado.

Acceso favorable a materias primas: dado que las principales materias primas son consideradas commodities, ninguna empresa tiene un acceso favorable a materias primas. Si pueden tenerlo aquellas empresas que mayor consumo tengan al abarcar una mayor cuota en la capacidad productiva de los proveedores.

Ubicaciones: dada la concentración demográfica de nuestro país, la región centro y puntualmente Provincia y Ciudad de Buenos Aires presentaría mayores ventajas en cuanto a ubicación que el resto del territorio nacional. Sin embargo, la gran mayoría de empresas competidoras se encuentran localizadas en esta región por lo que no significaría una ventaja competitiva para un nuevo ingresante.

Subsidios: no existen subsidios al sector de importancia para el ingreso de un nuevo competidor.

Regulaciones: la coyuntura política-económica favorece a la industria nacional al mantener limitadas las importaciones de bienes provenientes del exterior.

Análisis de sustitutos funcionales y no funcionales

Sustitutos funcionales: no existen sustitutos funcionales por tratarse de componentes clave para el funcionamiento de motores de combustión interna. Sin embargo, cabe mencionar el avance de nuevas tecnologías para la propulsión de automóviles siendo los motores eléctricos quienes llevan la

delantera. Por sus principios de funcionamiento, este tipo de motores no utilizan los componentes que hoy vende la empresa, por lo que representan una gran amenaza en el largo plazo.

Sustitutos no funcionales: no existen sustitutos no funcionales por tratarse de componentes clave para el funcionamiento de motores de combustión interna.

Realizado el análisis de los factores involucrados en cada una de las fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de un sector industrial, se elabora el siguiente cuadro que permite ponderar la importancia de cada factor pudiendo elaborar así una reflexión final sobre el sector bajo análisis.

Tabla 4. Ponderación de impacto de las 5 fuerzas de M. Porter

Fuerza competitiva	Aspecto	Impacto	Ponderación
Rivalidad	Número de competidores	Alto	7
	Competidores equilibrados	Bajo	3
	Crecimiento	Alto	8
	Costos fijos	Medio	6
	Diferenciación	Medio	4
	Costos de cambio	Alto	9
	Capacidad instalada	Medio	6
	Competidores diversos	Bajo	2
	Barreras de salida	Medio	6
Poder de negociación de los proveedores	Concentración de empresas	Alto	9
	Sustitutos	Alto	8
	Proporción de ventas	Medio	6
	Rentabilidad	Medio	4
	Diferenciación	Medio	6
	Costo de cambio	Alto	8
	Amenaza de integración vertical	Bajo	1
	Información	Bajo	2
Poder de negociación de los clientes	Concentración de empresas	Medio	4
	Sustitutos	Bajo	2
	Proporción de compras	Alto	7
	Rentabilidad	Medio	6
	Diferenciación	Medio	4
	Costo de cambio	Medio	6
	Amenaza de integración vertical	Bajo	2
	Información	Bajo	2
Amenaza de nuevos ingresantes	Economías de escala	Bajo	2
	Curva de experiencia	Bajo	2
	Diferenciación	Medio	4

	Necesidad de capital	Bajo	3
	Costo de cambio	Medio	5
	Acceso a canales de distribución	Medio	6
	Patentes	Bajo	1
	Acceso favorable a materias primas	Medio	4
	Ubicaciones	Bajo	3
	Subsidios	Bajo	1
	Regulaciones	Alto	8
Sustitutos	Sustitutos funcionales	Bajo	1
	Sustitutos no funcionales	Bajo	1

Fuente: elaboración propia.

Del análisis precedente se deriva la siguiente caracterización del sector industrial objetivo de estudio:

- El sector tiene por naturaleza una rivalidad marcada dada la cantidad de competidores que actúan en él, el bajo crecimiento de este y los reducidos costos de cambio.
- El poder de negociación de los proveedores puede caracterizarse como alto dada la concentración de empresas proveedoras de principales materias primas existente, la imposibilidad de acceder a materias primas alternativas como sustituto y los elevados costos de cambio para el desarrollo de nuevos proveedores.
- El poder de negociación de los clientes puede definirse como medio-alto principalmente dado por su proporción de compras.
- La amenaza de nuevos ingresantes puede considerarse como medio-baja. Sin embargo, en este punto es importante remarcar que si bien la amenaza de nuevos fabricantes nacionales es baja, el ingreso de nuevos actores al sector en caso de una apertura sensible de importaciones puede ser alta sobre todo si en términos de precios y calidad resulta favorable la importación de productos por parte de empresas importadoras y distribuidoras.
- En la actualidad el impacto de productos sustitutos puede considerarse bajo. Sin embargo, el avance de las nuevas tecnologías de movilidad sustentable como los autos eléctricos amenaza al sector en el largo plazo.

Se puede deducir de este análisis que la rentabilidad del sector resulta baja en comparación con otro tipo de industrias y tiende también a disminuir en el mediano y largo plazo. Es importante traer a colación nuevamente la amenaza de la movilidad sustentable que, de seguir avanzando, en el largo plazo pondrá en jaque al sector pudiendo llevarlo a tasas negativas de rentabilidad.

6.2.2.2- Ciclo de vida del sector.

Analizando su ciclo de vida, el sector industrial de reposición de piezas de motores de combustión se encuentra en etapa de madurez tendiendo en el mediano plazo al declive en algunos de sus nichos de mercado.

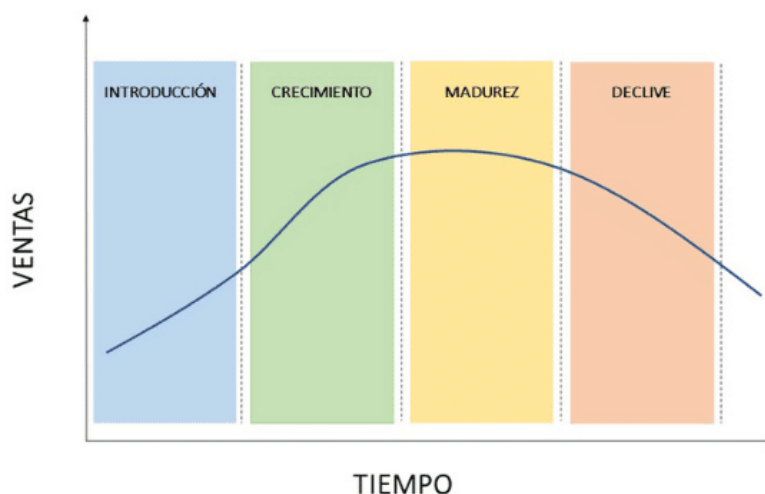


Ilustración 31. *Ciclo de vida de un producto y/o sector industrial.*

Fuente: Dircomdencial.com (2021). Recuperado de <https://dircomfidencial.com/diccionario/que-es-el-ciclo-de-vida-del-producto-y-que-estrategia-seguir-en-cada-etapa-20210420-1428/>

En la actualidad existen un parque automotor de importancia que aún demanda repuestos de motores de combustión interna, el análisis del entorno y mercado parece indicar que serán cada vez más los consumidores que tiendan hacia la movilidad sustentable en el mediano y largo plazo.

Esta situación da cuentas que el sector empieza a tornar hacia su etapa de declive, poniendo en riesgo la continuidad de este a futuro. Una prueba más de esto es el hecho de que el sector industrial de la movilidad sustentable se

encuentra en plena etapa de crecimiento, siendo la otra cara de la moneda del sector de vehículos de motores de combustión interna.

A pesar de esto, cabe hacer la salvedad de que puede ser muy variada la segmentación del mercado de repuestos de motores de combustión interna. Por ejemplo, maquinarias agrícolas, autoelevadores, compresores, vehículos para transporte de cargas y pasajeros, son algunas de las aplicaciones de este tipo de productos que por el momento no presentan tantos avances en cuanto a innovaciones sustentables que los reemplacen debido a las altas prestaciones requeridas. Se puede estimar que a largo plazo serán de los últimos motores de combustión a desaparecer, alargando la esperanza de vida del sector industrial bajo análisis.

6.2.3- Análisis micro sectorial.

6.2.3.1– Dimensiones estratégicas.

Son dimensiones estratégicas del sector industrial bajo análisis las siguientes:

- Aplicaciones: variedad de aplicaciones según el tipo de motores de combustión interna.
- Estructura: los competidores cuentan con fábricas propias para fabricación de sus productos y en qué región.
- Oferta: variedad de la gama de productos ofertados en cuanto a marca y modelos de motores.
- Productos: variedad de productos ofertados en cuanto a su estructura (niveles de producto). Por motivos de confidencialidad no se divulgará esta información.
- Tecnología: tipos de tecnologías utilizadas en la fabricación de productos. Por motivos de confidencialidad no se divulgará esta información.
- Costo: tienen la estrategia de vender al menor costo posible para generar y mantener su ventaja competitiva.

- Calidad: basan su estrategia de diferenciación en el mercado alcanzando altos estándares de calidad con los productos ofrecidos.
- Tecnología: invierten en las últimas tecnologías disponibles para modernizar sus equipamientos para mejorar en calidad y costo de sus productos.
- Innovación: invierten en investigación y desarrollo para mejorar las características de los productos ofrecidos.
- Economías de escala: logran bajos costos unitarios al contar con un gran volumen de operación.
- Curva de experiencia: numerosos años de presencia en el mercado los llevan a estar avanzados en el know-how adquirido mediante la curva de experiencia.
- Marca: desarrollan su imagen de marca como distintivo para diferenciarse en el mercado.
- Ingeniería y diseño: cuentan con ingeniería interna y diseño propio de nuevos modelos de productos.
- Variedad de aplicaciones: cuentan con una amplia gama de aplicaciones en motores de combustión interna para los cuales ofrecen sus productos.
- Alianzas estratégicas: cuentan con alianzas estratégicas que les permiten generar una ventaja competitiva gracias a ellas.
- Servicio de postventa: cuentan con servicio de postventa y atención al cliente para los consumidores de sus productos.
- Especialización en segmentos: se especializan en determinados segmentos de mercado en particular u ofrecen sus productos a todo el mercado en general.
- Proveedor de equipo original: al ser proveedor de equipo original un competidor cuenta con el marketing y aval del fabricante del motor original.

El análisis de los competidores y dimensiones estratégicas se puede observar en el Anexo A – Dimensiones Estratégicas.

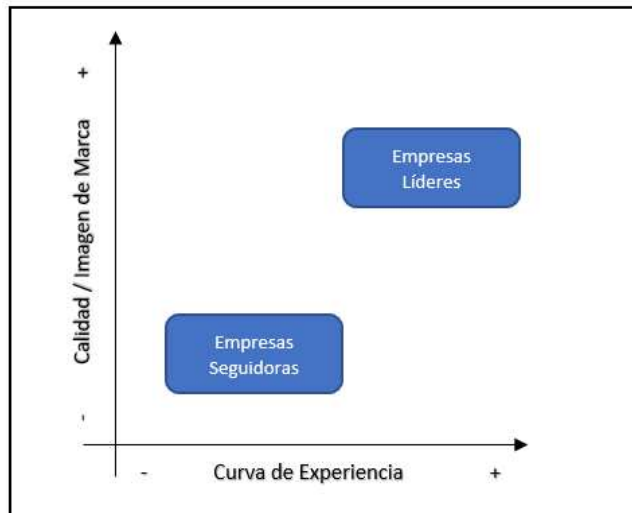


Ilustración 32. *Calidad / Imagen de Marca vs. Curva de Experiencia.*

Fuente: elaboración propia. (2022).

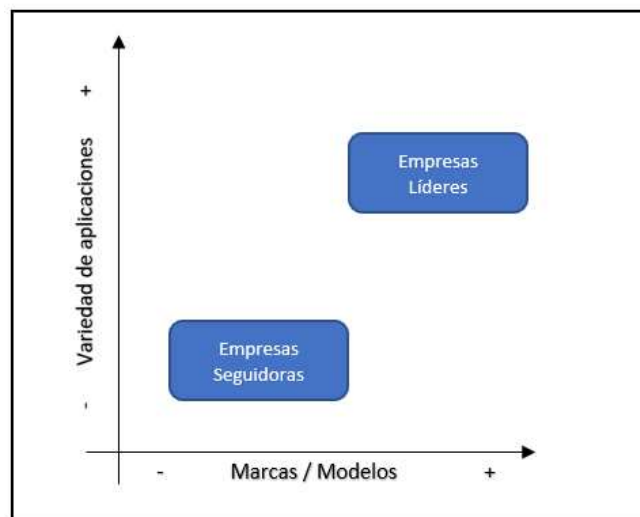


Ilustración 33. *Variedad de aplicaciones vs. Marcas / Modelos.*

Fuente: elaboración propia. (2022).

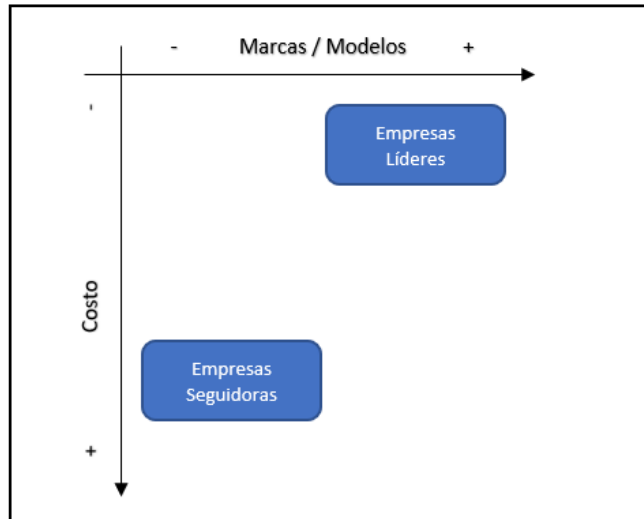


Ilustración 34. Costo vs. Marcas / Modelos.

Fuente: elaboración propia. (2022).

II.2.4– Cadena de valor del sector

La cadena de valor del sector en que opera la empresa se puede graficar como sigue:

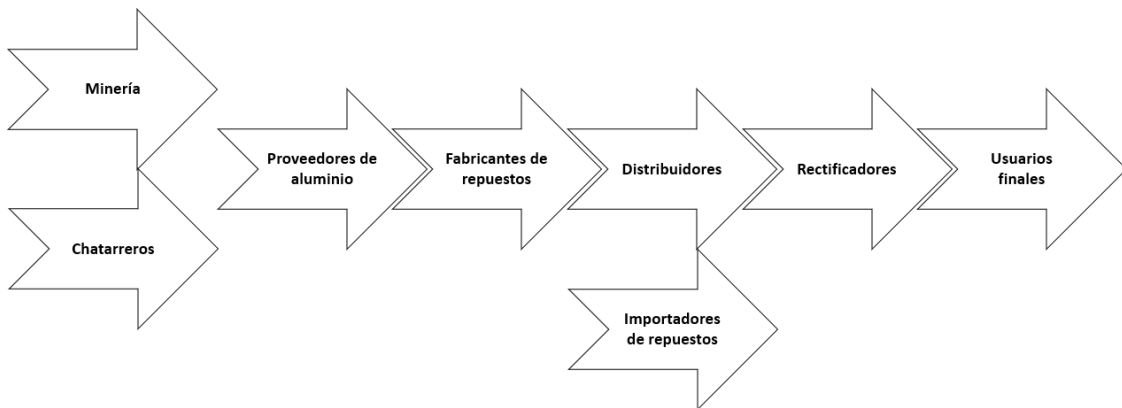


Ilustración 35. Cadena de valor del sector objetivo de estudio.

Fuente: elaboración propia (2022) en base a Gimbert X. (2020). Pensar estratégicamente.

La industria de la minería es proveedora de los principales elementos aleantes de las aleaciones de aluminio secundario, principal materia prima de los repuestos de motor de combustión interna objetivo del presente estudio. Los denominados “chatarreros” son proveedores de los rezagos de piezas de

aluminio para recuperación y fusión del aluminio secundario como, por ejemplo: latas de gaseosas, partes de motor, virutas, etc.

La recuperación del aluminio en forma de chatarra y los elementos aleantes es realizada por los fundidores proveedores de aluminio secundario. El mismo puede ser proveído en diferentes formatos como líquido, en lingotes o semiesferas.

El próximo eslabón de la cadena lo componen los fabricantes de repuestos de motores de combustión interna, quienes transforman la materia prima agregándole valor hasta llegar a un producto terminado.

Luego en la cadena siguen los distribuidores, quienes compran a los diferentes fabricantes, ya sean nacionales o internacionales, y ofrecen sus productos a los rectificadores quienes son los mecánicos especializados en la reparación de motores de combustión interna. El cliente final será la persona propietaria del vehículo en reparación.

En relación con la distribución del valor en la cadena del sector, dada la confidencialidad que mantiene cada eslabón de la cadena no se cuenta con información suficiente para caracterizarla.

Dado que la fabricación de los repuestos de motor de combustión interna conlleva una elevada tecnificación y requerimientos de calidad, es muy poco probable que se dé una integración hacia atrás en la cadena por parte de los distribuidores. También es poco probable la integración hacia atrás de un fabricante debido a que las actividades que realizan los demás eslabones de la cadena son también muy específicas y requieren de una alta inversión inicial y un volumen de fabricación importante que justifique dichas inversiones.

No obstante, sí sería posible una integración hacia adelante por parte de los fabricantes en una venta directa a los rectificadores. Este salto en la cadena de suministro a los distribuidores se puede ver con mayor frecuencia hoy en día gracias al avance del comercio online, que junto con una red logística de abastecimiento bien armada y posicionada permiten a los fabricantes acercarse cada día más a los minoristas y usuarios finales.

6.3- Mercado

6.3.1– Delimitación del mercado.

Como se puede observar en la cadena de valor del sector, los consumidores finales de los productos que comercializa la empresa son los propietarios de vehículos propulsados con motores de combustión interna.

Para conocer en detalle el mercado nacional de vehículos, se han tomado como referencia los informes anuales de la Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC) que agrupa a los fabricantes de partes y componentes automotrices que participan en el mercado de equipo original, de reposición y exportación.

El informe indica que al cierre de 2021 en nuestro país existe una flota circulante de 14.840.010 vehículos. El 82,1% corresponde a automóviles, el 14,1% a vehículos comerciales livianos (furgones y pickups) y el 3,8% restante a vehículos comerciales pesados (camiones y buses).

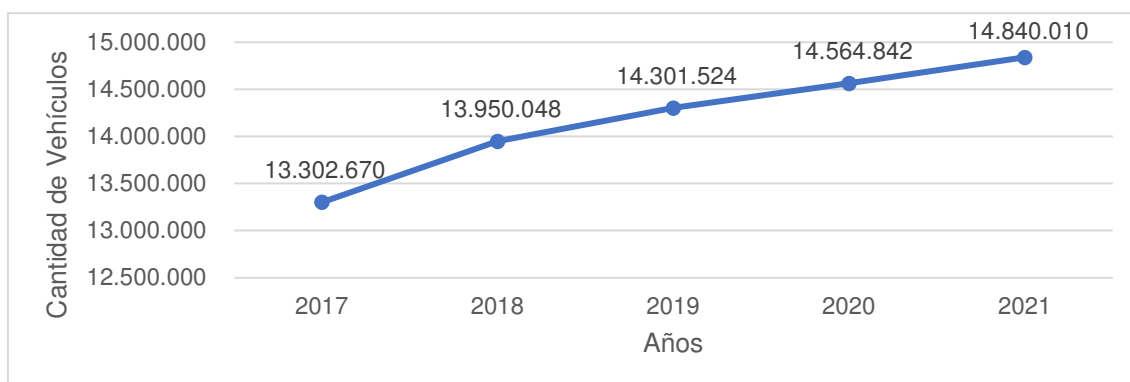


Ilustración 36. *Evolución de la flota circulante total argentina.*

Fuente: elaboración propia. en base a datos históricos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

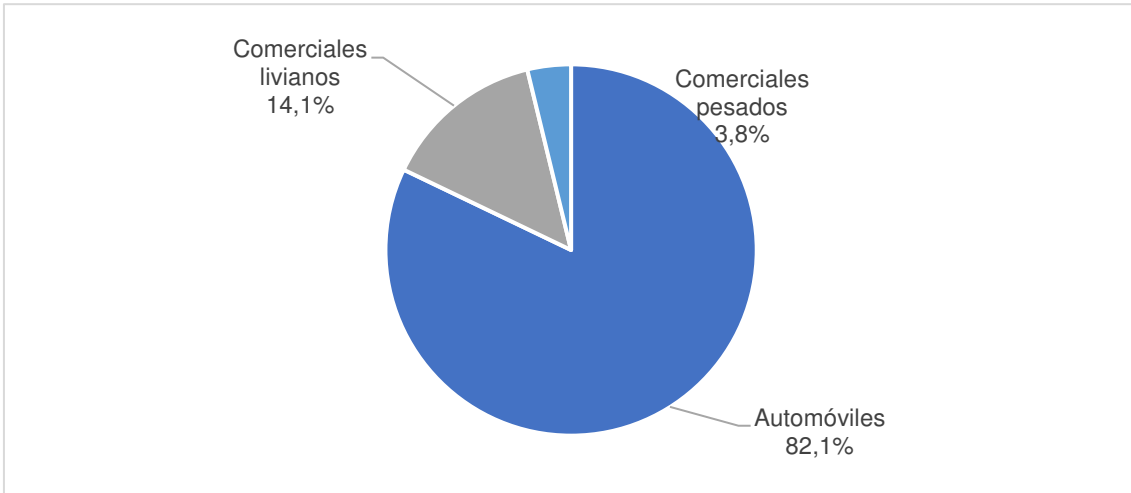


Ilustración 37. *Composición de la flota circulante por tipo de vehículo (2021).*

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

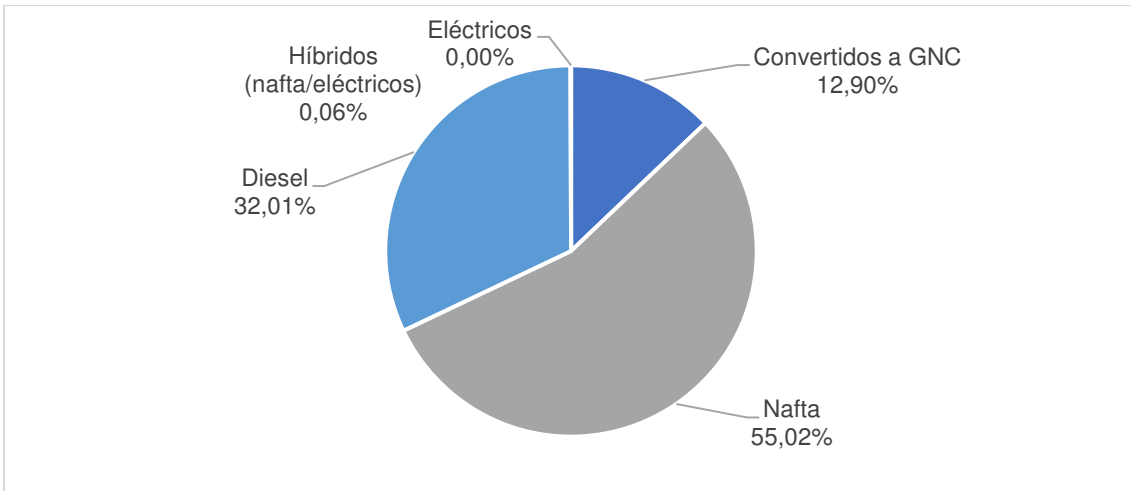


Ilustración 38. *Composición de la flota circulante por tipo de combustible (2021).*

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

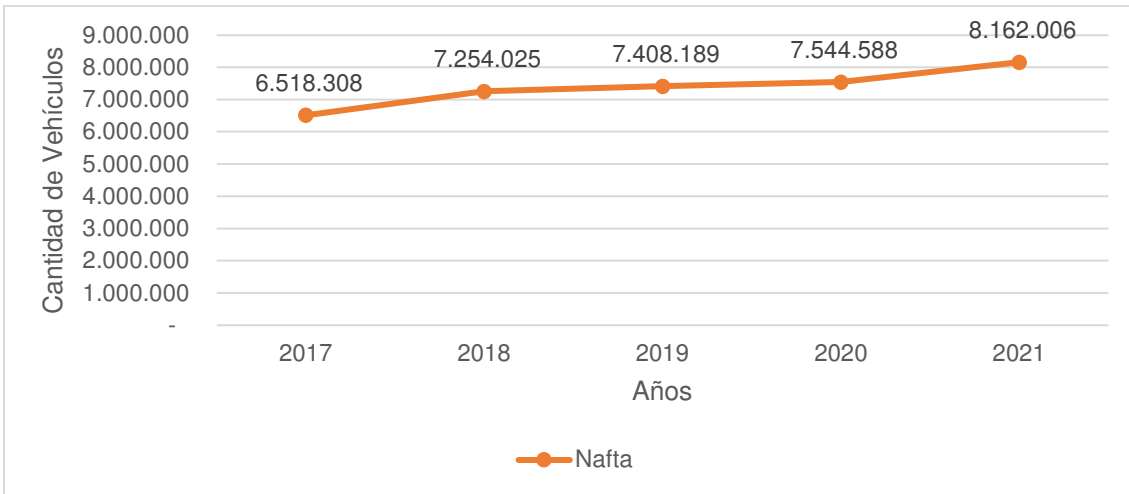


Ilustración 39. Evolución de la flota circulante de vehículos nafteros.

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

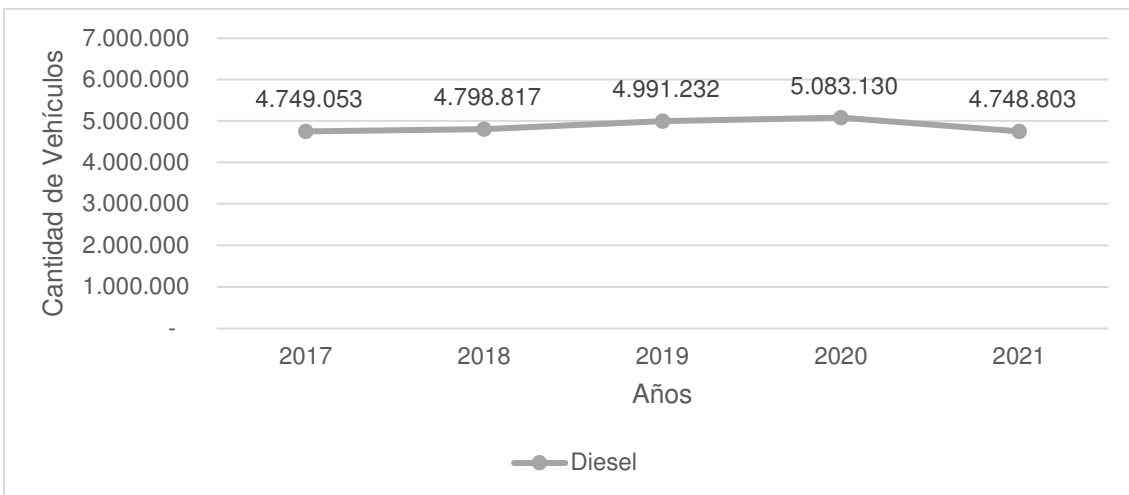


Ilustración 40. Evolución de la flota circulante de vehículos diesel.

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

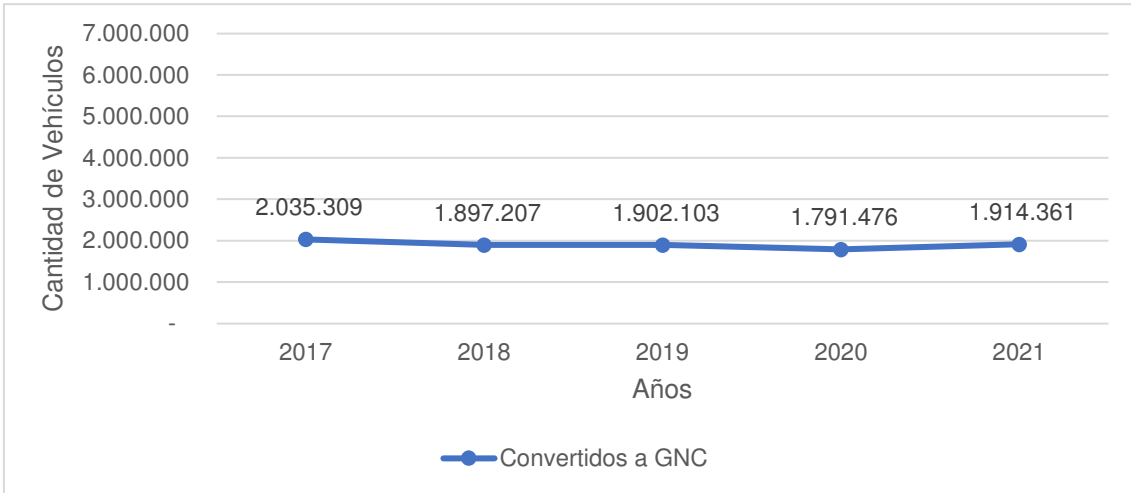


Ilustración 41. Evolución de la flota circulante de vehículos convertidos a GNC.

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

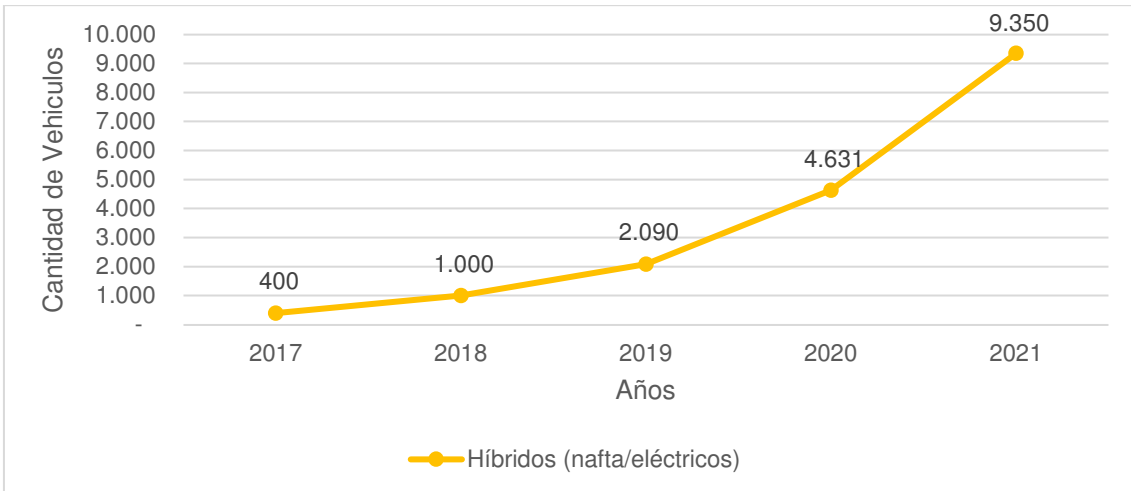


Ilustración 42. Evolución de la flota circulante de vehículos híbridos (nafta/eléctricos).

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

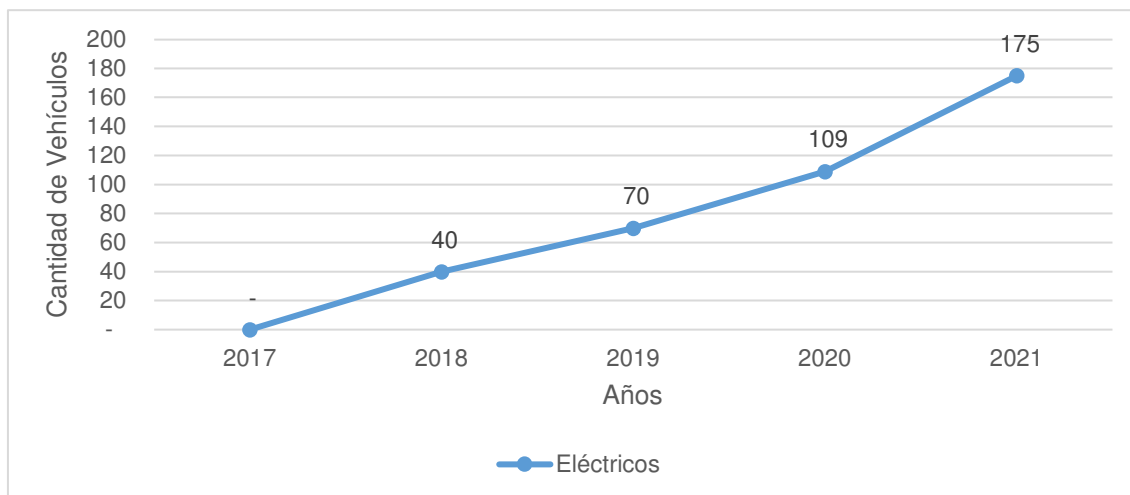


Ilustración 43. *Evolución de la flota circulante de vehículos eléctricos.*

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

Analizando las tendencias en la evolución de la flota circulante de los últimos 5 años, se puede observar un crecimiento en el parque automotor de vehículos nafteros leve, un estancamiento en vehículos diésel y convertidos a GNC y un aumento considerable en vehículos amigables con el medio ambiente, siguiendo la tendencia mundial.

Es necesario remarcar que, si bien las cantidades actuales de vehículos híbridos y eléctricos en nuestro país se encuentra aún muy lejos de los tradicionales, se puede identificar una marcada tendencia creciente en ambos segmentos. La tendencia marcadamente exponencial de los vehículos híbridos hace suponer que esta tecnología tendrá una adopción más rápida en nuestro mercado que los vehículos eléctricos, con una tendencia hasta el momento más lineal.

Al tratarse de un mercado de reposición es de suma importancia para definirlo caracterizar el parque automotor según su antigüedad.

Tabla 5. Unidades de vehículos en flota circulante según antigüedad (2021).

Total	%	Unidades
hasta 5 años	18,9%	2.797.342
5 a 10 años	25,2%	3.733.747
10 a 15 años	21,0%	3.119.370
15 a 20 años	8,2%	1.219.849
+20 años	26,8%	3.969.703
Total	100,0%	14.840.010

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

Tabla 6. Unidades de vehículos en flota circulante según antigüedad y por segmento (2021).

Antigüedad	Automóviles Bajo	Automóviles Medio	Automóviles Premium	Livianos	Pesados	Total
hasta 5 años	1.492.497	527.552	80.412	659.956	113.574	2.873.991
5 a 10 años	2.669.437	851.637	110.871	448.410	154.289	4.234.644
10 a 20 años	2.900.871	700.560	108.434	447.782	164.101	4.321.748
+20 años	2.344.134	289.971	107.216	536.293	132.014	3.409.627
Total	9.406.939	2.369.720	406.934	2.092.441	563.977	14.840.010

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

La distribución geográfica del parque automotor también resulta interesante para el análisis del mercado objetivo, así como las marcas que lo componen.

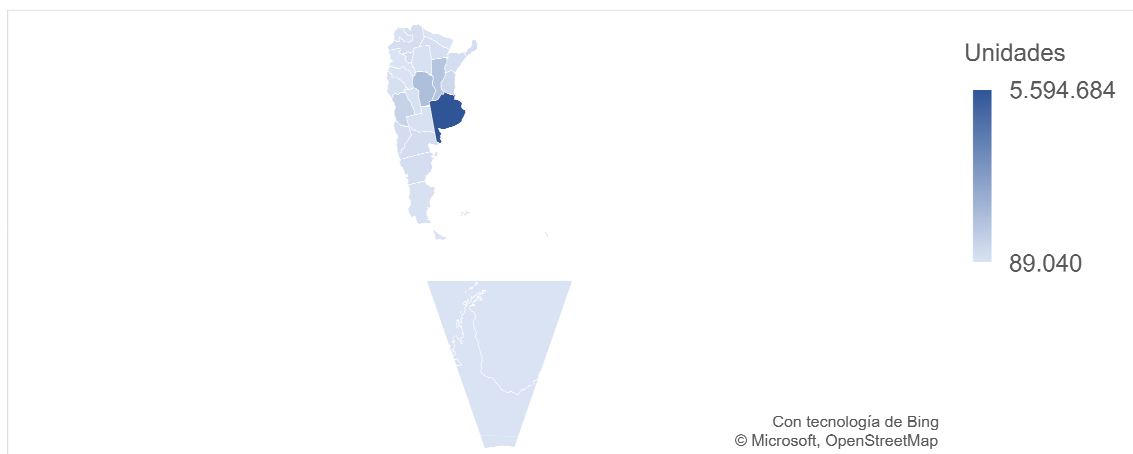


Ilustración 44. Distribución geográfica del parque automotor argentino (2021).

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

De estos datos se desprende por ejemplo que cerca del 80% del parque automotor argentino se encuentra localizado en la región centro del país, un 13% en la región norte y el 7% restante en la región sur. También es remarcable que sólo 9 provincias concentran el 80% del parque automotor nacional.

Analizando las marcas que componen nuestro parque automotor, también se puede encontrar una gran concentración en las mismas. Sólo 7 marcas las que suman casi el 90% del parque automotor argentino.

Tabla 7. Distribución del parque automotor argentino por marca (2021).

Marca	%	Cantidad
Renault	16,0%	2.374.402
Volkswagen	15,9%	2.359.562
Ford	14,1%	2.092.441
Fiat	13,8%	2.047.921
Chevrolet	12,3%	1.825.321
Peugeot	9,9%	1.469.161
Toyota	7,0%	1.038.801
Otros	11,0%	1.632.401
Total	100,0%	14.840.010

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

Tabla 8. *Distribución del parque automotor argentino por provincia (2021).*

Provincia	%	Unidades
Provincia de Buenos Aires	37,70%	5.594.684
Provincia de Córdoba	10,10%	1.498.841
Buenos Aires	9,20%	1.365.281
Provincia de Santa Fe	8,60%	1.276.241
Provincia de Mendoza	5,10%	756.841
Provincia de Entre Ríos	3,40%	504.560
Provincia de Tucumán	2,50%	371.000
Provincia del Neuquén	2,10%	311.640
Provincia de Río Negro	2,10%	311.640
Provincia del Chubut	2,00%	296.800
Provincia de Salta	1,90%	281.960
Provincia de Corrientes	1,90%	281.960
Provincia de Misiones	1,80%	267.120
Provincia del Chaco	1,60%	237.440
Provincia de San Juan	1,50%	222.600
Provincia de San Luis	1,20%	178.080
Provincia de Jujuy	1,20%	178.080
Provincia de La Pampa	1,20%	178.080
Provincia de Santa Cruz	1,20%	178.080
Provincia de Santiago del Estero	1,10%	163.240
Provincia de Catamarca	0,70%	103.880
Provincia de Formosa	0,70%	103.880
Provincia de La Rioja	0,60%	89.040
Provincia de Tierra del Fuego	0,60%	89.040
Total	100,00%	14.840.010

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

A su vez, dentro de estas marcas son 30 modelos de vehículos que representan el 53% del parque automotor.

Considerando que estamos hablando del mercado de reposición de motores de combustión interna, es sensato considerar como mercado objetivo a los vehículos con una antigüedad mayor a 10 años debido a que aquellos con menor antigüedad es poco probable que puedan sufrir el desgaste necesario para una reparación de motor.

Tabla 9. *Composición por segmento del mercado objetivo (2021).*

Antigüedad	Automóviles Bajo	Automóviles Medio	Automóviles Premium	Livianos	Pesados	Total
+ 10 años	5.245.005	990.531	215.651	984.075	296.115	7.731.376

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

Tabla 10. *Principales marcas y modelos que componen el parque automotor argentino (2021).*

Marca	Modelo	Marca	Modelo
Renault	R12	Fiat	Duna
	R19		Uno
	Clio-Mio		Palio-Siena
	Duster	Chevrolet	Corsa Classic
	Kangoo		S10
	Megane		Onix
	Sandero	Peugeot	206-207
Volkswagen	Gol		208
	Gol Trend		504
	Suran		Partner
	Amarok	Toyota	Hilux
Ford	Ka		Corolla
	Fiesta		Etios
	Focus		
	F100		
	Ecosport		
	Ranger		

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

Tabla 11. Composición por tipo de combustible del mercado objetivo (2021).

Combustible	%	Vehículos
Nafta	55,1%	4.259.988
Diesel	32,0%	2.474.040
GNC	12,9%	997.347
Híbridos	0,0%	-
Eléctricos	0,0%	-
Total	100,0%	7.731.376

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

Tabla 12. Composición por tipo de vehículo del mercado objetivo (2021).

Tipo	%	Vehículos
Automóviles	82,1%	6.347.459
Livianos	14,1%	1.090.124
Pesados	3,8%	293.792
Total	100,0%	7.731.376

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

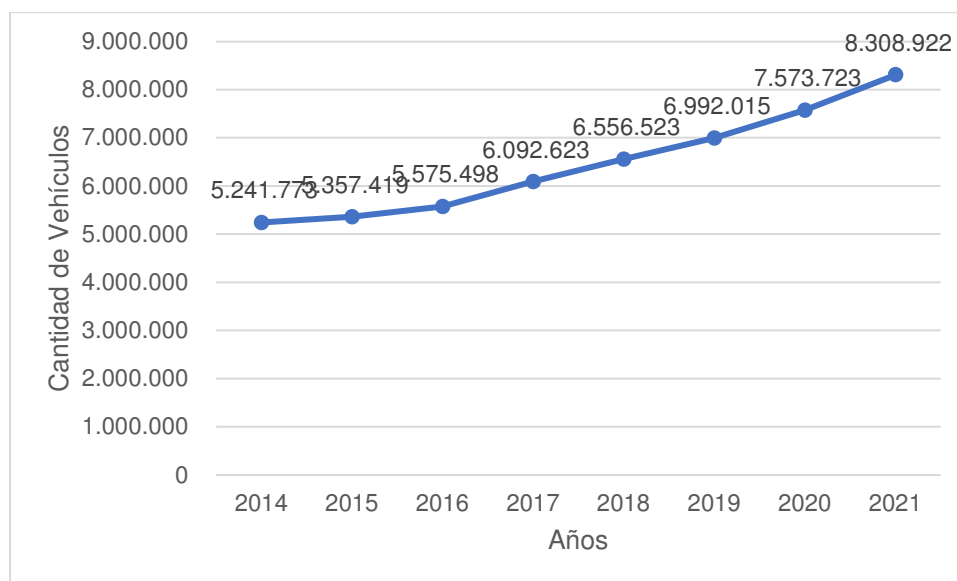


Ilustración 45. Evolución anual de flota circulante con más de 10 años de antigüedad.

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

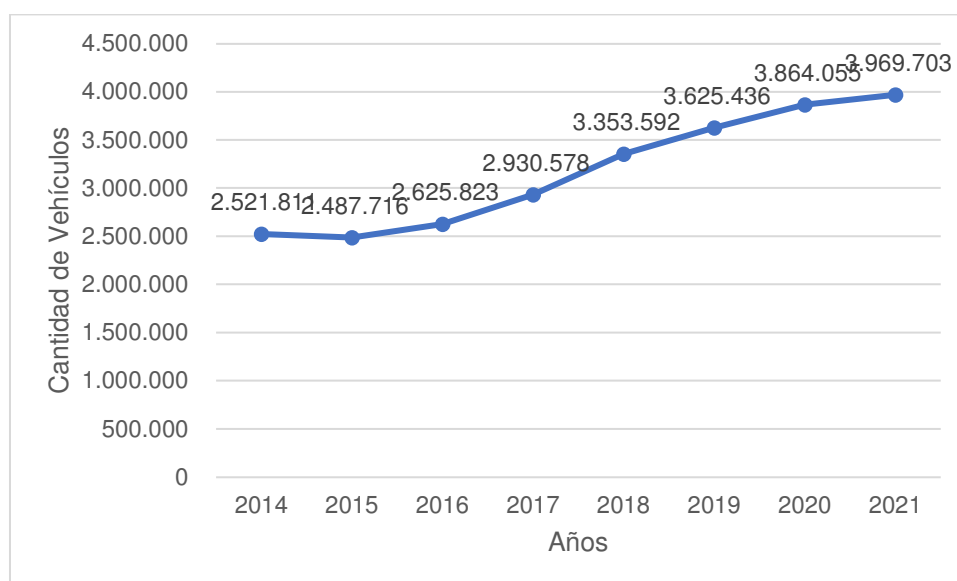


Ilustración 46. Evolución anual de flota circulante con más de 20 años de antigüedad.

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de AFAC. Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>

Analizando la evolución de la antigüedad del parque automotor, se puede observar que tanto los vehículos con más de 10 y 20 años de antigüedad han aumentado en el período de 2014 a 2021. Sin embargo, cabe señalar que la cantidad de vehículos con más de 20 años de antigüedad presenta un estancamiento en el crecimiento en los últimos años.

Si bien la importancia de conocer el parque automotor nacional, cómo está compuesto y su distribución, es igual de importante conocer cómo está compuesto el mercado de los rectificadores debido a que son ellos quienes tendrán principalmente la decisión de compra del producto que comercializa la empresa. Son los rectificadores quienes conocen qué repuestos deben cambiarse para dejar el motor en funcionamiento y podrán comprarlos ellos mismos o encargarle al dueño del vehículo que lo compre, pero la decisión de compra pasa por los rectificadores.

Consultando en la Cámara de Rectificación Automotriz (CRA) y la Federación Argentina de Cámaras de Rectificadores de Automotores (FACRA), se puede estimar que existen por lo menos 251 rectificadores en la Argentina.

Tabla 13. *Distribución de rectificadores de motores de combustión interna por provincia.*

Provincia	Rectificadores	%
Provincia de Buenos Aires	123	49%
Provincia de Córdoba	50	20%
Buenos Aires	20	8%
Provincia de Santa Fe	18	7%
Provincia de Misiones	8	3%
Provincia de Entre Ríos	6	2%
Provincia del Chaco	4	2%
Provincia de Río Negro	4	2%
Provincia de Tucumán	3	1%
Provincia de Santiago del Estero	2	1%
Provincia de Santa Cruz	2	1%
Provincia de San Luis	2	1%
Provincia de Jujuy	2	1%
Provincia del Chubut	2	1%
Provincia de San Juan	1	0%
Provincia de Corrientes	1	0%
Provincia de La Pampa	1	0%
Provincia de Salta	1	0%
Provincia de La Rioja	1	0%
Total	251	100%

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de CRA y FACRA. Recuperado de <https://www.facra.org.ar/> y <http://camararectificacion.org/home/socios/>

Como era de esperarse, la distribución geográfica de los rectificadores responde a la densidad geográfica del parque automotor.

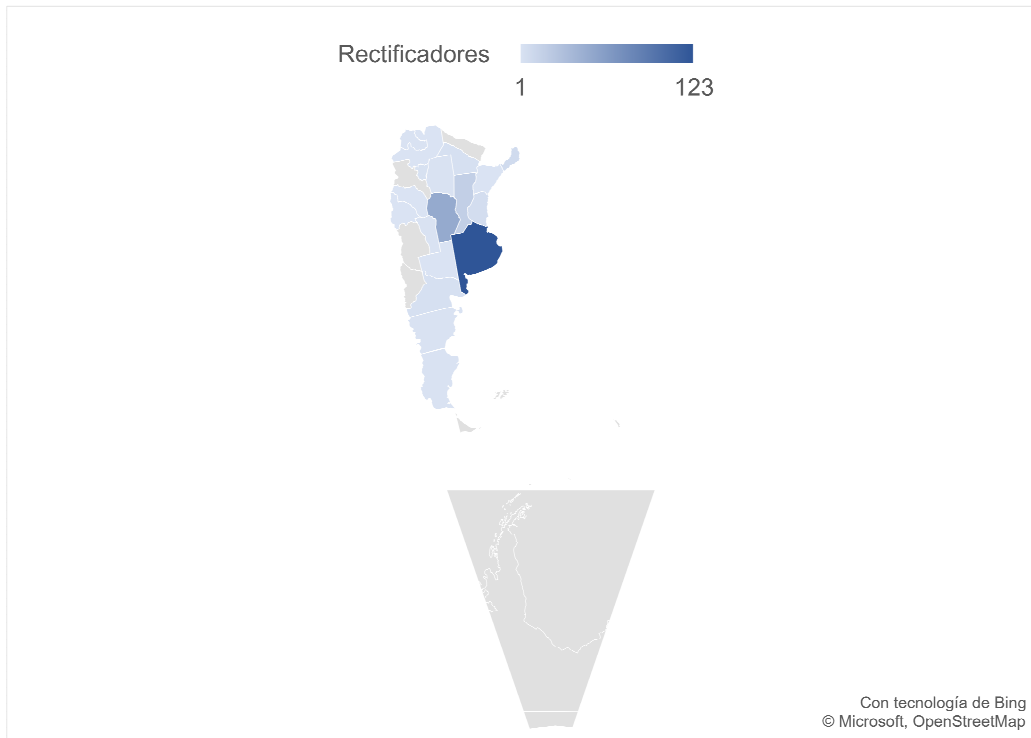


Ilustración 47. *Distribución de rectificadores de motores de combustión interna en el territorio nacional (2021).*

Fuente: elaboración propia. (2022). En base a datos de CRA y FACRA. Recuperado de <https://www.facra.org.ar/> y <http://camararectificacion.org/home/socios/>

6.3.2– Segmentos, factores clave y mínimos de éxito

De los análisis realizados hasta el momento se desprenden dos grandes segmentos de clientes:

- *Grandes Distribuidores:* localizados principalmente en la Provincia de Buenos Aires, son grandes empresas que distribuyen repuestos para motores de combustión interna nacionales e importados.
- *Medianos Distribuidores:* localizados en las principales ciudades de la región centro del país. Cuentan con una gama de productos menor y suelen especializarse en segmentos de mercado determinados, por ejemplo: camiones, automóviles, etc.

- *Pequeños Distribuidores*: esparcidos por todo el territorio nacional, con mayor presencia al norte y sur del país. Cuentan con una gama acotada de productos y stock a la mano reducido.

Mediante el siguiente cuadro se pueden resumir los FCE y FME para cada segmento de clientes:

Tabla 14. Factores clave y mínimos de éxito por segmento de clientes.

Segmentos	Grandes	Medianos	Pequeños
<i>Factores Clave de Éxito (FCE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Desarrollo de nuevos modelos 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Imagen de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin lotes mínimos de compra • Financiación • Asesoramiento técnico
<i>Factores Mínimos de Éxito (FME)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Disponibilidad de producto 		

Fuente: elaboración propia. (2022).

Como puede evidenciarse, los factores mínimos de éxito comunes a todos los segmentos son la calidad y disponibilidad de producto. La calidad es importante debido a que, dadas los requerimientos técnicos de los repuestos en cuestión, si no se cumplen los estándares mínimos de calidad de las piezas se pueden ocasionar problemas muy serios en los motores que se coloquen. La disponibilidad de producto también es de suma importancia porque al tratarse de piezas del motor, el consumidor final está esperando el repuesto para poder repararlo y poder volver a utilizar su vehículo. Una demora extensa en la adquisición de los repuestos genera que el conductor no pueda utilizar su vehículo por ese lapso. Una situación en la que nadie quiere estar.

Medianos y grandes distribuidores tienen al precio como un factor clave de éxito. Debido a que ambos segmentos tienen mayores posibilidades de acceder a una gama más amplia de proveedores, un precio competitivo los haría inclinarse a favor de la empresa bajo estudio y no hacia la competencia. Para distribuidores pequeños, con menor acceso a distintos proveedores, es un

factor clave de éxito que no tengan un volumen mínimo de compra. Al ser menor su volumen de operaciones, normalmente están dispuestos a pagar un precio superior por unidad, pero menor cantidad de unidades.

El desarrollo de nuevos productos es un FCE para los grandes distribuidores. La variedad de motores de combustión interna es muy grande por cada segmento de vehículos y va en aumento año a año. Siendo los líderes del mercado, los grandes distribuidores buscan siempre adelantarse a las necesidades de la demanda siendo los primeros en tener cada modelo en el mercado.

Para distribuidores medianos la imagen de marca corresponde a un FCE. Suelen apalancarse en la marca y calidad de los productos que ofrecen para diferenciarse en el mercado.

Finalmente, para distribuidores pequeños la financiación en sus compras y el asesoramiento técnico son dos puntos clave para triunfar en este segmento. Debido a que como se mencionó anteriormente, este segmento tiene un volumen bajo de operaciones, muchas veces necesitan del respaldo financiero en cuanto a facilidades de pago (generalmente en plazos de pago) de sus proveedores. También debido a su baja escala, contar con el apoyo técnico del fabricante es un diferenciador para el mismo ya que lograrían un mejor servicio a sus clientes sin mayores costos internos.

VII- ANÁLISIS INTERNO

7.1- Áreas de resultado clave

Una vez analizado el entorno, el sector y el mercado, es momento de mirar la empresa hacia adentro. El primer análisis debe realizarse sobre las áreas de resultado clave, que son aquellas áreas de la empresa encargadas de llevar adelante las dimensiones estratégicas de ella.

Para la empresa en cuestión, las ARC son: Ingeniería, Logística, Producción, Comercialización y Calidad. En el siguiente cuadro se resumen

cada una de las dimensiones estratégicas de las cuales son responsables cada una de estas áreas.

Tabla 15. *Áreas de resultados clave de la empresa, sus objetivos y dimensiones estratégicas.*

ARC	Objetivo	Dimensiones Estratégicas
Ingeniería	Diseñar y desarrollar los productos que ofertará la empresa con la mayor rapidez y menor costo posible.	Tecnología: definir las tecnologías que deben incorporarse al diseño de los productos y procesos productivos para alcanzar los objetivos de costos y producción de la empresa.
Logística	Cumplir con los objetivos de nivel de servicio de la empresa con la menor inversión en existencias posible.	Variación de aplicaciones: planificar las existencias y producción para lograr el nivel de servicio al cliente deseado al menor costo posible.
Producción	Cumplir con el programa de producción de acuerdo con los estándares de seguridad, calidad y costos establecidos.	Curva de experiencia: apalancándose en los años de experiencia, cumplir con los programas productivos al menor costo posible.
Comercial	Cumplir con los objetivos comerciales de la empresa.	Marca: desarrollar la marca en los mercados y segmentos de clientes definidos por la empresa.
Calidad	Cumplir con los estándares de calidad de los procesos para asegurar la calidad del producto final al menor costo posible.	Calidad: asegurar la calidad de los productos ofrecidos. Servicio Post-venta: atender reclamos de clientes y asesorarlos en caso de requerirlo.

Fuente: elaboración propia. (2022).

7.2- Capacidades

Para analizar las capacidades necesarias de la empresa, se analizarán cada una de las ARC en las siguientes dimensiones: habilidades, tecnología o know-how, financieras, físicas y otros intangibles.

El análisis se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 16. Las ARC y sus capacidades actuales para realizar la estrategia.

ARC	Habilidades	Tecnología / Know-how	Financieras	Físicas	Otros Intangibles
Ingeniería	Conocimientos y experiencia en ingeniería inversa, diseño de matrices, ingeniería de materiales y procesos de fabricación.	Software CAD incorporado. Software CAM se encuentra tercerizado.	Baja inversión en desarrollo de nuevos productos. Sin inversión en capacitación ni actualización de software.	PCs Impresora	
Logística	Prácticas de logística de entrada y salida poco eficientes. Niveles de stock desactualizados y sin una política definida. Proceso de planificación, programación y control de producción con bajo grado de automatización.	Software propio de planificación de producción. Software propio de gestión de inventarios. Programación y control de producción con bajo grado de automatización.	Inversión en capital de trabajo no definida. Sin inversión en actualización y mantenimiento de activos logísticos.	PCs Autoelevador Apladora	
Producción	Conocimientos técnicos en procesos de mecanizado y equipos de medición. Conocimientos de procesos de fundición deficientes. Mantenimiento de activos industriales deficiente.	Acuerdos internos que no permiten un uso racional y eficiente de la mano de obra. Desbalanceo de líneas y cargas de trabajo.	Escasa inversión en mantenimiento de activos industriales. Inversiones esporádicas en actualización del parque de máquinas, principalmente tendientes al sector de mecanizado y financiadas con ayudas del estado.	Importante parque de máquinas con +10 años de antigüedad. Medios de control deficientes. Instalaciones industriales con bajo mantenimiento.	
Comercial	Conocimiento en técnicas de ventas y negociación. Conocimientos técnicos básicos del producto. Buenas relaciones con clientes. Escaso análisis analíticos y estadísticos de clientes.	Sistema para administración de clientes (CRM) no incorporado.	Inversión en viajes. Bajo nivel de inversión en marketing, merchandising y capacitación.	PCs Impresoras Medios de comunicación.	Posicionamiento de marca.
Calidad	Conocimientos técnicos en control dimensional y de forma. Interpretación de planos. Alto nivel de scrap en procesos productivos.	Sistemas de información. Sistemas de gestión de calidad incorporado, pero con falta de administración.	Escasa inversión en renovación e incorporación de medios de control. Escasa inversión en capacitación.	Sala de metrología con temperatura y humedad controlados. Máquina de medición por coordenadas. Diferentes medios de medición y calibración.	Certificación ISO 9000.

Fuente: elaboración propia. (2022).

Una vez analizadas las capacidades necesarias de cada ARC para realizar la estrategia, es momento de analizar las capacidades con las que cuenta actualmente para identificar posibles desviaciones.

Contrastando entonces las capacidades necesarias con las actuales, se ponen de manifiesto las brechas existentes en cada ARC y pueden así surgir diferentes acciones de mejora para que la empresa logre sus objetivos estratégicos. Estas acciones se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 17. Acciones sugeridas de cada ARC para lograr la estrategia.

ARC	Habilidades	Tecnología / Know-how	Financieras	Físicas	Otros Intangibles
Ingeniería		Incorporar software CAM para agilizar el proceso de diseño y construcción.	Aumentar inversión en desarrollo de nuevos productos. Invertir en capacitación y actualizaciones periódicas de software.	Incorporar impresora 3D y escáner industrial.	
Logística	Mejorar procesos logísticos de entrada y salida. Definir políticas de stock y actualizar niveles de inventario. Aumentar el grado de automatización del proceso de planificación, programación y control de producción.		Definir niveles de inversión en capital de trabajo. Invertir en el mantenimiento y actualización de activos logísticos.		

Producción	Capacitación en procesos de fundición. Incorporar prácticas de TPM (Mantenimiento Total Productivo).	Estandarizar procesos productivos. Renegociar acuerdos internos para mejorar la productividad industrial.	Incrementar la inversión en mantenimiento de activos industriales. Definir un plan de inversión para actualización del parque de máquinas.	Actualizar parque de máquinas. Actualizar medios de control.	
Comercial	Incorporar análisis analíticos y estadísticos de clientes.	Incorporar sistema CRM.	Definir un plan de inversión en marketing y capacitación.		
Calidad	Implementar plan de reducción de scrap en procesos productivos.	Mejorar administración del sistema de gestión de calidad.	Invertir en renovación de medios de control. Incrementar inversión en capacitación.		

Fuente: elaboración propia. (2022).

7.3- Cadena de Valor de la empresa

7.3.1- Actividades primarias y de soporte.

Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en contacto directo con el producto. Como puede observarse, se encuentran en la base de la figura. En cambio, las actividades de soporte, como su nombre lo indica, son las encargadas de brindar soporte a las operaciones para que el sistema funciones como corresponde. Así, se encuentran representadas transversalmente en la parte superior de la figura.



Ilustración 48. Cadena de valor de la empresa bajo análisis.

Fuente: adaptación de Porter M. (1985). Competitive advantage.

Para comprender con mayor claridad la estrategia global de la empresa, se analizará la estrategia individual de cada una de estas actividades.

Tabla 18. Estrategia individual de actividades primarias.

Actividades	Objetivo	Estrategia
Ingeniería	Diseñar y desarrollar los productos que ofertará la empresa con la mayor rapidez y menor costo posible.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar nuevas herramientas de ingeniería inversa (scanner / tomografía 3D). 2. Definir plan y presupuesto de capacitación. 3. Actualizar software de diseño.
Logística	Cumplir con los objetivos de nivel de servicio de la empresa con la menor inversión en existencias posible.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar procesos S&OP y MPS. 2. Definir políticas de inventarios y niveles de stock objetivo de productos terminados, productos en proceso, materia prima, insumos y componentes. 3. Aumentar el grado de automatización del proceso de planificación y control de producción. 4. Actualizar el equipamiento de manejo de materiales.

Producción	Cumplir con el programa de producción de acuerdo con los estándares de seguridad, calidad y costos establecidos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarizar procesos productivos mediante documentación industrial (hojas de capacidad de máquina, diagramas de actividades múltiples, cargas de trabajo y planes de control). 2. Lograr nuevos acuerdos internos con el sindicato para mejorar la productividad industrial. 3. Implementar TPM en máquinas cuello de botella. 4. Actualizar el equipamiento de medios de control para la producción.
Comercial	Cumplir con los objetivos comerciales de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar sistema CRM. 2. Implementar un plan y presupuesto para Marketing. 3. Implementar un plan y presupuesto para capacitación.
Calidad	Cumplir con los estándares de calidad de los procesos para asegurar la calidad del producto final al menor costo posible.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un plan de reducción de scrap. 2. Recertificar normas ISO 9001. 3. Implementar un plan y presupuesto para capacitación.

Fuente: elaboración propia. (2022).

Tabla 19. Estrategia individual de actividades de soporte.

Actividades	Objetivo	Estrategia
Finanzas	Cumplir con los objetivos financieros de la empresa mediante la administración de los cobros a clientes, pagos a proveedores y gestión de cartera de inversiones. Cumpliendo siempre con las normativas legales vigentes.	1- Generar un tablero de control integral para medir el desempeño de la empresa. 2- Desarrollar un sistema de presupuestación anual y control.
RR.HH.	Lograr la satisfacción y fidelidad de los recursos humanos dentro de la empresa.	1- Implementar un plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales en la empresa, incluyendo la formación, información y motivación de los colaboradores.
Sistemas / IT	Implementar y gestionar sistemas informáticos que permitan brindar la información necesaria y correcta para la toma de decisiones en los distintos niveles de la empresa.	1- Implementar el uso del sistema ERP de la empresa en las áreas de resultado clave: ingeniería, logística, ventas y producción.
Compras	Adquirir los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa mediante el desarrollo de proveedores confiables a costos competitivos.	1- Establecer contratos de abastecimiento con los principales proveedores de insumos y componentes directos definiendo: plazos de entrega, lotes mínimos y condiciones de pago.
Higiene, Seguridad y Medio Ambiente	Asegurar las correctas condiciones de higiene y seguridad en las operaciones de la empresa, minimizando el impacto ambiental de las mismas.	1- Implementar un plan de higiene y seguridad laboral integral en el sector industrial. 2- Certificar normas ISO 14001.

Fuente: elaboración propia. (2022).

Al reconocer las estrategias funcionales de la empresa, podremos determinar si las mismas se cumplen realmente o no.

Tabla 20. Consecución de estrategias según cada actividad de la empresa bajo análisis.

Tipo	Actividad	¿Consigue la estrategia?
Primarias	Ingeniería	No
	Logística	No
	Producción	No
	Comercial	No
	Calidad	No
De Soporte	Finanzas	Si
	RR.HH.	Si
	Sistemas / IT	No
	Compras	No
	Higiene, Seguridad y Medio Ambiente	No

Fuente: elaboración propia. (2022).

Tabla 21. Resumen de logro de estrategias según actividades.

	LA ESTRATEGIA SE ALCANZA	LA ESTRATEGIA NO SE ALCANZA
ACTIVIDADES CLAVE	Logística Producción	Ingeniería Comercial Calidad
ACTIVIDADES NO CLAVE	Finanzas RR.HH.	Sistemas / IT Compras Higiene, Seguridad y Medio Ambiente

Fuente: elaboración propia. (2022).

7.3.2– Alternativas de mejora.

Actividades Clave:

- *Ingeniería:* tanto los objetivos estratégicos como las estrategias funcionales para alcanzarlos no se consiguen en la actualidad. Esto se debe principalmente a una falta de actualización de las metodologías y herramientas de ingeniería inversa utilizadas en el proceso de diseño.

También es de suma importancia que la organización asuma esta actividad como clave en el desarrollo de su estrategia y pueda asignarle un rol de mayor relevancia al que ocupa hoy. La capacitación del personal actual y la incorporación de mano de obra calificada y con experiencia en este tipo de tareas junto con la incorporación de nuevas tecnologías al proceso (no necesariamente con inversión en activos fijos, sino mediante servicios de terceros) serán claves para alcanzar el éxito.

- *Logística:* en términos generales las estrategias funcionales de esta ARC van por buen camino para lograrse en cuanto la empresa se encuentra actualmente desarrollando nuevos procesos de planificación y programación que le permitirán incorporar: proyecciones de venta a mayor plazo y más confiables, definición de niveles de stock de seguridad, planificación de producción a mayor plazo, cálculo más dinámico de necesidades de máquinas y mano de obra y mejorar el sistema de programación de materia prima, componentes e insumos de proveedores. A su vez, se están analizando posibles nuevas disposiciones de los depósitos para poder mejorar el control de stocks y flujo de materiales. Una vez definida la nueva distribución se podrá avanzar con la estrategia de actualización del equipamiento logístico.
- *Producción:* para esta ARC las estrategias funcionales también se encuentran bien encaminadas ya que se encuentran en marcha acciones concretas para alcanzar los objetivos fijados. Se ha determinado tomar dos unidades de producción como piloto por un período de prueba para poder incorporar nuevas metodologías de producción que permitan mejorar la estandarización, eficiencia, ergonomía, calidad y productividad. Si los pilotos logran ser exitosos serán el puntapié inicial para lograr un nuevo acuerdo junto a la parte gremial para implementar estas nuevas metodologías en toda la planta. Un punto para mejorar es la actualización de medios de control de producción para las líneas productivas donde se deberán asignar recursos económicos para poder avanzar con mayor celeridad.
- *Comercial:* las estrategias funcionales de esta ARC no logran alcanzarse. Para mejorar esta situación sería recomendable invertir en capacitación para mejorar los procesos de presupuestación y hacer

énfasis en la necesidad de gestionar de una manera más sistémica las relaciones con los clientes mediante un software CRM.

- *Calidad:* aquí tampoco logran alcanzarse las estrategias funcionales. Esto se debe principalmente a que, si bien se reconoce como una actividad clave, no se ha invertido acordeamente. Las inversiones en capacitación y mano de obra calificada han sido muy bajas en comparación con el área productiva. Es de suma importancia para la empresa poder dimensionar correctamente las necesidades de inversión que requiere el área y asignar recursos tanto humanos como de capital de manera acorde a una actividad clave como lo es la calidad.

Actividades No Clave:

- *Finanzas:* se cumple la estrategia en cuanto a que, luego de una reorganización del departamento, se avanza en la generación de reportes y tableros de gestión que permitan un control económico y financiero de los resultados de la empresa. Como posible mejora cabe mencionar que si se asignaran mayores recursos al sector (principalmente mano de obra) se podría avanzar con mayor celeridad.
- *RR.HH.:* se ha realizado una restructuración del área, separando la gestión de mano de obra (liquidación de nóminas, tramites, etc.) y las relaciones laborales. Esta segunda es la encargada de llevar adelante el plan de mejoramiento de relaciones laborales que al momento muestra resultados satisfactorios.
- *Sistemas / IT:* en esta área no se cumple la estrategia debido a que el sistema ERP no se encuentra implementado en las áreas clave. Sólo se encuentra implementado en el área de finanzas y ciertos procesos de compras y ventas. Para mejorar esta situación sería necesario una mayor asignación de recursos (inversión, mano de obra y capacitación) dedicados a la implementación del sistema ERP ya que actualmente el área de Sistemas / IT tiene una modalidad de trabajo part-time en la empresa.
- *Compras:* no se cumple la estrategia por el momento ya que para los principales insumos y materias primas utilizadas en los procesos de fabricación no se ha avanzado en las negociaciones con los

proveedores. Uno de los puntos a destacar en esta área es que las compras no se encuentran centralizadas en un departamento sino que muchos de los insumos, incluso principales, son comprados por diferentes áreas: compras, logística y ventas. Esta es una situación por corregir ya que al centralizar las compras de insumos, materias primas y componentes en un único departamento mejorará la gestión y se podrán mejorar las condiciones actuales con los distintos proveedores.

- *Higiene, Seguridad y Medio Ambiente:* las estrategias no se cumplen en esta área. Uno de los puntos a remarcar en este aspecto es que al tratarse de una empresa con un modelo de gestión tradicional, el foco de las inversiones a lo largo de los años no ha estado puesto en la mejora continua de las condiciones de higiene, seguridad y medio ambiente más allá del correcto cumplimiento de las normativas legales. Es por esto que los trabajos a realizar para mejorar estas condiciones se presentan numerosos al momento y si se continúa trabajando con un esquema de asesoría externa con un régimen de visitas reducidas a la planta industrial será difícil avanzar con celeridad en este aspecto. Lo que se recomienda para mejorar en este punto sería la incorporación de personal interno con presencia diaria en la planta industrial, aunque sea a media jornada y con el soporte externo de asesores con mayor experiencia. De esta manera se lograría avanzar con mayor fuerza y rapidez para lograr los objetivos estratégicos funcionales planteados.

7.3.2.1– Alternativas de cooperación.

Las cooperaciones buscan mejorar las actividades de la empresa mediante la colaboración ya sea interna, entre áreas de la empresa entre sí, o externa, una o más áreas de la empresa con una o más áreas de otra empresa. Para las condiciones de la empresa bajo análisis la alternativa sugerida es la de cooperación interna. Se pueden analizar las siguientes cooperaciones:

Ingeniería y Comercial:

El área comercial es quien se encuentra en permanente contacto directo con el cliente por lo tanto es quien capta mejor las necesidades del mercado. Debe ser capaz de identificar tendencias, cambios de preferencias en los

consumidores, reclamos y nuevos lanzamientos de los competidores para poder transmitir esta información al área de Ingeniería quien será la encargada de adaptar el diseño de los productos a estos nuevos escenarios. Es de destacar que esta práctica de comunicación entre ambas áreas se realiza y de manera permanente. Sin embargo, al hacerlo de manera informal muchas veces los procedimientos y evoluciones no quedan correctamente documentados por lo que sería recomendable efectuar reuniones formales periódicas donde quede reflejado de manera clara y sistemática este proceso de cooperación.

Ingeniería, Producción y Calidad:

El área de Ingeniería es la encargada del diseño de los productos que comercializa la empresa y de definir sus procesos de fabricación. El área de Producción puede realizar grandes aportes, principalmente a la definición de los procesos de fabricación, puesto que es quien efectivamente gestiona y lleva adelante las operaciones necesarias para dar con el producto en cuestión. Su profundo conocimiento sobre las máquinas disponibles, el mantenimiento y los procesos sin duda podrán lograr una sinergia con la Ingeniería. El área de Calidad, por otro lado, conoce todos los requisitos que debe cumplimentar un proceso para obtener un producto conforme a los requerimientos del cliente. Sus conocimientos en metodologías y sistemas de control de producto y proceso se complementan de manera ideal con Ingeniería y Producción. Al igual que en la relación de cooperación analizada anteriormente, darle formalidad mediante reuniones periódicas pautadas y estructuradas potenciará aún más la cooperación entre estas tres áreas.

Logística y Comercial:

El área de logística es la responsable de asegurar que cada cliente (ya sea interno o externo) en la cadena de suministro obtenga los bienes y servicios que necesita en tiempo y forma. El área comercial será quien, en contacto directo con los clientes, reciba esta información y la traslade a la logística para que pueda planificar la producción, compras y recursos para cumplir con las expectativas de los clientes.

Logística y Producción:

El área logística, con la información acerca de los pedidos de clientes y las políticas de stock definidas por la empresa sería la encargada de

confeccionar el plan de producción que luego el área de Producción se encargará de ejecutar. La colaboración entre estas áreas es fundamental ya que, si no se encuentran en comunicación permanente, logística puede confeccionar planes que no son factibles en la realidad o producción puede no dar prioridad a las necesidades reales de los clientes por ejemplo.

Como se puede observar, la cooperación y comunicación entre las diferentes áreas claves es de vital importancia para la correcta ejecución de las estrategias de la empresa. En todos los casos, la cooperación ocurre, pero de manera informal y poco documentada. Para mejorar esto, se propone incorporar al proceso de gestión y planificación estratégica la Planificación de Ventas y Operaciones (S&OP).

El S&OP (de sus siglas en inglés: Sales and Operations Planning) es un proceso que busca planificar los niveles de recursos a futuro para equilibrar oferta y demanda. Este plan, por supuesto, debe ser capaz de satisfacer las prioridades competitivas de la empresa y requiere de la participación de los responsables de las principales áreas de la empresa. Es en su esencia, un proceso de planificación y toma de decisión donde intervienen tanto la dirección como las gerencias clave, buscando obtener un conjunto de planes que todos puedan apoyar.

Los objetivos que persigue el proceso S&OP son principalmente:

- Ajustar la oferta a la demanda.
- Reducir costos.
- Maximizar el servicio al cliente.
- Minimizar la inversión en inventarios.
- Minimizar los cambios en los niveles de la mano de obra.

El siguiente gráfico muestra cómo se interrelaciona el S&OP con las actividades clave de la empresa:

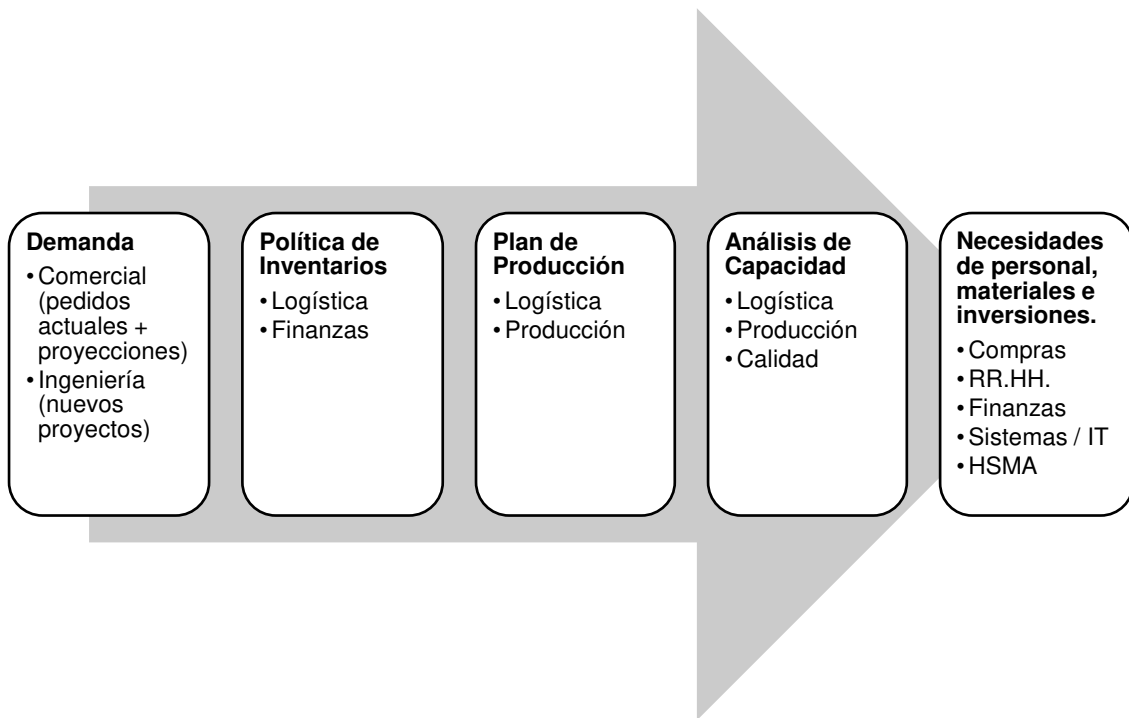


Ilustración 49. *Interrelación del proceso S&OP con actividades clave de la empresa.*

Fuente: elaboración propia. (2022).

Para la empresa se recomienda la implementación de este proceso de planificación donde se encuentren bien definidos y reflejados cada uno de estos pasos. Los mismos deberían ser expuestos en una reunión periódica, inicialmente mensual, ante todos los responsables de área y la gerencia general. Preferentemente, será el área de logística la responsable de llevar adelante este proceso.

7.3.2.2– Alternativas de tercerización.

Las actividades clave no son factibles de tercerizarse debido a que forman parte del núcleo del negocio, pero sí es posible analizar esta opción para actividades no clave ya que se puede encontrar un proveedor que realice mejor estas tareas, permitiendo ahorrar costos y enfocar recursos en actividades clave.

El área de Sistemas / IT es interesante para analizar en cuanto a sus posibilidades de tercerización. Una de las ventajas que podría ofrecer la

tercerización de este servicio es la reducción de costos fijos y la mejora en el desempeño de los servicios. Como contrapartida cabe destacar que la empresa dejaría de tener un control total sobre el manejo de sus sistemas y datos, por lo que es de suma importancia que de subcontratarse este servicio las normativas y acuerdos sobre cómo manejar esta situación estén bien especificados por ambas partes.

Las actividades de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente hoy se encuentran tercerizadas en la empresa. Esto presenta la ventaja de un menor costo, pero con un régimen de visitas escaso, considerando las condiciones actuales de contratación del servicio, los resultados se muestran poco eficaces. Lo que se sugiere es contratar una persona en calidad de analista junior o principiante para poder tener mayor presencia en planta y seguimiento de las actividades que corresponden a esta área y mantener el servicio de soporte externo con técnicos más experimentados. De esta manera se podría mejorar la eficacia del sector sin incurrir en un aumento considerable en los costos.

7.3.3– Relaciones.

Las relaciones externas de la empresa se analizarán tanto a nivel sectorial como interno.

A nivel sectorial, la empresa históricamente se ha caracterizado por mantener buenas y cordiales relaciones tanto con sus competidores como clientes y proveedores. Este es una fortaleza para la empresa ya que el carácter de estas relaciones y su trayectoria la han ayudado a posicionarse en el mercado como un referente.

Las buenas relaciones que ha logrado con sus clientes, principalmente a nivel nacional, le han traído beneficios a nivel estratégico. Por ejemplo, se ha desarrollado un nivel de confianza con distribuidores de peso en el mercado y esto ha permitido con los años poder mantener conversaciones fluidas acerca de nuevos productos y necesidades, aspectos técnicos a considerar, nuevos competidores extranjeros, precios de referencia, por nombrar sólo algunos.

Con los principales proveedores sucede también que existe una relación de larga data y colaboración. Sin embargo, cabe destacar que en algunos casos las relaciones pueden ser más informales y no estar del todo delimitadas

en cuanto a cómo accionar ante determinados problemas de abastecimiento. En los últimos años, producto de los desequilibrios en las cadenas de suministros causados por la pandemia y la crisis económica de nuestro país, la empresa se ha encontrado con serias dificultades para lograr que los proveedores cumplan con los planes de entrega. Son habituales los casos en los que la empresa debe reprogramar su producción por faltante de componentes e insumos, o no puede ejecutar ventas por faltante de los mismos. Lo recomendable en este caso sería redefinir el protocolo con los proveedores estableciendo algún tipo de penalidad, ya sea económica o no, ante el incumplimiento de los planes de entrega.

VIII - GLOBALIZACIÓN

El análisis sobre la globalización del sector y la empresa se hará bajo cuatro grandes apartados.

8.1- Factores de demanda

Los motores a combustión interna tienen presencia en todo el mundo por lo que las necesidades de los clientes presentan similitudes en todo el globo en cuanto a la demanda de repuestos para estos.

Sin embargo, los tipos de vehículos, sus prestaciones, motorizaciones y combustibles predominantes en cada región pueden variar mucho dependiendo de la región donde uno se encuentre. Por ejemplo, el mercado norteamericano se ha caracterizado históricamente por vehículos de gran tamaño y mucho confort, con motores potentes, de grandes cilindradas y consumo. En cambio, el mercado europeo, se caracteriza por vehículos relativamente pequeños y de bajo consumo. Cabe mencionar que la tendencia de ambos mercados es hacia los vehículos eléctricos, de mayor sustentabilidad medioambiental como se ha mencionado en capítulos anteriores. Esto pone en jaque la demanda de repuestos para motores de combustión interna en el largo plazo.

8.2- Factores de oferta

Las ventajas comparativas entre los diferentes países con peso en el sector de repuestos para motores de combustión interna pueden llegar a ser significativas.

Si analizamos los tamaños de mercado podemos ver grandes diferencias que pueden derivar en beneficios de economías de escala. Por ejemplo, se estima que China posee más de 300 millones de vehículos en circulación. Más de 20 veces el parque automotor argentino. Así, un fabricante o distribuidor de esa región tiene acceso a un mercado mucho mayor pudiendo aprovechar los beneficios de escala que esto trae aparejado.

Por otro lado, las grandes empresas referentes a nivel mundial de repuestos de motores de combustión interna son principalmente proveedoras de terminales automotrices en todo el mundo. Esto implica que al contar con diferentes fábricas de iguales productos en numerosos países, cuentan con la ventaja de potenciar las curvas de experiencia de cada una de ellas y crear grandes sinergias compartiendo información.

8.3- Factores tecnológicos

Los grandes avances en las telecomunicaciones y sistemas de información globales han permitido acortar mucho las brechas culturales e idiomáticas de empresas con plantas industriales distribuidas alrededor del mundo.

Sin embargo, también le ha permitido acercarse a nuevos mercados a aquellas empresas de menor envergadura que quizás en otra época no hubieran pensado en hacer negocios con países con culturas muy diferentes y lejanos.

8.4- Factores políticos

Muchos países mantienen acuerdos bilaterales y multilaterales de libre comercio buscando afianzar los vínculos comerciales y reducir las barreras proteccionistas entre sí. Argentina no es la excepción ya que forma parte activa

del Mercosur quien incluso en 2019 ha logrado firmar un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, la inestabilidad económica del país y la falta de reservas en las arcas nacionales han llevado a la Argentina a tomar medidas muy proteccionistas principalmente tendientes a la reducción de importaciones mediante barreras paraarancelarias. El atraso cambiario también ha contribuido a desanimar las operaciones de exportación.

8.5 – Globalización e internacionalización en la empresa

Hace ya más de una década, la empresa ha comenzado un camino estratégico de carácter global. Empujado en cierto punto por los vaivenes económicos de nuestro país, para compensar la caída de ventas en épocas de recesión la empresa comenzó a un proceso de inserción en el comercio internacional que fue creciendo con el tiempo.

Al día de hoy, la empresa exporta alrededor del 30% de sus productos siendo sus principales socios comerciales Brasil, Estados Unidos y Chile. Sumado a esto, ha desarrollado proveedores para poder abastecerse de algunos componentes claves para la fabricación de sus productos debido a la escasez de productos competitivos en la región. Cabe destacar en este aspecto que estas relaciones comerciales hasta el momento no se han desarrollado con una incorporación directa en la cadena de suministro, sino que se realizan importaciones puntuales dependiendo de las necesidades de la empresa y sus posibilidades económicas para afrontar los gastos correspondientes, dado que en general se trata de órdenes de considerable volumen.

Bajo la coyuntura actual, el ritmo de la devaluación de la moneda local no logra alcanzar al de la inflación por lo que se genera el efecto de que los precios internos suben en mayor proporción que los de exportación por lo que se termina licuando la rentabilidad en este tipo de operaciones. Sin embargo, lograr presencia y conquistar mercados internacionales no es una tarea fácil y lleva mucho tiempo y esfuerzo por lo que no es recomendable reducir operaciones en el exterior así traigan aparejadas menores rentabilidades en el corto plazo. Sin duda, la devolución de la moneda argentina con respecto al

dólar estadounidense ayudaría a recuperar la rentabilidad perdida y mejorar la competitividad a nivel internacional.

IX – FINAL DEL PROCESO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Ya se han realizado los análisis estratégicos internos y externos, siguiendo los marcos teóricos definidos en el primer capítulo. Ahora, es momento de integrar todos estos puntos identificando tanto fortalezas y debilidades internas, como oportunidades y amenazas planteadas por el entorno actual y sus tendencias. De aquí se podrán obtener las bases para el replanteamiento de los conceptos estratégicos clave y las posibles reformulaciones estratégicas de la empresa objetivo.

9.1- Análisis FODA

A continuación, se plantearán los puntos fuertes y débiles que posee la empresa con sus características y habilidades actuales. Estos puntos serán contrastados con las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno con el objetivo de reconocer e idear estrategias que le permitan a la empresa mantener y fortalecer sus ventajas competitivas.

Fortalezas de la empresa:

- Bajo nivel de endeudamiento.
- Buena posición de liquidez.
- Certificación de normas de calidad ISO 9001.
- Gran avance en la curva de experiencia en cuanto a la fabricación del producto ofrecido.
- Tecnología madura y estandarizada.
- Producción íntegra del producto: desde la materia prima hasta el producto terminado.
- Experiencia en comercio exterior.

- Buenas relaciones con sus clientes.
- Larga trayectoria en el mercado con una marca reconocida.
- Reconocimiento por la calidad de sus productos.
- Amplia gama de productos y aplicaciones ofrecidas al mercado.
- Cartera de clientes consolidada.
- Posición de liderazgo en el mercado nacional.
- Colaboradores con mucha experiencia.
- Miembros muy comprometidos con la empresa.

Debilidades de la empresa:

- Rentabilidad baja.
- Baja rotación de inventarios.
- Bajo poder de negociación con proveedores de principales materias primas e insumos.
- Alto porcentaje de rechazo en producción.
- Bajo nivel de servicio de proveedores de insumos y componentes.
- Uso limitado del sistema ERP.
- Baja tasa de cumplimiento de entregas a clientes.
- Precios de venta considerados altos por los clientes.
- Caída en la participación de mercado en los últimos años.
- Baja inversión en capacitación e incorporación de nuevas prácticas a nivel operativo y de gestión.
- Altos niveles de ausentismo.
- Extra-costos de mano de obra derivados de acuerdos internos entre la entidad gremial y la empresa.
- Prácticas de Higiene y Seguridad con baja eficacia.
- Largos plazos de desarrollo de nuevos productos.

Oportunidades del Entorno:

- Barreras a las importaciones producto de la caída de reservas del BCRA.
- Altas barreras de entrada al sector, producto de considerables inversiones en capital necesarias.
- Baja amenaza de integración vertical hacia atrás, de proveedores a fabricantes.

- Inexistencia de productos sustitutos para el mercado de reposición de motores de combustión interna.
- Pocos competidores a nivel nacional.
- Flota circulante nacional creciente, con un promedio de antigüedad también creciente.

Amenazas del entorno:

- Atrazo del tipo de cambio, permite menor costo de importaciones y desincentiva las exportaciones.
- Altas tasas inflacionarias con tendencia creciente.
- Falta de mano de obra calificada para el sector productivo.
- Inestabilidad política-económica del país genera incertidumbre y caída de inversiones.
- Alta presión tributaria.
- Sector maduro tendiente a la declinación.
- Nuevas tecnologías de movilidad. Principalmente aumento de vehículos con motores eléctricos. Cabe destacar que en nuestro país y región el parque circulante de este tipo de vehículos aún no resulta significativo, pero mantiene una tendencia creciente.
- Normativas gremiales desactualizadas y poco flexibles.
- Alta concentración de empresas proveedoras de principales materias primas e insumos.
- Bajos costos de cambio para clientes.
- Gran número de competidores a nivel internacional.
- Mayores posibilidades de generar economías de escala para competidores proveedores de fábricas terminales automotrices.

9.2- Replanteamiento de los conceptos estratégicos clave

Realizados todos los análisis anteriores ya se pueden volver a repensar los conceptos estratégicos claves, enunciados al inicio de la reflexión estratégica.

Valores:

Los valores son los únicos que no han de cambiar ni replantearse. Lo que sí se hará es definirlos para que todo aquel que los consulte pueda entender claramente qué entiende la empresa por cada uno de ellos.

Los valores de la empresa son:

- *Responsabilidad:* la empresa y cada uno de sus trabajadores asume compromisos consigo mismos y terceros velando por el cumplimiento de estos bajo las condiciones pactadas.
- *Respeto:* la empresa y cada uno de sus colaboradores vela por las buenas relaciones humanas buscando comprender al otro y sus necesidades, sin incurrir en juicios de valor ni discriminaciones de ningún tipo.
- *Humildad:* la empresa y cada uno de sus colaboradores es consciente de sus limitaciones y debilidades, reconociendo la dignidad igualitaria en cada ser humano.
- *Calidad:* la empresa y cada uno de sus colaboradores se encuentran en constante búsqueda de superación en cada uno de los aspectos que los conciernen.

Misión:

Se define luego de la reflexión estratégica realizada la misión de la empresa bajo estudio:

“La empresa busca satisfacer las necesidades de reparación de motores de combustión interna del mercado argentino e internacional mediante la fabricación y comercialización de productos de alta tecnología, persiguiendo los más altos estándares de calidad del mercado”.

Visión:

Luego de realizada la reflexión estratégica, la empresa ha logrado manifestar con mayor claridad sus deseos y aspiraciones hacia el futuro. Las mismas se enuncian a continuación:

“Ser la empresa líder en comercialización de repuestos para motores de combustión interna en cada uno de los segmentos en los que compete, para el mercado argentino y latinoamericano”.

Estrategia:

Las estrategias recomendadas a la empresa para que pueda alcanzar su visión y objetivos son:

- Reestructurar la gama de productos ofrecidos al mercado, eliminando de la oferta productos obsoletos y de muy baja rotación.
- Para piezas del segmento liviano, analizar si se cubre la gama completa de los principales vehículos que componen el parque automotor. Desarrollar los modelos necesarios para cubrirla. En este segmento, se buscará generar rentabilidad por volumen y no por margen, ya que la competencia será mayor.
- Para piezas del segmento pesado, debido a que este segmento es mucho más reducido, se buscará generar rentabilidad a través del margen. Deberá apalancarse en la calidad del producto e imagen de marca para lograrlo.
- Generar alianzas estratégicas con los principales distribuidores nacionales de cada región buscando exclusividad a cambio de volumen de ventas.
- En cuanto a las exportaciones, consolidar la posición de la empresa en mercados donde ya tiene presencia. Se dará prioridad a los países limítrofes y latinoamericanos.
- Incorporar el proceso S&OP (Plan de ventas y operaciones) a la planificación de las operaciones. A partir de este, se definirán los niveles óptimos de inventario de materias primas, insumos, componentes y producto terminado necesarios para satisfacer la demanda de los clientes en tiempo y forma. También se analizarán las necesidades de mano de obra e inversiones necesarias con un horizonte de planificación de 12 meses.
- Internalizar el servicio de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente para darle mayor relevancia, eficacia y celeridad a las acciones de mejora sobre el medio ambiente y el bienestar de los colaboradores.
- Reducir los tiempos de cambio de modelo de las líneas productivas para poder fabricar una gama mayor de productos e incrementar la capacidad productiva.

- Estandarizar los puestos de trabajo de la planta industrial y capacitar a supervisores y operarios para reducir la variación en el desempeño de las líneas productivas.
- Centralizar pedidos de clientes en el sistema ERP de la empresa para poder tener un mejor seguimiento de estos y mejorar el nivel de servicio.
- Asegurar el abastecimiento de materia prima, insumos y componentes críticos de fabricación estableciendo contratos de suministro con los principales proveedores.
- Reducir los plazos de desarrollo de nuevos productos incorporando nuevas tecnologías de ingeniería inversa como escáneres, tomografía industrial y prototipado mediante impresiones 3D.
- Desarrollar el área de Recursos Humanos para mejorar la gestión gremial, dando atención a reclamos sindicales y seguimiento, definir categorías y escalas salariales y mejorar el clima laboral en su totalidad.

Políticas:

Las políticas que regirán el accionar de la empresa y sus colaboradores serán:

- Priorizar la calidad del producto en los ojos del cliente.
- Mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.
- Atender las necesidades e inquietudes del personal.
- Reinversión del 60% de las ganancias para fortalecer el crecimiento y la actualización tecnológica en las operaciones clave de la empresa.

X - CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo del presente trabajo, se ha podido analizar desde el punto de vista estratégico a una empresa PyME industrial de nuestra ciudad. Como se ha podido observar, el modelo GIB ha servido como marco teórico para estructurar el análisis estratégico de una manera sencilla pero no por ello menos profunda. Queda en evidencia que la reflexión estratégica no es algo que sólo las corporaciones con vastos recursos pueden darse el lujo de emprender. Está al alcance de todo tipo de empresas y sectores industriales si se está convencido de su importancia y necesidad.

Para la presente reflexión estratégica, se comenzó por una evaluación inicial sobre la situación y estrategia actual de la empresa. Allí se ha podido detectar que esta no ha tenido como proceso habitual y estructurado a la reflexión de sus estrategias competitivas. Esto la ha llevado a tomar un enfoque estratégico más reactivo que proactivo en el mercado y a una falta de alineamiento interno entre las diferentes áreas que la componen.

Al efectuar un análisis más profundo y detallado del entorno y sector competitivo, sería atinado concluir que la empresa se encuentra en una situación cuanto menos arriesgada si decidiera continuar con sus estrategias tradicionales. Haciendo referencia a factores externos, se puede identificar una incertidumbre a nivel político que, junto con alta inflación, atraso del tipo de cambio y caída de reservas pueden poner en jaque a todo el sector industrial si no se resuelven a tiempo. También cabe destacar que un cambio de gobierno posiblemente lleve a un cambio de políticas que pueden llevar a mayor apertura de mercados, exponiendo a la empresa y al sector industrial a un mundo globalizado y altamente competitivo. Tampoco se puede perder de vista el avance de las nuevas tecnologías que se incorporan al sector. Si bien aún en nuestra región no estarían dadas aún las condiciones de infraestructura para la adopción masiva de las mismas, como en regiones socioeconómicas más avanzadas, no cabe duda que las exigencias medioambientales se impondrán sobre las tecnologías de combustibles fósiles y obligarán a un cambio estructural en el sector a largo plazo.

El análisis interno de la empresa también arroja resultados interesantes en cuanto a que se pueden identificar brechas importantes entre los recursos y

habilidades que poseen actualmente las áreas clave y de soporte y aquellos que necesitarían para poder ejecutar estrategias más innovadoras y proactivas. La filosofía de trabajo y gestión del “lean manufacturing” ofrecería una gran ventaja competitiva en cuanto se basa en la identificación y eliminación de tareas que no agregan valor en las operaciones de la empresa, por lo que no demanda grandes inversiones para reducir costos y mejorar la rentabilidad. Sin embargo, sí que es necesario un cambio cultural y de mentalidad en los colaboradores para que su implementación logre los resultados deseados, ya que algunos puntos pueden conflictuar con un pensamiento tradicional de las operaciones, el cual es predominante en la empresa bajo estudio. El grado de aversión al cambio será un factor determinante en este aspecto.

Por último, se han expuesto algunos lineamientos estratégicos que podrían ayudar a la empresa para redefinir su rumbo, y pasar de la reactividad a la proactividad. Las estrategias que adoptara la empresa pueden ser estas o no, pero sí es vital que no pierda nunca de vista los conceptos estratégicos clave que la definen, pueda tenerlos identificados y conocidos para que puedan regir el comportamiento de cada uno de sus colaboradores.

Finalizado este proceso de reflexión estratégica, quedarán en manos de la empresa las tareas de mayor esfuerzo, que serán la planificación, implementación y seguimiento de las iniciativas estratégicas definidas por la dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dircomfidencial. (14 de 10 de 2022). *Dircomfidencial*. Obtenido de Dircomfidencial web site: <https://dircomfidencial.com/diccionario/que-es-el-ciclo-de-vida-del-producto-y-que-estrategia-seguir-en-cada-etapa-20210420-1428/>
- Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Gimbert, X. (2020). *Pensar Estratégicamente*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.
- Harvard Business Review Press. (2011). *HBR's 10 must reads: On Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- John Kotter, H. R. (2005). *Our Iceberg is Melting*. New York: St. Martin's Press.
- Lee J. Krajewski, L. P. (2008). *Administración de Operaciones. Octava edición*. México: Pearson Educación.
- Planellas, M. (2015). *Las decisiones estratégicas*. Buenos Aires: Conecta.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*.
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo*. Boston, Massachusetts: Deusto.

Fuentes Cuantitativas

Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC)

<http://www.afac.org.ar/>

Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA)

<https://www.adimra.org.ar/>

Banco Central de la República Argentina (BCRA)

<https://www.bcra.gob.ar/>

http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp

Banco Mundial

<https://www.bancomundial.org/es/home>

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2021&locations=AR&start=1962&view=chart>

Cámara Argentina de Comercio Exterior (CACE)

<https://www.cac.com.ar/areas/comercio-exterior>

Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC)

<https://cimcc.org.ar/>

Cámara de Rectificación Automotriz (CRA)

<http://camararectificacion.org/home/>

Federación Argentina de Cámaras de Rectificadores de Automotores (FACRA)

<https://www.facra.org.ar/>

Gasgoo

<https://autonews.gasgoo.com/>

https://autonews.gasgoo.com/china_news/70020067.html

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC)

<https://www.indec.gob.ar/>

Investing.com

<https://www.investing.com/>

<https://es.investing.com/equities/tesla-motors>

<https://es.investing.com/equities/ford-motor-co>

Parlamento Europeo

<https://www.europarl.europa.eu/news/es>

<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20190313STO31218/emisiones-de-co2-de-los-coches-hechos-y-cifras-infografia>

Unión Industrial Argentina (UIA)

<https://www.uia.org.ar/>

Unión Industrial de Córdoba (UIC)

<https://www.uic.org.ar/portal/>

Wikipedia

<https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

https://es.wikipedia.org/wiki/Congreso_de_la_Naci%C3%B3n_Argentina#:~:text=El%20Congreso%20de%20la%20Naci%C3%B3n%20Argentina%20se%20conforma%20por%20una,es%20elegida%20por%20mayor%C3%ADa%20simple

Fuentes Cualitativas

Prensa escrita

Dircomfidencial

<https://dircomfidencial.com/diccionario/que-es-el-ciclo-de-vida-del-producto-y-que-estrategia-seguir-en-cada-etapa-20210420-1428/>

El Cronista

<https://www.cronista.com>

<https://www.cronista.com/pyme/agenda/escasez-de-mano-de-obra-un-problema-paradojico/>

Infobae

www.infobae.com

<https://www.infobae.com/politica/2022/05/27/alberto-fernandez-es-uno-de-los-mandatarios-con-mayor-desaprobacion-de-america-latina/>

La Nación

www.lanacion.com.ar

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/crisis-toyota-no-consigue-empleados-calificados-y-su-problema-apunta-al-agujero-negro-de-la-nid10082021/>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-record-que-lugar-ocupa-la-argentina-en-comparacion-con-otros-paises-de-la-region-nid11082022/>

ANEXOS

Anexo A. Dimensiones estratégicas

Tipo de Competidor	Referentes Internacionales				Empresa	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4	Competidor 5	Importador 1
	Referente 1	Referente 2									
Aplicaciones	X	X			X	X	X	X	X		X
Motores nafteros livianos	X	X			X	X	X	X	X		X
Motores diesel livianos	X	X			X	X	X	X	X		X
Motores diesel pesados	X	X			X	X	X	X	X		X
Motores de motocicletas	X	X			X	X	X	X	X		X
Motores nauticos					X				X		
Motores de competición					X				X		
Motores para otras aplicaciones					X	X	X	X	X		X
Estructura											
Sin fábrica propia											
Fábrica nacional					X	X	X	X	X		X
Fábrica LATAM	X	X									
Fábrica mundial	X	X							X		
Oferta											
Marcas (según catálogo)	+200	+70			56	27	28	34	29	39	45
Cantidad de modelos (según catálogo)	+10000	+10000			743	163	373	265	164	117	614
Productos											
Tipo de producto 1	X	X			X	X	X	X	X	X	X
Tipo de producto 2	X	X			X	X	X	X	X	X	X
Tipo de producto 3	X	X			X	X	X	X	X	X	X
Tipo de producto 4	X	X			X	X	X	X	X	X	X
Tecnología											
Tecnología 1	X	X							X		X
Tecnología 2	X	X			X	X	X	X			X
Tecnología 3	X	X			X	X	X	X			X
Tecnología 4	X	X			X	X	X	X			X
Dimensiones Estratégicas											
Costo							X				X
Economías de escala	X	X						X			X
Curva de experiencia	X	X			X	X	X	X	X	X	X
Proveedor de equipo original	X	X									
Calidad	X	X			X	X	X	X	X		
Tecnología	X	X			X	X	X	X	X		
Innovación	X	X									X
Marca	X	X			X	X	X	X			
Ingeniería y diseño	X	X							X		
Variedad de aplicaciones	X	X			X	X	X	X			X
Alianzas estratégicas	X	X			X	X	X	X			
Servicio postventa	X	X			X	X	X	X			
Especialización en segmentos									X	X	