

## **TESIS MBA**

# **“Estudio comparativo entre Argentina y Brasil para el lanzamiento de un producto dentro de la industria automotriz”**

**Alumno/a: Castillos, María Eugenia**

**Tutor/a: Cereiyo, María Paz**

**Lugar: Buenos Aires, Argentina**

**Fecha: junio 2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quería agradecer a mi familia por su soporte durante el periodo de cursada y su impulso para ayudarme a terminar. En especial a mi marido, Justiniano, quién estuvo siempre presente para ayudarme y acompañarme en todo este trayecto.

A mi tutora, Paz, por su buena predisposición para revisar y corregir este trabajo.

## RESUMEN

La industria automotriz tiene ciertas particularidades que hacen que su modelo de negocio sea único. Maneja diferentes tiempos, escalas, costos y objetivos que otras industrias. Tanto los productos fabricados como las empresas que participan tienen características especiales dadas por el entorno en el que compiten.

Lanzar un producto dentro de la industria automotriz sigue los mismos pasos que otras industrias, pero con ciertas particularidades como, por ejemplo, los tiempos de desarrollo son más largos, mismo la vida serie de los productos, las inversiones son muy altas, el diseño se suele hacer en un solo país (generalmente en la casa matriz) y replicarse en las distintas subsidiarias, entre otras diferencias.

La metodología utilizada es del tipo descriptiva con método no experimental, evaluando los diferentes factores que influyen al hacer un lanzamiento para determinar las mejores opciones y estrategias para llevar a cabo el mismo.

Los principales resultados alcanzados son las mejores estrategias que conviene aplicar para lanzar productos en cada mercado y la influencia del tamaño del mercado a la hora de un lanzamiento.

### Palabras claves

- Industria automotriz
- Lanzamiento de producto automotriz
- Argentina
- Brasil

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
MARCO TEÓRICO .....	14
CAPÍTULO I: Industria automotriz.....	14
a) Industria automotriz en Estados Unidos .....	17
b) Industria automotriz en China.....	18
c) Mercosur .....	19
I. Industria automotriz en Argentina.....	20
II. Industria automotriz en Brasil .....	22
CAPÍTULO II: Estudio sobre el lanzamiento de una línea de producto .....	23
a) Análisis del mercado.....	23
I. Clientes.....	24
II. Productos y empresas autopartistas.....	24
III. Proveedores y nuevos ingresantes .....	25
IV. Factores claves del éxito.....	26
V. Conclusión análisis de mercado (Particularidades de la industria automotriz y diferencias con el resto de las industrias).....	27
b) Factores de análisis .....	29
I. Factores geográficos.....	29
i. Demografía.....	29
ii. Competitividad de la región .....	31
iii. Infraestructura energética .....	33
iv. Infraestructura hídrica .....	34
v. Infraestructura del transporte aéreo.....	35
vi. Infraestructura del transporte ferroviario.....	36
vii. Infraestructura vial.....	39

viii. Infraestructura marítima .....	40
ix. Conclusión análisis factores geográficos.....	41
II. Económicos .....	42
i. PBI.....	43
ii. Inflación .....	45
iii. Dólar – devaluación y nivel de reservas .....	47
iv. Conclusión análisis factores económicos .....	49
III. Aspectos sociales .....	49
i. Pobreza.....	50
ii. Educación y Nivel de alfabetismo.....	50
iii. Acceso a la salud .....	51
iv. Conclusión análisis factores sociales .....	52
IV. Financieros e impositivos .....	52
i. Política Monetaria.....	53
ii. Política Fiscal .....	55
iii. Subsidios y Ayudas Económicas al Sector .....	55
iv. Comercio Exterior (Restricciones para importar/exportar).....	56
v. Conclusión análisis factores financiero impositivo.....	57
V. Productivos.....	58
i. Tecnologías de producción y economías de escala.....	58
ii. Disponibilidad de materias primas .....	59
iii. Disponibilidad de mano de obra.....	59
iv. Conclusión análisis factores productivos .....	60

CAPÍTULO III: Estrategias y plan táctico para el lanzamiento de un producto automotriz .....	62
a) Definición de estrategia .....	62
b) Diferentes tipos de estrategias .....	62
c) Criterios para elegir una estrategia para un lanzamiento automotriz.....	63
d) Implementación de la estrategia en un lanzamiento automotriz (plan táctico)	64
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
Trabajo de campo.....	67
Análisis de resultados .....	79
a) Estrategia Comercial para Argentina .....	79
e) Estrategia Comercial para Brasil .....	79
f) Plan táctico.....	80
CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS .....	82
BIBLIOGRAFÍA .....	84
APÉNDICES/ANEXOS .....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1.</b> Principales países productores de vehículos en 2014.....	14
<b>Figura N° 2.</b> Cadena de valor del sector automotriz .....	16
<b>Figura N° 3.</b> Destino de unidades producidas durante 2015 .....	21
<b>Figura N° 4.</b> Principales destinos de exportación para la producción automotriz argentina .....	21
<b>Figura N° 5.</b> Distribución demográfica de Argentina por provincia.....	29
<b>Figura N° 6.</b> Distribución de la demografía en función de la edad .....	30
<b>Figura N° 7.</b> Distribución de la demográfica de Brasil según las distintas regiones.....	30
<b>Figura N° 8.</b> Red de transporte de Brasil.....	38
<b>Figura N° 9.</b> Resumen de los factores geográficos de Argentina y Brasil .....	41
<b>Figura N°10.</b> Resumen de los factores financieros impositivos de Argentina y Brasil .	57
<b>Figura N°11.</b> Etapas del plan estratégico .....	65
<b>Figura N°12.</b> Niveles de la estrategia.....	66
<b>Figura N°13.</b> Histórico de producción automotriz argentina de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado. ....	67
<b>Figura N° 14.</b> Histórico de producción automotriz brasilera de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado. ....	68
<b>Figura N°15.</b> Histórico de ventas a concesionarios de Argentina de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado.....	69

<b>Figura N°16.</b> Histórico de ventas a concesionarios de Brasil de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado. ....	69
<b>Figura N°17.</b> Histórico de exportaciones de Argentina de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado. ....	70
<b>Figura N° 18.</b> Histórico de exportaciones de Brasil de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado. ....	71
<b>Figura N°19.</b> Histórico de destino de unidades producidas localmente en Argentina de 2011 a 2015 .....	72
<b>Figura N°20.</b> Histórico de destino de unidades producidas localmente en Brasil de 2011 a 2015 .....	72
<b>Figura N° 20.</b> Estrategias y plan táctico para el lanzamiento de un producto.....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1.</b> Análisis Porter para la industria automotriz.....	27
<b>Gráfico N° 2.</b> Análisis competitivo de Argentina.....	31
<b>Gráfico N° 3.</b> Análisis competitivo de Brasil .....	32
<b>Gráfico N°4.</b> PBI de Argentina y Brasil (en millones de euros) .....	44
<b>Gráfico N°5.</b> Inflación en Argentina (Medición oficial versus medición privada) .....	45
<b>Gráfico N°6.</b> Inflación en Brasil.....	46
<b>Gráfico N°7.</b> Histórico del dólar versus el peso argentino de 2011 a 2015 .....	47
<b>Gráfico N°8.</b> Histórico de las reservas del BCRA.....	47
<b>Gráfico N°9.</b> Histórico del dólar versus el real brasilero .....	48
<b>Gráfico N°10.</b> Histórico de las reservas del BCB .....	49
<b>Gráfico N°11.</b> Resumen análisis de factores productivos .....	60
<b>Gráfico N°12.</b> Producción de vehículos en Argentina y Brasil desde 2011 a 2015 .....	68
<b>Gráfico N°13.</b> Ventas de vehículos a concesionarios en Argentina y Brasil desde 2011 a 2015 .....	69
<b>Gráfico N°14.</b> Exportaciones de vehículos en Argentina y Brasil desde 2011 a 2015 ..	71
<b>Gráfico N°15:</b> Percepción de la industria automotriz.....	73
<b>Gráfico N°16:</b> Percepción sobre nuevos lanzamientos/proyectos.....	73
<b>Gráfico N°17:</b> País elegido para realizar un lanzamiento automotriz .....	74

<b>Gráfico N°18:</b> Motivos para la elección del país de lanzamiento .....	74
<b>Gráfico N°19:</b> Percepción sobre la posibilidad de obtener economías de escala ante un lanzamiento.....	75
<b>Gráfico N°20:</b> Percepción sobre los factores que llevan al éxito de un producto .....	75
<b>Gráfico N°21:</b> Estrategia comercial para Argentina.....	76
<b>Gráfico N°22:</b> Estrategia comercial para Brasil .....	76

## INTRODUCCIÓN

Para lanzar un nuevo producto hay varios análisis que tienen que haber sido hechos de antemano. El proceso comienza con una idea o un proyecto que se va mejorando y depurando hasta concretarse. Hay varios pasos intermedios como el desarrollo de la estrategia de marketing, el análisis del negocio, el desarrollo del producto hasta llegar a su producción y comercialización.

Un lanzamiento dentro de la industria automotriz sigue los mismos pasos que para otras industrias, pero con algunas salvedades, como, por ejemplo, los tiempos de desarrollo son más largos que en otras industrias, mismo la vida serie de los productos, las inversiones son muy altas, el diseño se suele hacer en un solo país (generalmente en la casa matriz) y replicarse en las distintas subsidiarias, entre otras diferencias.

Todas esas características particulares de esta industria hacen que su modelo de negocio sea prácticamente único. El mismo se suele dividir en tres etapas: estandarización, modularización y globalización.

En simples palabras, se estandariza el diseño (un mismo diseño que después se replica y adapta en las distintas subsidiarias). Se modularizan las partes (ya no se arman partes individuales, sino que se trabaja por módulos o conjuntos) y se globalizan los proveedores y el producto (es decir, se trabaja con proveedores globales y se vende el mismo producto con algunas pequeñas diferencias en distintos lugares del mundo).

Considerando las vicisitudes mencionadas anteriormente, en esta tesis se busca abordar más profundamente aquellas condiciones particulares y generales al hacer un análisis para lanzar una línea de productos automotrices a fin de poder determinar las mejores estrategias comerciales a aplicar. Para la misma se tienen en cuenta distintos aspectos, como factores geográficos, económicos y sociales, financieros e impositivos y de producto a fin de determinar en qué país (Argentina o Brasil) es mejor hacer el lanzamiento. Asimismo, se analiza el desempeño económico y evalúa la competitividad del sector automotor dentro del Mercosur.

Para el análisis se evaluaron todos los factores relevantes que afectan un lanzamiento, determinando la forma en la que piensan las empresas y estableciendo un patrón de decisión a futuro que pueda servir de ayuda a otras industrias. Para ello se cuestionó sobre si esto es económicamente y técnicamente viable, se analizaron los distintos factores para dar una recomendación al respecto.

Es importante tener en cuenta que la ubicación y cantidad de centros productivos afecta notablemente el costo del producto, esto está asociado a los costos propios de cada país

(mano de obra, costos productivos, logística, etc.). Es por ello que uno de los pilares de nuestra tesis se basa sobre esto. Nos cuestionamos lo siguiente

- Se puede alcanzar en ambos países la economía de escala óptima para que sea redituable el lanzamiento del producto
- El tamaño del mercado es el factor más decisivo a la hora de decidir el lanzamiento del producto
- El éxito del producto depende mayormente de los factores macroeconómicos del país de lanzamiento

Otra hipótesis de trabajo apunta netamente al Mercosur, por ello analizamos si la integración de Mercosur es un factor importante a la hora de decidir sobre la ubicación del centro de producción desde donde lanzar el producto

La metodología utilizada fue el método analítico, donde analizó cada etapa por separado para luego analizar la relación que las une. Todo este análisis permitió tomar decisiones importantes respecto a los lanzamientos.

También se usaron estudios nacionales hechos sobre el sector, se consultaron revistas y publicaciones especializadas en el tema, estadísticas oficiales y toda la información obtenida por el sector privado. Asimismo, se encuestó a personas vinculadas al sector para obtener una perspectiva más técnica al respecto.

Este trabajo de investigación está conformado por tres partes.

En la primera parte trata sobre la industria automotriz en general y sus particularidades. Luego se tratan las similitudes y diferencias entre la automotriz en los distintos países (Estados Unidos, China y Mercosur), profundizando sobre la misma en Argentina y Brasil.

En la segunda parte se analizan diferentes factores que afectan el lanzamiento del producto:

- Entre los factores geográficos se analizan la demografía del país, la disponibilidad de mano de obra calificada, infraestructura de la zona, entre otros.
- Entre los factores económicos y sociales se tienen en cuenta el poder adquisitivo del país, la situación económica y política, inflación, poder de los sindicatos, etc.
- Entre los factores financieros e impositivos se analizan los impuestos, las restricciones que tenga el país tanto para importar como para exportar, ayudas económicas que puedan brindar el gobierno, etc.

- Entre los factores de producto se analizan las tecnologías de producción que hay en cada país, materias primas disponibles, posibles proveedores, etc.

Luego profundizamos sobre las estrategias ante un lanzamiento automotriz. Para ello se ven las estrategias más comunes y se explica el plan estratégico de cara a un lanzamiento.

Por último, se analiza la información empírica de las asociaciones automotoras junto con encuestas a personas vinculadas a la automotriz y una entrevista a un especialista. Se presentan las conclusiones obtenidas y se dan recomendaciones en función de las mismas.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO I: Industria automotriz

La industria automotriz se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles. Ésta se inicia en la década de 1890 en Estados Unidos expandiéndose en la actualidad a todo el mundo.

Hoy existen más de 20 empresas que producen automóviles, siendo las más importantes: Ford, Toyota, General Motors, PSA y Hyundai.

A continuación, en la figura N°1 se muestran los principales países productores de vehículos.

*Figura N° 1. Principales países productores de vehículos en 2014*

País	Unidades anuales (Mill. Unid)
China	22,11
Estados Unidos	11,04
Japón	9,6
Alemania	5,7
Corea del Sur	4,5
India	3,8
Brasil	3,7
México	3,0
Tailandia	2,5
Cánada	2,3

*Elaboración propia con información de OICA obtenida de la página web <http://www.forbes.com.mx/los-10-paises-con-mayor-produccion-de-autos-en-el-mundo/#gs.rB5O69Q> de fecha 20 enero 2017*

De la figura se desprende que hoy en día hay una tendencia a ganar mercado en los países emergentes, es por ello que hay cada vez más centros productivos radicados en estos países (principalmente en China).

El modelo de negocio de esta industria se caracteriza por lo siguiente

- Pocos oferentes
- Grandes barreras de entrada dadas por los altos costos de ingreso, por lo que es casi imposible que aparezca un nuevo competidor

- Los productos que se producen son bastante similares entre las distintas compañías (homogeneidad de oferta)
- Todas las empresas luchan por ganar porción del mercado (rivalidad competitiva alta).
- Constante esfuerzo por reducir costos y aumentar ventas.
- Los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, por lo que también se acorta el plazo para recuperar las inversiones.
- Altos costos en investigación y desarrollo.
- Foco puesto en la innovación.
- Plataformas flexibles y globales. Se tiende unificar los diseños para las distintas regiones reduciendo la cantidad de plataformas de fabricación y se las suele flexibilizar para que en una misma plataforma se puedan producir varios modelos.
- Las alianzas entre terminales son comunes y sirven para ingresar a nuevos mercados.
- La eficiencia se alcanza aprovechando las economías de escala.
- Las operaciones son globales, concentrándose el desarrollo de productos y proveedores para alcanzar economías de escala.
- Las terminales automotrices y los proveedores están ubicados estratégicamente en función del negocio.
- Permanente esfuerzo para optimizar los procesos, por lo que se suelen usar técnicas de Just in time JIT y mejora continua (como por ejemplo Seis Sigma).
- Aprovisionamientos modulares: menos proveedores que en lugar de entregar piezas, suministran módulos. Suelen ser proveedores globales, que también tienen a cargo también la investigación, el desarrollo, diseño y fabricación de los conjuntos.

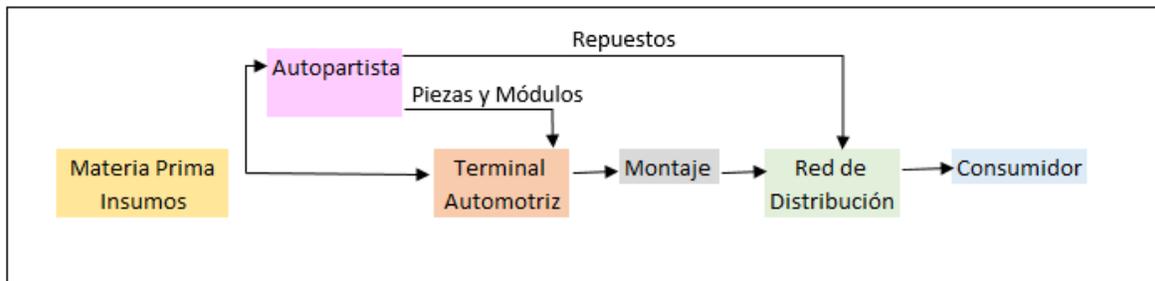
Todo el sector industrial en general y en particular el automotriz se fue desarrollando vertiginosamente en los últimos años, volviéndose cada vez más competitivo, globalizado, y tecnológico. Se estima que hoy esta industria genera cerca del 5 por

ciento del empleo mundial, ya que, por cada empleo directo en una terminal automotriz, hay indirectamente al menos cinco personas empleadas indirectamente en otros rubros e industrias (como por ejemplo la industria plástica, siderúrgica, textil, electrónica, etc.).

En pocas palabras, en la actualidad las automotrices se enfrentan a una demanda estancada, a un mercado en donde aparecen nuevos productos todo el tiempo, con niveles de precios bastante restringidos debido a la competencia, y en donde hay cada vez hay más rivalidad entre los proveedores. A todo esto, se suman las exigencias constantes de negocio, que las llevan a seguir aumentando la competitividad y a buscar reducir costos.

Debajo en la figura N°2, se muestra la cadena de valor del sector, ésta está compuesta por tres grandes actores: los proveedores de materia prima, las autopartistas y las terminales.

*Figura N° 2. Cadena de valor del sector automotriz*



*Elaboración propia*

Las principales materias primas son aceros y otros metales, cauchos, plásticos, productos electrónicos y cristales. Éstas son suministradas a las autopartistas (quienes producen conjuntos que entregan a terminales o productos que luego se comercializan como repuestos) y a las automotrices.

La terminal es la encargada del montaje final de los vehículos y de su comercialización.

Como actividades complementarias a esta cadena están las tareas de investigación y desarrollo, y la de diseño.

A continuación, se presentan las características más relevantes de la industria automotriz argentina, brasilera, china y estadounidense

### a) Industria automotriz en Estados Unidos

Desde los comienzos, Estados Unidos lideró como el país con mayores unidades producidas. Esto se mantuvo a lo largo de los años hasta 1980, cuando fue superado por Japón. Luego recuperó el liderazgo hasta que en 2009 China tomó el primer lugar, manteniéndose en el mismo hasta la fecha en que se realizó este trabajo.<sup>1</sup>

La industria automotriz tuvo sus comienzos en 1890 y fue creciendo vertiginosamente hasta convertirse en 1950 en la más importante de Estados Unidos (empleando seis de cada diez trabajadores directa o indirectamente en la misma).

Podemos diferenciar dos etapas dentro de la producción de automóviles, el fordismo y el posfordismo.

La primera etapa se refiere a la producción en serie iniciada por Henry Ford en 1908 hasta 1970. Dentro de sus características se encuentran

- Producción en masa de unidades estandarizadas
- Puestos divididos por tareas con obreros especializados
- Salarios altos buscando siempre tener mano de obra disponible, evitar ausentismo y con la idea de que el trabajador también sea consumidor del producto
- Incorporación de líneas de montaje con flujo continuo donde el operario debía moverse de acuerdo a los tiempos de la misma.
- Reducción de costos y eficiencia de procesos mediante optimizaciones de transporte, reducción de tiempos muertos, disminución de stocks y otras medidas de eficiencia.
- Grandes inversiones en instalaciones y capital de trabajo.
- Dificultad para responder rápidamente / adaptarse a la demanda del mercado

La otra etapa que caracterizó profundamente a la industria es el posfordismo o toyotismo. Este se basa en:

- Control de calidad como proceso de mejora continua (6 sigma)
- Producción flexible: lotes chicos, en función de la demanda, adaptando la maquinaria y el personal en función del mismo

---

<sup>1</sup> Según datos de OICA (<http://www.oica.net/>) de fecha Diciembre 2016

- Producción just in time en función de la demanda real
- Eficiencia en la operación: Minimización de los stocks, reducir movimientos innecesarios y evitar operaciones que no agregan valor.
- “Kaisen” – todos los procesos están abiertos a cambios y pueden ser continuamente mejorados con la participación de todos
- Los operarios trabajan en equipos y sus tareas van rotando continuamente, lo que les da flexibilidad laboral y promueve el trabajo en equipo.
- Al reducir los costos de fabricación, se pueden reducir los precios del producto final, por lo que se aumentan las ventas de los mismos.

#### **b) Industria automotriz en China**

Según los datos de Adefa, hoy China es el mayor productor de vehículos del mundo superando a Estados Unidos, quien siempre fue el líder en esta categoría.

Los primeros vehículos chinos fueron desarrollados durante el comunismo con fines militares y agrícolas. Luego, a finales de la década del 70, ingresaron empresas automotrices bajo una estructura del tipo mixta o joint venture (50% era de origen nacional y el otro 50% extranjero) y se comenzaron a fabricar vehículos para transporte de pasajeros.

La industria en el país también se vio impulsada en la primera década del siglo XXI por el ingreso de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC). Lo que le permitió desgravaciones arancelarias, protecciones especiales y regulaciones más flexibles. Asimismo, hubo numerosas políticas sancionadas por el gobierno chino para promover el desarrollo de la industria en el país, la gran mayoría destinada a proteger a los productores locales frente a la competencia extranjera.

La industria automotriz China se caracteriza por

- Tener una gran participación del estado como regulador y proteccionista
- Poca automatización de los procesos productivos
- Poco aprovechamiento de las economías de escala
- Existencia de más marcas de vehículos extranjeras que chinas.

- Baja capacidad de desarrollo tecnológico, predominando la imitación y la importación de diseños de las casas matrices.
- Mala reputación en cuanto a las condiciones laborales de las personas empleadas.
- Altas inversiones en investigación y desarrollo para desarrollar vehículos alternativos y así reducir la contaminación producida por los combustibles fósiles.

### c) Mercosur

Argentina y Brasil pertenecen al Mercado Común del Sur o Mercosur (junto con Paraguay, Uruguay y Venezuela, como estados miembros; Chile, Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú como estados asociados y México y Nicaragua como estados observadores).

Según el acuerdo de complementación económica, por pertenecer al Mercosur, estos países tienen en común

- “1) La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países, a través, entre otros, de la eliminación de los derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías y de cualquier otra medida equivalente;
- 2) El establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común con relación a terceros Estados o agrupaciones de Estados y la coordinación de posiciones en foros económico, comerciales, regionales e internacionales;
- 3) La coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados Partes: de comercio exterior, agrícola, industrial, fiscal, monetario, cambiario y de capitales, de servicios, aduanera, de transportes y comunicaciones y otras que se acuerden, a fin de asegurar condiciones adecuadas de competencia entre los Estados Partes;
- 4) El compromiso de los Estados Partes de armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.”<sup>2</sup>

Dentro de las ventajas del Mercosur se encuentran

---

<sup>2</sup> ALADI – Acuerdo de complementación económica N°18

- Ventajas para el comercio
- Zona de libre comercio favoreciendo el comercio zonal
- Libre circulación de bienes, servicios, mano de obra, capital y factores productivos entre países.
- Libre circulación de ciudadanos
- Arancel externo común
- Política comercial común
- Principio de nación más favorecida, los miembros se extienden mutuamente cualquier ventaja o privilegio otorgado a un producto procedente de miembros del Mercosur

Entre las desventajas podemos nombrar

- Intensifica las diferencias entre los países
- En relación a los productos agrícolas
  - La mayoría de los productos son competitivos en vez de complementarios.
  - Suelen coincidir las fechas de cosechas, generando exceso de oferta al momento de exportar
  - Hay diferencias de productividad entre los países
- El poco control de los pasos fronterizos favorece el contrabando

El hecho de que Argentina y Brasil pertenezcan al Mercosur, entre otras ventajas comerciales, les permitió mejorar el comercio regional y el flujo de inversiones.

A continuación, se ve en más detalle las características de la industria en ambos países

### **I. Industria automotriz en Argentina**

Tanto en Brasil como en Argentina, la industria automotriz incorpora los diseños de sus casas matrices por lo que el producto final tiene muy poco aporte tecnológico de los proveedores locales.

Por su facturación, en 2016 la Argentina se ubica en el puesto 20 dentro de los productores mundiales de automóviles<sup>3</sup>. La industria automotriz aporta el 10% del PBI del país<sup>4</sup>, asimismo representa una fuente muy importante de empleo y es por ello que suele estar muy controlada por el estado (tanto al momento de otorgarle subsidios y beneficios, como a la hora de las intervenciones para evitar despidos).

Los centros de producción están localizados en Buenos Aires (en la zona de Pacheco), en Santa Fe y en Córdoba. Allí radican las siguientes empresas: Fiat, Ford, General Motors, Honda, Iveco, Mercedes-Benz, PSA Peugeot-Citroën, Renault, Scania, Toyota y Volkswagen.

Como se puede observar en la figura N°3 y N°4, casi la mitad de la producción local de vehículos se destina a la exportación. El principal destino es Brasil.

**Figura N° 3. Destino de unidades producidas durante 2015**

	<b>2015 (unidades)</b>
<b>Producción Nacional</b>	543.467
<b>Exportaciones</b>	245.725
<b>Importaciones</b>	315.525
<b>Ventas a Concesionarios</b>	613.267

*Elaboración propia con información descargada de la página web <http://www.adefa.org.ar/es/estadisticas-mensuales> de fecha 24 enero 2017*

**Figura N° 4. Principales destinos de exportación para la producción automotriz argentina**

<b>Exportaciones por principales destinos</b>		
<b>Países</b>	<b>2015 (unidades)</b>	<b>Part. %</b>
<b>Brasil</b>	187.545	<b>76%</b>
<b>México</b>	12.342	<b>5%</b>
<b>Australia y N. Zelanda</b>	10.067	<b>4%</b>
<b>Europa</b>	6.639	<b>3%</b>
<b>África</b>	5.482	<b>2%</b>
<b>Chile</b>	5.004	<b>2%</b>
<b>Colombia</b>	4.480	<b>2%</b>
<b>Paraguay</b>	3.513	<b>1%</b>

<sup>3</sup> Fuente OICA (Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos de motor)

<sup>4</sup> Fuente Indec

<b>Uruguay</b>	3.012	<b>1%</b>
<b>Asia</b>	2.407	<b>1%</b>
<b>C. América</b>	1.306	<b>1%</b>
<b>Perú</b>	762	<b>0%</b>
<b>Resto América</b>	346	<b>0%</b>
<b>Venezuela</b>	153	<b>0%</b>
<b>Ecuador</b>	80	<b>0%</b>
<b>Sin identificar</b>	2.587	<b>1%</b>
<b>Total</b>	<b>245.725</b>	<b>100%</b>

*Elaboración propia con información descargada de la página web <http://www.adefa.org.ar/es/estadisticas-mensuales> de fecha 24 enero 2017*

## II. Industria automotriz en Brasil

Según la OICA<sup>5</sup>, Brasil se encuentra dentro de los diez países del mundo con mayor producción automovilística, ubicándose primero dentro América del Sur. Su mercado es más grande y cuenta con red industrial más desarrollada que Argentina, alcanzando mejores economías de escala.

Las terminales que se encuentran en Brasil son Volkswagen, Ford y General Motors, Fiat, Renault, Peugeot, Citroën, Chrysler, Mercedes-Benz, Hyundai y Toyota. Esto permite que Brasil se ubique actualmente entre los diez países más importantes de la industria.

Hasta 1998, Brasil se especializó en producción de autos livianos con motor chico, mientras que Argentina producía vehículos tricuerpo, con motores de mayor cilindrada y vehículos utilitarios.

A partir de 1998, crisis en Brasil, caída del mercado interno, ambos países empiezan a fabricar modelos similares, lo que lleva a deslocalización de componentes y al cierre de varias automotrices.

<sup>5</sup> Fuente: OICA (<http://www.oica.net/>) de fecha Diciembre 201

## **CAPÍTULO II: Estudio sobre el lanzamiento de una línea de producto**

Estadísticamente, solo el 10% de los productos que se lanzan al mercado tienen éxito. Este número puede ser aún menor, si no se hizo un estudio profundo previo al lanzamiento del producto.

Uno de los mayores fracasos de la industria automotriz corresponde al Ford Edsel. Presentado en 1958 y discontinuado dos años después luego de que la empresa perdiera 250 millones de dólares<sup>6</sup>.



El fracaso se debió fundamentalmente al diseño (para muchos su parrilla se asemejaba a una vagina o collar de caballo), lo que generó muchas burlas. Y técnicamente, por las fallas de motor, en la dirección y en las marchas, así como por la baja potencia.

Independientemente de todo estudio, para que el producto sea exitoso en el largo plazo debe destacar, comunicar efectivamente, atraer al consumidor con alguna ventaja, ser localizable en el punto de venta, tener un precio aceptable y ser sostenible.<sup>7</sup>

Cada industria tiene sus particularidades y la automotriz no es la excepción. A continuación, se realizará un análisis exhaustivo donde se incluirán las diferencias entre Argentina y Brasil, previo al lanzamiento de una nueva línea de producto en el que se buscará determinar si el lanzamiento es económicamente y técnicamente viable, cuáles son los factores que lo afectan y si hay un mercado más apto para estos productos en particular.

### **a) Análisis del mercado**

Para comenzar con nuestro análisis es importante definir estos puntos básicos.

---

<sup>6</sup> Página web <https://www.xatakaciencia.com/tecnologia/ford-edsel-el-peor-coche-de-la-historia>

<sup>7</sup> Carlos Altieri, Nielsen

## I. Clientes

La industria automotriz no está apuntada a un cliente en particular, sino que se dirige a todos los segmentos, ya que hay vehículos para todos los gustos y usos. Son las preferencias de los consumidores las que determinan el tipo, confiabilidad, y funcionamiento de la unidad.

Los tipos de vehículos pueden ser

- Vehículos de pasajeros (autos, camionetas, motos, etc.)
- Ómnibus
- Camiones

Los clientes van a elegir una unidad en función del uso que le quieran dar, por ello optarán por

- Vehículos de pasajeros (para transporte diario)
- Utilitarios (aquellos con un fin comercial)

## II. Productos y empresas autopartistas

Existen en el mundo más de 20 empresas que producen automóviles, siendo las más importantes: Ford, Toyota, General Motors, PSA y Hyundai.

Esta industria sigue un modelo de negocios parecido a un oligopolio, donde hay pocos vendedores que ofrecen sus productos y donde las decisiones de una empresa afectan al resto (ya que hipotéticamente se trata de un mercado de competencia perfecta). Hay una especie de situación de equilibrio, donde todas las compañías son maduras y tienen sus precios, costos y estrategias bien definidas, sin embargo, la competencia sigue siendo reñida y los incentivos para alcanzar el ahorro de costos altos.

Las estrategias seguidas por las automotrices en función de la curva del ciclo de vida de los productos son las siguientes

- Para los vehículos convencionales, que se encuentran en una etapa de madurez, la estrategia hacia la eficiencia operativa y reducción de costos.
- Para los vehículos híbridos y eléctricos, que están en un periodo de crecimiento, la estrategia es de establecimiento (tanto de la tecnología, distribución y operaciones) y de inversión a futuro.

- Para los vehículos alternativos (como por ejemplo con energía solar), que están en una etapa embrionaria, la estrategia es crear el mercado, seguir invirtiendo en investigación y desarrollo, responder rápidamente.

En cuanto a productos sustitutos podemos nombrar otros medios de transporte como por ejemplo una bicicleta, una motocicleta, o el viaje en avión o en barco. Aunque suplen una necesidad similar, no llegan a reemplazar totalmente al transporte convencional.

### **III. Proveedores y nuevos ingresantes**

La rivalidad competitiva dentro de la industria es muy alta tanto entre las autopartistas como en los proveedores que suministran los bienes.

Si bien hay una gran variedad de proveedores que suministran piezas, cada vez más se observa una tendencia a ir por proveedores globales, por un tema de sinergias y economías de escala. Estos proveedores no producen piezas, sino que fabrican módulos, plataformas, sistemas o conjuntos a escala global. Dada la alta inversión que hay en desarrollo y por ende la consecuente búsqueda de economías de escalas, son las mismas terminales las que al querer reducir costos y replicar los desarrollos realizados, terminan forzando a los proveedores a que estén presentes en las distintas regiones donde ellas se encuentran; y así generan una relación de dependencia mutua.

El proceso de desarrollo de módulos es técnicamente demandante (ya que requiere mucha inversión en investigación y desarrollo, y conlleva muchos requisitos de calidad), tiene un costo alto y se necesita en un plazo corto. Todas estas condiciones hacen que sean pocos los proveedores puedan enfrentar este desafío y suministrar el conjunto. La ventaja de este método es principalmente la reducción de tiempos de proceso y costos por el factor de escala, eficiencias logísticas y mejoras de calidad.

Hoy en día, los proveedores que pueden suministrar estos conjuntos son empresas multinacionales, dejando para las empresas proveedoras locales solo el armado y la entrega final a la terminal automotriz.

La presencia de nuevos ingresantes es muy baja debido a los altos costos y economías de escala necesarios para poder producir. Solo se observan pequeños proveedores de otros rubros que ven oportunidades de suministrar a la industria automotriz. Aunque éstos pueden presentar un precio competitivo, las exigencias de calidad y técnicas de la industria hacen que no sea posible incorporarlos como nuevos proveedores.

#### IV. Factores claves del éxito

Continuando con el análisis de mercado, es importante definir los factores claves necesarios para que una empresa automotriz triunfe en el lanzamiento de un producto. Estos elementos son los que guiarán para alcanzar las metas planeadas y la distinguirán de sus competidores.

Distinguiremos los factores organizativos o propios de la industria y los factores estratégicos que son los relacionados al lanzamiento del producto.

Dentro de los factores organizativos encontramos

- Investigación y desarrollo para crear productos diferenciadores.
- Control de costos para lograr la eficiencia y obtener mayores márgenes de ganancias y/o minimizar las pérdidas.
- Optimización del tiempo y buen trabajo en equipo para cumplir con los proyectos.
- Contar con personal calificado e instalaciones óptimas para poder producir el producto final

Dentro de los factores estratégicos podemos nombrar

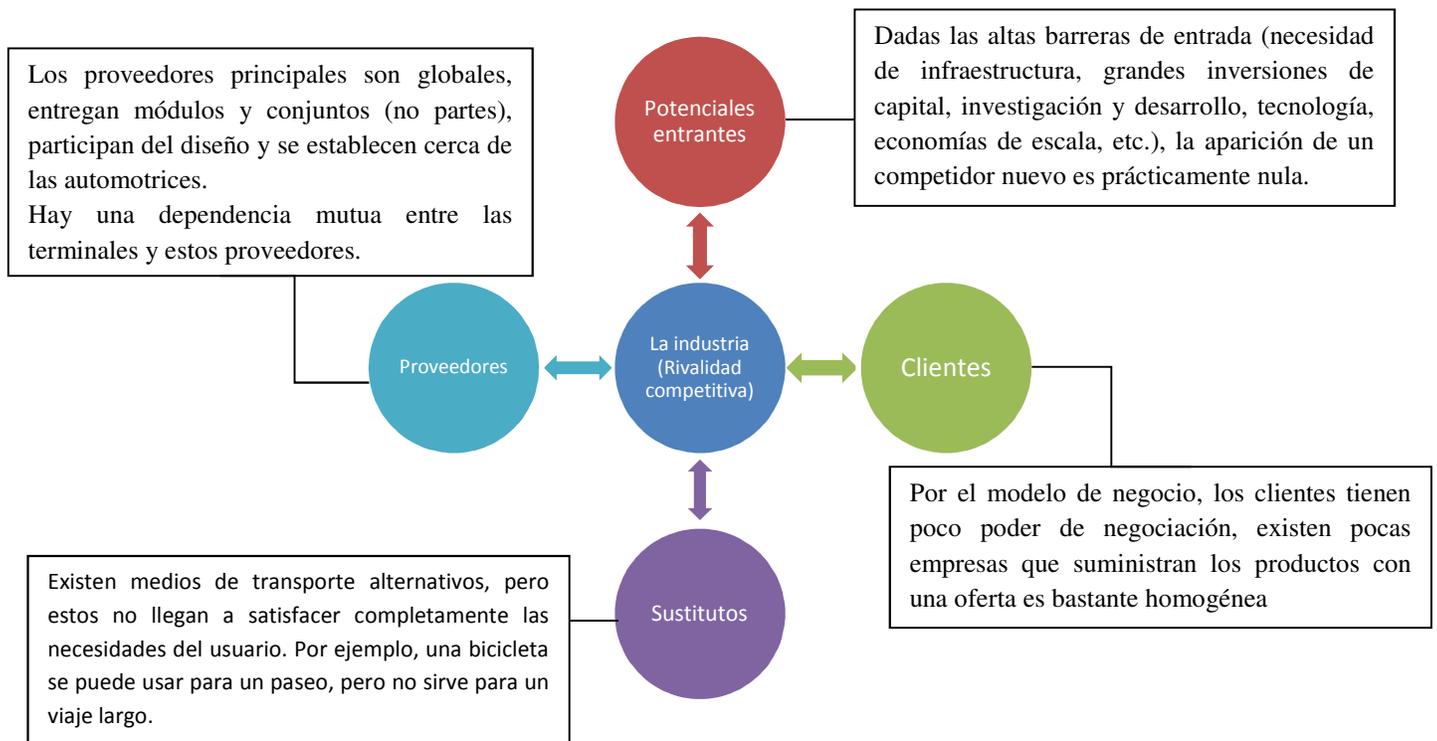
- Imagen positiva para que el cliente se sienta atraído por la empresa y esté interesado en adquirir el producto.
- Red de distribución eficiente para que el producto llegue en tiempo y forma a los puntos de venta.
- Planificación previa, realizando de estudios de mercado previos al lanzamiento, capacitaciones, definiendo las estrategias, etc.
- Buena estrategia de ventas en relación al precio, plazo de entrega, diferenciación respecto a la competencia, posicionamiento, etc.
- Rápida capacidad de respuesta a las necesidades del cliente, a sus gustos y hábitos, etc. Asimismo, la empresa debe poder dar una respuesta rápida a los lanzamientos de la competencia.

Contar con los factores mencionados anteriormente es una condición necesaria pero no suficiente para lograr el éxito de los productos.

**V. Conclusión análisis de mercado (Particularidades de la industria automotriz y diferencias con el resto de las industrias)**

En el gráfico N°1 se presenta un resumen del análisis de mercado detallado anteriormente, para ello se utiliza la matriz de las cinco fuerzas de Porter. Esta matriz nos permite conocer la posición en la que se encuentra actualmente la industria automotriz, sus ventajas y desventajas competitivas y las diferencias con las otras industrias.

*Grafico N° 1. Análisis Porter para la industria automotriz*



Las conclusiones obtenidas del análisis muestran que se trata de una industria madura con pocos oferentes que controlan el mercado. La rivalidad competitiva es muy alta, hay fuertes incentivos puestos en la reducción de costos y en tratar de ganar porción de mercado.

Las barreras de entrada son muy altas, lo que asegura que no ingresen nuevos participantes.

Los proveedores son globales y funcionan como socios de las terminales, suministrando conjuntos (no piezas individuales), acompañando los desarrollos y ubicándose cerca de las terminales. Estos proveedores suelen ser compañías multinacionales que manejan grandes volúmenes y tienen una fuerte relación con las terminales.

Hay proveedores más chicos, que tienen muy poco poder de negociación y que suelen encargarse del armado y la entrega de piezas chicas.

Los consumidores tienen que optar por productos bastante homogéneos (dentro del mismo segmento de vehículo, las ofertas son bastante similares), es por ello que suelen decidir por precio o influenciados por campañas de marketing.

Existen productos sustitutos, pero estos no satisfacen completamente las mismas necesidades.

En función de la información obtenida podemos mencionar las siguientes ventajas competitivas de la industria automotriz frente a las otras industrias

- Pocos oferentes
- Altas barreras de entrada que no permiten nuevos ingresantes
- Los productos sustitutos no satisfacen completamente las mismas necesidades
- Existen oportunidades comerciales en países emergentes

Dentro de las desventajas podemos mencionar las siguientes

- Altos costos
- Necesidad de economías de escala para tener rentabilidad
- Homogeneidad de oferta, lo que hace difícil diferenciar un producto
- Mucha rivalidad competitiva entre las distintas empresas
- Los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos
- El plazo de recupero de inversiones se acorta cada vez más motivado por la reducción de los ciclos de vida de los productos.
- Alta dependencia de los proveedores

## b) Factores de análisis

Parte del objetivo de nuestro trabajo consiste en demostrar si el tamaño de mercado es el factor decisivo a la hora de optar por hacer un lanzamiento. Mismo también si el éxito del producto está asociado a los factores macroeconómicos del país de lanzamiento.

A modo de estar alineado con nuestra hipótesis elegiremos dos países Argentina y Brasil que, si bien son limítrofes, tienen características muy diferentes desde el lado macroeconómico, lo que presenta buenas conclusiones para el análisis.

Para los países elegidos se analizan los diferentes factores en pos de poder tomar una decisión respecto a un lanzamiento automotriz.

Cabe aclarar que se podrían tomar otros países para analizar, pero por un tema de acceso a la información se terminó optando por los mencionados arriba.

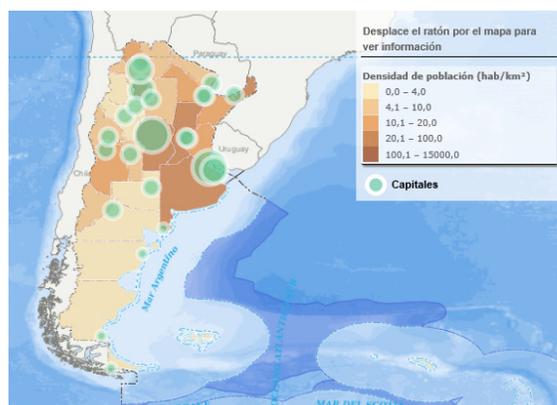
## I. Factores geográficos

### i. Demografía

Argentina es un país de  $2,8 \text{ MKm}^2$  que tiene una población estimada de 42 millones de personas (Indec de 2014). El país tiene una densidad baja de población (15 habitantes por  $\text{km}^2$ ), sin embargo, la población se encuentra muy concentrada.

En la figura N°5 se muestra la distribución poblacional del país. La población se concentra mayormente en Buenos Aires (principalmente en Capital Federal), luego la siguen Córdoba y Santa Fe. Estas tres provincias representan el 60% de la población del país. Además, se observa que la parte sur se encuentra bastante despoblada, con menos de 5 habitantes por  $\text{km}^2$ .

*Figura N° 5. Distribución demográfica de Argentina por provincia*



Fuente Indec (Descargado de la página web [http://www.indec.gob.ar/nivel2\\_default.asp?id\\_tema=2&seccion=P](http://www.indec.gob.ar/nivel2_default.asp?id_tema=2&seccion=P) de fecha 24 enero 2017)

Del total de habitantes del país, hay un 48% de varones, y un 52% de mujeres<sup>8</sup>.

En la figura N°6 se observa la distribución de la población en función de la edad.

**Figura N° 6. Distribución de la demografía en función de la edad**

0-14 años	15-64 años	65 y más años
25%	64%	10%

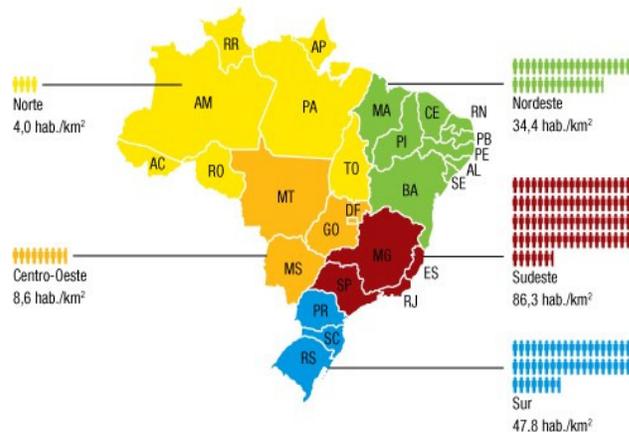
Elaboración propia con datos del Indec (<http://www.indec.gob.ar/> fecha 24 enero 2017)

En el caso de Brasil, el país se divide en 26 estados con una extensión de 8,5 MKm<sup>2</sup> y una población de 202 millones de habitantes (es decir una densidad de 23,8 habitantes por Km<sup>2</sup>).

La figura N°7 muestra que la distribución de habitantes es bastante despareja, ubicandose la mayor cantidad de personas sobre la región sudeste del país (sobre todo en Sao Paulo, Minas Gerais y Rio de Janeiro). Luego en la región Sur (Santa Catarina, Río Grande do Sul y Paraná).

Asimismo, se puede observar que la región Norte y centro Oeste está bastante despoblada.

**Figura N° 7. Distribución de la demográfica de Brasil según las distintas regiones**



<sup>8</sup> Fuente Indec

Descargado de <http://sites.udel.edu/gacetab/2014/05/16/brasil-por-los-numeros/> de fecha 24/01/2017

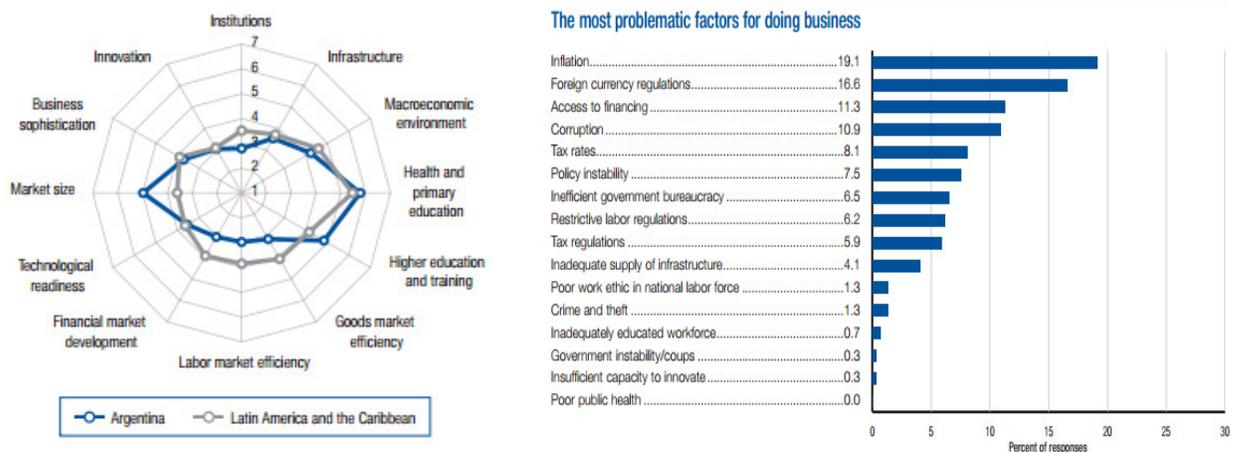
Del total de su población, el 50,81% son mujeres mientras que el 49,19% hombres.

## ii. Competitividad de la región

Según el índice de competitividad (GCI) publicado por el Foro Económico Mundial, la Argentina se ubica en el puesto 106 de 142 países.

El gráfico N°2 denota los motivos por los que el país se encuentra en esa posición y muestra los principales factores que hacen que no sea tan atractivo para nuevos negocios.

**Gráfico N° 2. Análisis competitivo de Argentina**



Fuente: *The Global Competitiveness Report 2014–2015* (Descargado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf) de fecha diciembre 2014)

Comparado con otros países de América Latina, Argentina está mal posicionada en los siguientes conceptos: las instituciones (esto está dado principalmente por la alta corrupción y los favoritismos), el bajo desarrollo financiero (generado por la alta inflación), el ambiente macroeconómico (condiciones macroeconómicas adversas que tiene el país, que afectan sus accesos a créditos y financiamientos), la ineficiencia del mercado laboral (poca disponibilidad de mano de obra calificada) y la dependencia del país de los commodities (es decir, alta dependencia de la comercialización de materias primas, que se rigen por el precio del mercado global y que al bajar, afectan enormemente la economía del país).

Los puntos sobresalientes fueron su tamaño de mercado, lo que le brinda grandes posibilidades de crecimiento económico, posibilidades de obtener mayores economías de escala y de alcance. También obtuvo un buen puntaje en salud y educación, dado por la existencia de la educación pública gratuita y centros de salud públicos que brindan asistencia a las distintas personas independientemente de su condición social.

Para los inversores, las principales preocupaciones están dadas por la inflación y por las regulaciones en cuanto al tipo de cambio (hasta diciembre 2015 existía el cepo con tipos de cambio paralelos, donde no se permitía girar divisas al exterior ni hacer ningún tipo de operaciones cambiarias. Con la asunción del nuevo presidente, Mauricio Macri, estas regulaciones cambiaron. El país eliminó el cepo, unificó los tipos de cambio y permitió el giro de divisas). Otras preocupaciones están vinculadas con la inestabilidad política, el bajo acceso a financiamiento y la alta corrupción.

Por otro lado, Brasil se ubica en el puesto 75 del ranking.

En el gráfico N°3 se puede apreciar en detalle por que el país obtuvo dicha calificación.

**Gráfico N° 3. Análisis competitivo de Brasil**



Fuente: *The Global Competitiveness Report 2014–2015* (Descargado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf) de fecha diciembre 2014)

Comparado con otros países de América Latina, Brasil se encuentra bien posicionado en todos los campos, resaltando mayormente el tamaño del mercado y sus posibilidades de crecimiento. Sin embargo, en el ranking global muestra debilidad en su infraestructura y

transporte, el deterioro de sus instituciones, las altas preocupaciones por la eficiencia del gobierno y el crecimiento de la corrupción. Asimismo, su desempeño macroeconómico fue menor a otros años, lo que le restringió el acceso a créditos y financiamiento. Y desde el lado educativo, cuenta con deficiencias en la educación, lo que hace que no logre obtener profesionales preparados para las necesidades del país.

Desde el lado de la sustentabilidad social, hay mucha inequidad en la población. El país cuenta con acceso limitado a los sistemas de salud y seguridad social. Sin embargo, se observa bajo desempleo y acceso universal al agua potable.

Desde el lado ambiental, un problema que existe a pesar de los esfuerzos del gobierno es la deforestación, por lo que se debería trabajar en obtener regulaciones medioambientales más estrictas.

Desde el lado económico, Brasil se encuentra dentro de una posible crisis financiera, dada por la caída internacional del precio de las commodities y por pérdidas de inversiones.

Los puntos sobresalientes del país son su tamaño de mercado y su potencial de crecimiento, y alta innovación, que deriva en grandes desarrollos y alto valor agregado en actividades.

Para los inversores, las principales preocupaciones estaban dadas por las regulaciones impositivas y laborales. Así como también por la infraestructura y la ineficiencia del transporte.

### **iii. Infraestructura energética**

En Argentina según datos del INDEC (2014), la energía eléctrica se genera el 70% por vía térmica, el 26% por vía hidráulica (obtenida de las 61 centrales hidroeléctricas) y el resto nuclear (obtenida de las tres principales centrales nucleares: Embalse, Atucha I y Atucha II).

Por otro lado, solo la mitad del país cuenta con acceso a la red de gas. Cuatro provincias que no tienen red de gas natural: Misiones, Corrientes, Chaco y Formosa. Están a la espera del Gasoducto del Nordeste Argentino (GNA), con el que se suministrará gas desde Bolivia.

Por su parte, en Brasil, según datos de la Secretaría de Energía, la energía se genera 83% por vía hidroeléctrica, 3% por vía nuclear (producida en la Central Nuclear Almirante Álvaro Alberto o CNAAA) y el resto se genera por vía térmica.

Brasil es uno de los países, a nivel mundial, con mayor dependencia del sistema hidráulico para obtener energía eléctrica; esto le trae como consecuencia una alta dependencia las precipitaciones y de las obras hidráulicas.

Brasil también es altamente dependiente de las fuentes no renovables de energía, como el petróleo y el gas natural. En cuanto a los combustibles de sus vehículos, trabajó arduamente en crear una alternativa a la gasolina, el etanol (que se inició en la década de 1970 mediante el programa Pro-alcohol). Los autos tienen sistemas de combustible flexible, que les permiten funcionar con gasolina o con etanol.

En la actualidad el país tiene puesto su foco en las energías renovables, sobre todo la solar y la eólica.

Ambos países tienen problemas de déficit energético ya sea por un mal uso de los recursos (derroche o falta de racionamiento de los mismos) o por que la energía producida no es suficiente para cubrir las necesidades del país (problemas de generación y de infraestructura). Por lo tanto, para paliar la crisis suelen importar recursos de los países vecinos, como Bolivia, de donde suelen importar gas y electricidad.

#### **iv. Infraestructura hídrica**

En cuanto al acceso a agua potable, según datos oficiales (INDEC), solo el 84% de la población argentina tiene acceso a la misma, esta proporción varía en las distintas provincias y en las distintas áreas en las que se analice (urbana o rural).

El país presenta una realidad antagónica, hay provincias donde (por falta de lluvia u obras) no hay acceso al agua; y otras, como por ejemplo Buenos Aires donde dado que el consumo está subsidiado, la misma se derrocha (esto se da fundamentalmente en la Capital Federal, donde las tarifas no reflejan el costo real del servicio, sino que son fijadas considerando aspectos políticos). Esto último comenzó a modificarse con el gobierno de Mauricio Macri, pero aún queda mucho por hacer.

Según el INDEC, solo el 52% de los hogares de Argentina tienen cloacas. Mientras que en Capital Federal el 97,9% de los habitantes tiene el servicio, en otras como por ejemplo Chubut, solo el 24% tiene cloacas.

Por otro lado, Brasil es el país con más agua dulce del mundo, se estima que contiene el 13,7% del agua dulce de planeta, sin embargo, la contaminación y falta de instrucción sobre el cuidado de la misma, afectan la disponibilidad de este recurso.

Según datos oficiales un 75,2 % del país tiene agua potable<sup>9</sup>, sin embargo, hay una amplia diferencia entre las distintas regiones. En las áreas metropolitanas (Sao Paulo y Distrito Federal) y Sudeste, el agua potable alcanza al 80-90% de la población, mientras que Nordeste es del 60% y en el Noroeste solo al 10%<sup>10</sup>.

Una situación similar se da en el país en relación al saneamiento básico, un tercio de la población no tiene acceso a los servicios básicos de higiene. Si bien hay programas puestos en marcha por el gobierno para revertir esto, aún son necesarias muchas inversiones y obras para lograrlo.

En ambos países, el tema del agua y los servicios básicos no hacen más que poner en evidencia el profundo desequilibrio (económico, financiero, técnico y operacional) entre las distintas regiones, estados y provincias. Se puede observar áreas urbanas superpobladas que cuentan con los servicios básicos y áreas rurales donde los mismos escasean. Esto solo se podría resolver con inversiones por parte de ambos gobiernos y concientizando y educando a la población sobre el uso eficiente de los recursos.

#### **v. Infraestructura del transporte aéreo**

En relación al transporte aéreo, en Argentina hay 50 aeropuertos (tanto para vuelos nacionales como internacionales, distribuidos entre las distintas provincias), siendo el aeropuerto Ministro Pistarini de Ezeiza el más importante, ya que es un aeropuerto internacional que permite además la operación de naves de gran porte.

En general, hay una similitud entre la red de transporte aéreo y el trazado de las redes viales y ferroviarias. Ambas coinciden en la cercanía a puertos y grandes ciudades y en que se abren en forma radial desde Buenos Aires al resto de los puntos cardinales del país.

Brasil es el segundo país con más aeropuertos del mundo (luego de Estados Unidos). Cuenta con aproximadamente cuatro mil aeropuertos y aeródromos, de los cuales 34 son

---

<sup>9</sup> Fuente SNIS (Sistema Nacional de Información sobre Saneamiento)

<sup>10</sup> Fuente SNIS

aeropuertos internacionales y 2464 regionales. El aeropuerto de Sao Paulo (Aeropuerto Internacional de Guarulhos) es el más grande e importante del país.

En ambos países existe una amplia variedad de aeropuertos distribuidos en todas las provincias y regiones del mismo que permiten el movimiento de pasajeros y de cargas.

#### **vi. Infraestructura del transporte ferroviario**

En Argentina, en relación al transporte ferroviario, la red cuenta con más de 47.000 km de vías (de las cuales gran parte no están siendo usadas por su mal estado y porque se prioriza el transporte por carretera).

Dentro de lo que es transporte de carga, según datos de la CNRT existen seis concesiones

- Nuevo Central Argentino S.A. - conecta Buenos Aires con Rosario, Santa Fe, Córdoba, Tucumán, Río IV y Santiago del Estero (La Banda);
- América Latina Logística Central S.A. (Ex Buenos Aires al Pacífico S.A). - enlaza Buenos Aires con Junín, Rufino, San Luis, Mendoza, San Juan, San Rafael y accede al puerto de Rosario;
- Ferrosur Roca S.A. - comunica Buenos Aires con Necochea-Quequén, Tandil, Olavarría, Bahía Blanca, Neuquén y Zapala;
- Ferroexpreso Pampeano S.A. - conecta a los puertos del complejo San Martín-Rosario con Bahía Blanca por medio de dos líneas troncales y varios ramales;
- América Latina Logística Mesopotámica S.A. (Ex Ferrocarril Mesopotámico S.A). - enlaza Buenos Aires con Rojas, Concordia, Paraná, Paso de los Libres, Monte Caseros, Corrientes y Posadas;
- Belgrano Cargas S.A. - comunica Buenos Aires con Rosario, Santa Fe, Córdoba, Resistencia, Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, San Juan y Mendoza, y la localidad de Salta con Formosa.

En lo que respecta al tren para el servicio de transporte de pasajeros, este se presta únicamente en el área metropolitana de Buenos Aires.

Según datos obtenidos de la página oficial de la presidencia de la nación, existen en la actualidad las siguientes líneas en el área metropolitana

- Línea Belgrano Norte (Ferrovias S.A.C.) – conecta Retiro con Villa Rosa, pasando por varios partidos del Gran Buenos Aires.
- Línea Belgrano Sur (Transportes Metropolitanos Belgrano Sur S.A.) – cubre varios recorridos: Estación Buenos Aires – Aldo Bonzi – Marinos del Belgrano; Estación Buenos Aires – Gonzalez Catán; Estación Puente Alsina – Aldo Bonzi; Estación Témporley – Haedo.
- Línea General Mitre (Trenes de Buenos Aires S.A.) – cubre los siguientes recorridos: Retiro–Tigre y Retiro–José León Suarez–Bartolomé Mitre y Victoria–Capilla del Señor y Villa Ballester–Zárate
- Línea General Roca (Transportes Metropolitanos Gral. Roca S.A.) – cubre los siguientes recorridos: Plaza Constitución – Avellaneda – La Plata; Plaza Constitución – Avellaneda – Temperley – Cañuelas; Plaza Constitución – Avellaneda – Temperley – Alejandro Korn; Plaza Constitución – Avellaneda – Berazategui – Bosques – Temperley – Plaza Constitución; Temperley – Bosques.
- Línea General Sarmiento (Trenes de Buenos Aires S.A.) – conecta los siguientes trayectos: Once–Moreno, Merlo–Lobos y Moreno–Mercedes; Castelar–Puerto Madero.
- Línea General San Martín (Transportes Metropolitanos Gral. San Martín S.A) – conecta Retiro con Pilar
- Línea General Urquiza (Metrovías S.A.) – cubre el recorrido entre Federico Lacroze y General Lemos.

También hay otros servicios de transporte de pasajeros

- Servicio de tren a la costa atlántica (saliendo desde la estación de Constitución)
- Servicio de tren a la provincia de Buenos Aires: de Retiro a Chacabuco y Junín; de Once a Mercedes, Suipacha, Chivilcoy, Bragado, Lincoln, Chacabuco y Pehuajó; de Constitución a Cañuelas, Lobos, 25 de Mayo, Bolívar, Daireaux, San Miguel del Monte, Las Flores, Azul, Olavarría, General Lamadrid, Coronel Suárez, Pigüé, Tornquist, Bahía Blanca, Carmen de Patagones, Laprida, Coronel Pringles, Chascomús, Maipú, Ayacucho, Tandil, Dolores, Pinamar, Mar del Plata y Miramar.
- Servicio a ciudades de Córdoba y Tucumán: cubre el recorrido entre Estación Retiro (Ciudad Autónoma de Buenos Aires), Rosario (Provincia de Santa Fe), Villa María (Provincia de Córdoba) y la ciudad de Córdoba y entre Estación



Las empresas son

- ALL (América Latina Logística do Brasil S.A): Tramo Sur, Oeste, Norte y Paulista
- FNS (Ferrovia Norte Sul): Tramo Norte
- FCA: Tramo Centro - Atlantica
- Transnordestina Logistica S.A.: Tramo Nordeste
- FTC (Ferrovia Tereza Cristina): Tramo Tereza Cristina
- MRS Logistica S.A.: Tramo Sudeste
- EFVM: Tramo de Ferro Vitória hasta Minas
- EFC: Tramo de Ferro Carajás

En ambos países se observa que, si bien el tren es el medio de transporte más económico, la mayoría de las cargas se transportan por camión. Esto está dado por el deterioro del sistema ferroviario y porque hubo políticas que favorecieron el desarrollo de la red camionera (en la Argentina por ejemplo el sindicato de los camioneros tiene mucho poder e influencia y puede llegar a ejercer grandes presiones tanto al gobierno como a las empresas).

#### **vii. Infraestructura vial**

La red vial argentina tiene más de 500.000 km divididos en tres redes: red troncal primaria, red secundaria y red terciaria.

- Red de carreteras troncales o primarias. (38.000 km de longitud), son vías de jurisdicción nacional, dentro de las que se encuentran las rutas nacionales, las autopistas y autovías concesionadas. Su fin es unir los grandes centros de producción y consumo y los puertos nacionales, que son la principal vía de ingreso y egreso de mercaderías del país.
- Red de carreteras secundarias. (178.000 km), son las vías de jurisdicción provincial, es decir, todas las rutas provinciales argentinas.
- Red de carreteras terciarias. (aproximadamente 400.000 km), son el conjunto de vías municipales o comunales.

Dado que la superficie total del país es de 2,8 millones de km<sup>2</sup>, se podría decir que la estructura vial está subdesarrollada. Esto se debe a la escasa población del país y a la forma en que está concentrada la misma.

Según datos de ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres), Brasil tiene una red de caminos de aproximadamente 1,6 Mkm divididos en: Red vial Federal (4,55%), Red Vial Estatal (14,51%) y Red Vial Municipal (80,94%). Solo el 14% de las carreteras están pavimentadas.

En este caso la superficie es de 8,5 MKm<sup>2</sup>, por lo que Brasil también presenta una estructura vial subdesarrollada.

#### **viii. Infraestructura marítima**

En Argentina, por un tema de costos y por el acceso a los puertos, la mayor parte del comercio exterior se realiza por vía fluvial y marítima; siendo los puertos más importantes: Buenos Aires, La Plata, Bahía Blanca, Quequén, Rosario y Paraná.

Los puertos del país presentan un inconveniente que los limita para recibir grandes barcos de transporte marítimo internacional, la falta de aguas profundas o calado. Es por ello que varios puertos deben ser dragados continuamente para permitir el acceso de barcos.

En la Patagonia, no hay puertos marítimos naturales, ya que la amplitud de mareas (diferencia entre la marea alta y la baja) del Mar Argentino los perjudica afectando y demorando la carga y descarga.

Otra desventaja que tienen los puertos argentinos son las elevadas tarifas (comparados con las del resto del mundo), que no solo encarecen el traslado, sino que también restan competitividad.

Brasil cuenta con cuarenta puertos principales, de los cuales el más grande es el Puerto de Santos y el que mayor carga moviliza es el puerto de Tubarao.

La red fluvial brasileña es una de las más grandes del mundo, con una extensión de 50 000 km de ríos navegables. Para facilitar el movimiento de cargas, Brasil cuenta con ocho hidrobías.

**ix. Conclusión análisis factores geográficos**

La Figura N°9 resume los factores geográficos analizados anteriormente.

*Figura N° 9. Resumen de los factores geográficos de Argentina y Brasil*

	ARGENTINA	BRASIL
<b>Demografía</b>	Baja densidad de población y altamente concentrada en centros urbanos.	Mayor densidad poblacional que Argentina (aunque baja comparada con otros países), altamente concentrada en las principales ciudades.
<b>Competitividad de la región</b>	<p>El país presenta como positivo un gran tamaño de mercado y buenas referencias en cuanto a salud y educación.</p> <p>Los puntos negativos son la alta corrupción de las instituciones, la inflación y la inestabilidad económica son las principales causas que afectan la competitividad.</p>	<p>Su principal fortaleza es el tamaño del mercado y las posibilidades de crecimiento.</p> <p>Los puntos a mejorar son la alta corrupción y la inequidad en la población para el acceso a la salud y a la educación.</p>
<b>Infraestructura energética</b>	Déficit energético por falta de inversiones, mal dimensionamiento de la red y/o mal uso de los recursos.	Altamente dependiente del sistema hidráulico.
<b>Infraestructura hídrica</b>	<p>Acceso al agua potable para casi toda la población.</p> <p>Aún falta realizar obras.</p> <p>Desequilibrio en el acceso a los servicios básicos entre las distintas provincias.</p>	<p>El país tiene una tasa más baja para el acceso al agua potable.</p> <p>Amplio desequilibrio entre las distintas regiones para acceder a los servicios básicos</p>
<b>Infraestructura del transporte aéreo</b>	Amplia cobertura nacional mediante el transporte aéreo lo que permite el transporte de carga y de pasajeros	El país se encuentra bien conectado por medio de los distintos aeropuertos.
<b>Infraestructura del transporte</b>	Amplia red ferroviaria.	El país se encuentra bien conectado por el sistema

<b>ferroviario</b>		ferroviario.
<b>Infraestructura vial</b>	Amplia cobertura	Amplia cobertura
<b>Infraestructura marítima</b>	Cuenta con varios puertos en el país, pero por la falta de aguas profundas deben ser dragados continuamente.	Cuenta con más puertos que Argentina y tiene una infraestructura más desarrollada

La información obtenida nos permite sacar las siguientes conclusiones relacionadas al lanzamiento de un producto:

- Un país con buena infraestructura presenta grandes ventajas comerciales que lo hacen más atractivo frente a otro que no cuente con la misma.
- Que el país sea competitivo lo ayuda a atraer inversiones y lo posiciona mejor a la hora de hacer negocios
- El tamaño del mercado es importante, pero también hay que tener en cuenta otros factores como las dinámicas de mercado (es decir, el poder de compra de los habitantes, la intención de compra de los mismo, el modelo de negocio que funciona en ese país) para elegir el mejor producto a lanzar.

De lo anterior se desprende que, a la hora del lanzamiento de un producto, Brasil presenta mayores ventajas desde el punto de vista geográfico ya que el tamaño del mercado es más grande, tiene más posibilidades de crecimiento y cuenta con una infraestructura más desarrollada.

Como punto de mejora para ambos países es el tema de la corrupción de las instituciones y la inestabilidad económica, lo que les hace que sean menos competitivos para nuevos inversores.

## II. Económicos

A continuación, se compararán los factores económicos de Argentina y Brasil.

La economía argentina es la segunda más grande de América del Sur (luego de Brasil) y está caracterizada por sus valiosos recursos naturales. Ocupa un lugar importante en la misma la producción agrícola y ganadera (cría de ganado y cultivo de cereales como trigo, maíz y soja)

A nivel mundial, Argentina es uno de los principales productores de granos, siendo hoy uno de los mayores exportadores de carne en el mundo y es el primer productor mundial de girasol, yerba mate, limones, y aceite de soja.

El país cuenta con gran cantidad de recursos energéticos (cuarto productor de petróleo y primero de gas de América Latina).

A nivel industrial, las principales industrias están vinculadas con la preparación de alimentos y la molinería. También ocupan un lugar importante la industria automotriz, química, petroquímica y metalúrgica.

En cuanto al sector terciario, Argentina es bastante competitiva en desarrollo de software, call-centers, energía nuclear y turismo.

En cuanto a Brasil, su economía se encuentra bastante diversificada. En relación a la agricultura, es el primer productor mundial de café, caña de azúcar, naranjas y soja. Unas amplias variedades de empresas del país están vinculadas con la industria agroalimentaria y los biocombustibles. Por la selva amazónica, Brasil es el cuarto exportador mundial de madera.

Por su explotación de los recursos minerales, es el segundo exportador mundial de hierro y el principal productor de aluminio y hulla.

En relación al petróleo, por su cantidad de reservas podría estar entre los cinco principales productores del mundo.

En cuanto al sector industrial, tienen amplia presencia la industria textil, aeronáutica, farmacéutica, automotriz, siderúrgica y química.

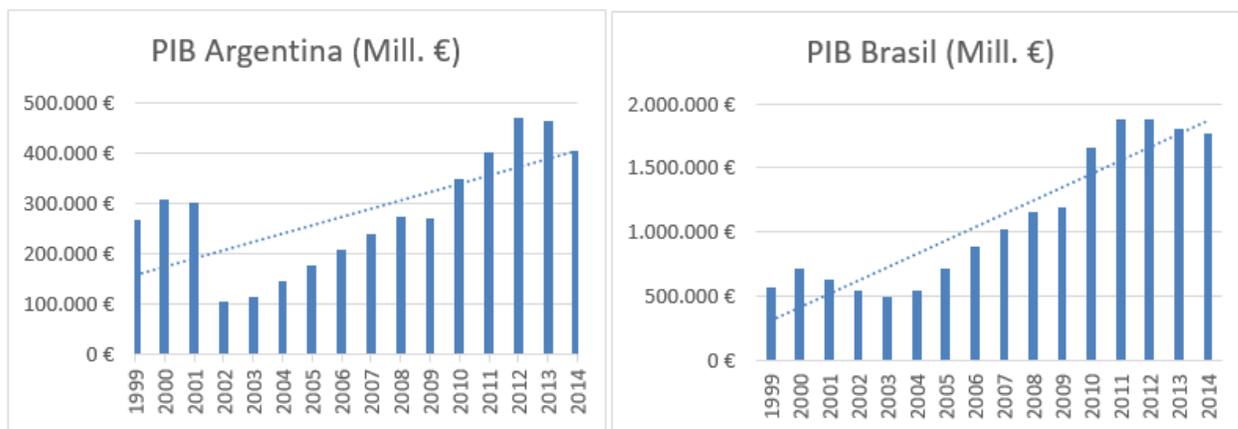
En relación al sector terciario, es bastante competitivo en los servicios relacionados a la aeronáutica y las telecomunicaciones.

## **i. PBI**

A continuación, se muestra la evolución del PBI de Argentina y el de Brasil en los últimos quince años.

Del gráfico N°4 se desprende que ambos países tuvieron un crecimiento desde 2002 hasta 2012 de su producto bruto.

**Gráfico N°4. PBI de Argentina y Brasil (en millones de euros)**



*Elaboración propia con datos de datosmacro.com de fecha diciembre 2015*

En Argentina, en 2002 se sale de la convertibilidad, por lo que la actividad económica se ve afectada (hay un retroceso importante en la economía en comparación con el año anterior). Luego se va recuperando, impulsada principalmente por la industria y la construcción. En 2005 vuelve a mejorar, ayudada también por el agro. Al año siguiente hacen su aporte los productores de servicios (influidos especialmente por la intermediación financiera). Entre 2008 y 2009 fue la crisis financiera en EEUU, lo que repercutió en la economía mundial y la del país. A partir de 2010 y hasta 2012 siguió en crecimiento, cuando se vio afectada por la crisis en la Eurozona.

En cuanto a la economía brasilera, luego de un estancamiento hasta 2003, hubo un fuerte crecimiento hasta 2012. Este crecimiento fue ayudado por las políticas de los gobiernos de Luiz Inácio “Lula” Da Silva y Dilma Rousseff, quienes gracias a políticas redistributivas fortalecieron el mercado interno y generaron el aumento del producto bruto. Brasil se vio afectado por la crisis de 2008 de EEUU y la de 2012 de la Eurozona.

Hoy en día hay expectativas de mejoras para ambos países, sin embargo, aún continúan con desaceleración económica y hay una fuerte recesión presente. Este escenario es malo, desde el punto de vista de la economía, ya que trae aparejada desinversión, desempleo, baja de salarios, baja de actividad, baja en el consumo, entre otras.

Al momento de encarar un nuevo proyecto, este escenario puede afectar la rentabilidad total de mismo, las inversiones pueden no llegar a amortizarse y los flujos de fondos

esperados nunca concretarse. Es decir, la situación económica del país de lanzamiento afecta mucho al proyecto.

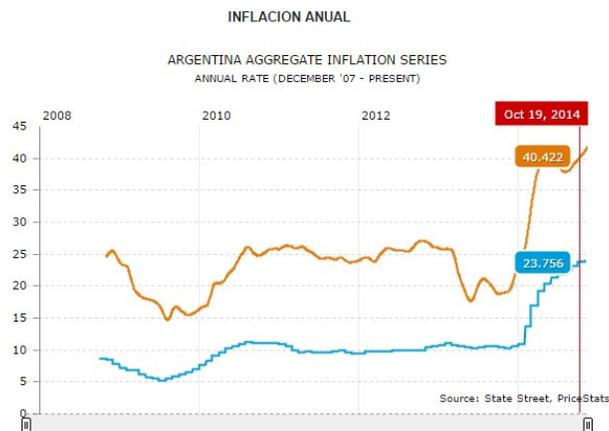
## ii. Inflación

La inflación se define como la variación de precios, expresada generalmente en términos porcentuales (si la variación es a la baja, entonces se trata de deflación). Cuando hay inflación, el dinero va perdiendo poder de compra, es decir con la misma plata, se pueden comprar cada vez menos cosas. Tiene ventajas al momento de contraer deudas (expresadas en una cantidad fija de pesos), ya que las mismas van perdiendo valor en términos reales.<sup>11</sup>

La inflación ocupa un lugar importante en la economía argentina. Entre 2003 y 2006, esta se mantuvo baja y moderada. A partir de 2007 los datos no oficiales se aceleraron mientras que los oficiales (informados por el gobierno) se mantuvieron estables. Esto generó una brecha entre ambos índices y la pérdida de confianza en las estadísticas brindadas por el estado.

En el gráfico N°5 se observan dos curvas (la celeste corresponde a las mediciones oficiales y la naranja a las privadas)<sup>12</sup>.

**Gráfico N°5. Inflación en Argentina (Medición oficial versus medición privada)**



Fuente [inflacionverdadera.com](http://inflacionverdadera.com) (descargado de

<https://bressanalberto.wordpress.com/2014/11/25/un-sitio-para-ver-la-inflacion-real-inflacionverdadera-com/> con fecha noviembre 2015)

<sup>11</sup> <http://definicion.de/inflacion/>

<sup>12</sup> Hasta Noviembre 2015, el INDEC publicaba sus índices pero a partir de esa fecha se dejó de medir.

La inflación anual de 2015 fue de 25,4% (índice IPC2, índice de precios al consumidor publicado por consultoras privadas).

Hoy en día, el INDEC se encuentra trabajando en índices alternativos para medir la inflación, la pobreza, la educación, entre otros. Los valores estadísticos oficiales publicados en los últimos años distaban mucho de los informados por consultoras particulares, quienes culpaban al gobierno de turno de alterarlos para su propio beneficio.

La inflación también afecta a Brasil, luego de una fuerte recesión y crisis, en 2015 la inflación fue del 10,7% (índice IPC BR), la más alta desde 2002.

El gráfico N°6 muestra la evolución de la inflación anual según los datos históricos. En el mismo se puede observar que la misma se encuentra en alza desde 2013.

**Gráfico N°6. Inflación en Brasil**



*Elaboración propia con datos de IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística) descargados de la página <http://www.ibge.gov.br/> con fecha junio 2016*

Ambos países se encuentran afectados por la inflación, en Argentina es del orden del 25% (la segunda más alta de América Latina luego de Venezuela) y en Brasil del 11%<sup>13</sup>. Si bien ambos están trabajando en medidas para poder reducirla, hoy se espera que esta tendencia inflacionaria continúe en alza, con un escenario de recesión y devaluación, lo que puede llegar a ser un obstáculo para nuevos lanzamientos.

<sup>13</sup> Fuente Indec y CEPAL a julio 2016

**iii. Dólar – devaluación y nivel de reservas**

El dólar y su cotización es un tema sensible para la mayoría de los argentinos. Desde 2011 hasta 2015 existió en el país el cepo cambiario, lo que le permitía al gobierno mantener un tipo de cambio casi fijo y así evitar la fuga de capitales, a costa de restricciones para realizar operaciones en cualquier divisa extranjera. Esto creó un mercado paralelo de divisas o dólar blue, cuya cotización se fue distanciando de la oficial.

En gráfico N°7 se muestra la evolución del dólar desde 2011 hasta final de 2015, fecha en que se liberó el cepo cambiario. Se puede observar la brecha entre el tipo de cambio oficial y el paralelo o blue.

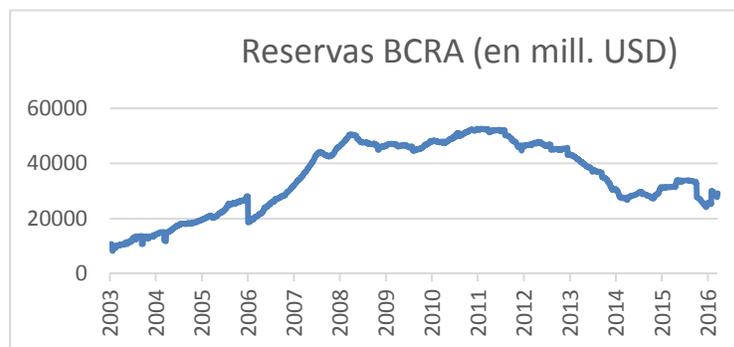
**Gráfico N°7. Histórico del dólar versus el peso argentino de 2011 a 2015**



*Fuente Infobae (Descargado de la página infobae.com con fecha enero 2017)*

La política monetaria usada en Argentina en los últimos años afectó las reservas del Banco Central. La entidad se vio obligada a vender dólares para satisfacer la demanda de dinero al tipo de cambio establecido y así evitar corridas cambiarias.

**Gráfico N°8. Histórico de las reservas del BCRA**



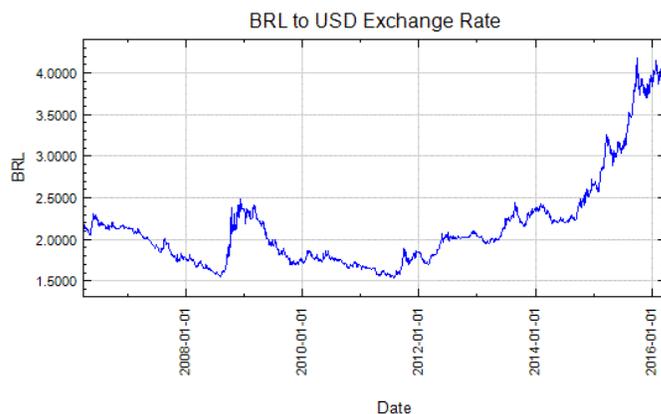
*Elaboración propia con datos de BCRA descargados de [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar) con fecha enero 2017*

Al asumir Mauricio Macri, una de las primeras medidas tomadas fue el sinceramiento del tipo de cambio. Esto generó una devaluación importante de la moneda argentina, llegando ésta a cotizar en 13,5 ARS/USD a principios de 2016.

Al momento de realizar este trabajo todavía no fue posible observar las repercusiones generadas por esta devaluación. Motivada por la alta inflación del país, lo que se espera es que se genere una fuerte recesión económica sumada a una importante pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores.

Por otro lado, Brasil se enfrenta también a una gran devaluación. El real alcanzó un valor de 4 BRL/USD en enero 2016<sup>14</sup>. Esta corriente alcista está influenciada por una tendencia global de revalorización del dólar y mayormente por la crisis que pasa Brasil. Si bien el gobierno ha tomado medidas para tratar de parar la devaluación, no se ha encontrado una solución aún.

**Gráfico N°9. Histórico del dólar versus el real brasilero**



*Fuente: Descargado de Indexamundi.com con fecha enero 2017*

La política aplicada por Brasil, es la de no usar las reservas del Banco Central para frenar la devaluación. Es así que el país acumula actualmente cerca de US\$ 369.000

<sup>14</sup> Según Banco Central do Brasil

millones<sup>15</sup>. Esto le genera un alto costo de oportunidad, ya que la mayoría de las reservas están invertidas en títulos de deuda pública de los EEUU, con bajos rendimientos.

*Gráfico N°10. Histórico de las reservas del BCB*



*Elaboración propia con datos de BCB descargados de la página [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar) de fecha enero 2017*

#### **iv. Conclusión análisis factores económicos**

La información obtenida anteriormente nos hace notar que ambos países están pasando un mal momento económico. Por un lado, Argentina presenta un escenario recesivo, con devaluación y alta inflación. Y por el otro lado, Brasil está transitando una crisis económica y política.

A pesar de este escenario pesimista, el lanzamiento de un nuevo producto puede llegar a ser una oportunidad para ambas economías, ya que generaría empleo, atraería inversiones y ayudaría al bienestar social.

### **III. Aspectos sociales**

En Suramérica, los aspectos sociales tienen mucha relevancia. Existe una gran desigualdad dentro de los países, principalmente entre las grandes capitales y el resto del territorio. Estas desigualdades y/o faltas de oportunidades, hacen que la violencia aumente día a día, así como también la delincuencia y que la brecha entre pobres y ricos se amplíe.

A continuación, se muestran los principales aspectos sociales de ambos países.

<sup>15</sup> Fuente Banco Central do Brasil (BCB) a marzo 2016

### **i. Pobreza**

Según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), la pobreza puede definirse como “la situación de los hogares que no logran reunir, en forma relativamente estable, los recursos necesarios para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros”.

Un individuo es definido como pobre si posee un ingreso inferior al ingreso mínimo, es decir está por debajo de la línea de pobreza.

En la Argentina desde el 2013 se dejaron de difundir los datos oficiales sobre la pobreza. Tampoco existe una metodología definida para medir la misma, pero se espera poder contar con índices oficiales a la brevedad.

Según el último informe publicado en 2015 por la Universidad Católica Argentina (UCA), cerca de 32,5% de los argentinos es pobre y el 6,2% del total de la población es indigente. Para sus cálculos, la UCA utiliza tres tipos de indicadores: una medición directa (por necesidades básicas insatisfechas e inseguridad alimentaria), por canastas e ingresos y uno multidimensional.

Un dicho popular dice que “Brasil no es un país pobre, pero sí un país con muchos pobres”.

Según un informe de SEDLAC el 30% de la población es pobre. En los últimos años se realizaron varios trabajos con el objetivo de erradicar la pobreza, como, por ejemplo, la urbanización de favelas, la Bolsa familiar, Brasil sin miseria, movilidad en el mercado de trabajo y universalización de la educación, si bien la situación ha mejorado, aún queda mucho por hacer.

### **ii. Educación y Nivel de alfabetismo**

El sistema educativo argentino está comprendido por cuatro niveles (inicial, primario, secundario y educación superior) y ocho modalidades. Es obligatorio desde los cinco años hasta la finalización del secundario.

En relación al analfabetismo, según datos del INDEC (censo 2010), el mismo es del 1,9% del total de la población del país.

El sistema educativo brasileño está dividido en 5 niveles (la educación pre-primaria o preescolar, educación primaria, educación secundaria, educación secundaria superior y la educación terciaria o superior). Es obligatoria desde los 6 a los 14 años y gratuita en instituciones públicas

Según datos oficiales, la tasa de analfabetismo es de 7% (de ese porcentaje, el 66% son de color y el 28% de raza blanca)

La principal característica sobresaliente entre ambos países es que la educación es gratuita en las instituciones estatales. Esto favorece la equidad y fomenta el progreso para las distintas clases sociales.

### **iii. Acceso a la salud**

El sistema de salud argentino se encuentra fragmentado, descentralización provincial y por tipo de cobertura (público, obras sociales y prepagas). No existe un fondo único que permita asegurar y ofrecer un mismo paquete a toda la población, sino que las posibilidades dependen de la capacidad de pago de cada individuo.

Los ministerios de salud provinciales manejan y son responsables del presupuesto público del sector bajo su jurisdicción (sin pasar por la autoridad nacional), lo que afecta la disponibilidad de recursos de cada provincia y mismo de cada jurisdicción.

Según datos del Ministerio de Salud de la Nación Encuesta de Consumo 2005, 56% de la población tiene obra social (sindical, provincia o PMI), 10% tiene prepaga y el resto no tiene cobertura. Este último grupo es el que se atiende a través del sistema público y es el que en general no se realiza chequeos, sino que actúa cuando tiene una enfermedad.

Otro dato que reveló la encuesta es que el 37,6% de la población se atiende por el sistema público (hospitales públicos y centros de salud) y el 51,52% por obra social.

De acuerdo al censo realizado por el Indec en 2010, la esperanza de vida promedio es de 75,34 años (72,08 para hombres y 78,81 para mujeres).

Brasil desde 1988 cuenta con un sistema de salud integrado (SUS o Sistema Único de Salud). El mismo se caracteriza por ser universal, equitativo, integral, por estar regionalizado (determinado por zona geográfica) y jerarquizado.

El SUS está financiado por impuestos generales y contribuciones sociales recaudadas por los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal).

Según datos del Ministerio de Salud brasilero, el 75% de la población depende exclusivamente del SUS, mientras que el 25% restante se atiende por el sector privado. La implementación del sistema de salud público hizo que la esperanza de vida promedio sea de 73 años.

Si bien ambos países se caracterizan por contar con servicios públicos a disposición de la población, ambos reciben muchas críticas por el estado de los mismos y por las condiciones en que dichos servicios son prestados. Más que nada, se les critica que la capacidad de atención no se corresponde con la cantidad de personas que se quieren atender, es por ello que suele ser difícil conseguir turnos y en caso de hacerlo, las esperas suelen ser largas. También, las instalaciones suelen estar deterioradas por el uso y por la falta de mantenimiento.

#### **iv. Conclusión análisis factores sociales**

En relación a los factores sociales, la información brindada anteriormente muestra que en ambos países aún hay muchos puntos por mejorar. Ambos cuentan con un porcentaje alto de pobreza, y ésta va en aumento. Así como también existen muchas inequidades entre las distintas clases sociales.

Como punto fuerte, en ambos países se puede apreciar el acceso a la educación y al sistema de salud gratuito. Ambas instituciones tienen puntos a mejorar, ya que sus instalaciones suelen estar abarrotadas por la cantidad de personas que usan el servicio y en algunos casos en mal estado por falta de mantenimientos.

Desde el lado de la responsabilidad social empresaria, es importante conocer los factores sociales del país donde se va a trabajar. Desde el lado de la empresa productora, puede conocer la situación del personal que va a contratar, el nivel de educación al que puede aspirar (ahí deberá decidir si contratar al personal local o deberá expatriarlo), entre otros. Por otro lado, a la hora de vender el producto, conocer a la población es clave para armar una estrategia de marketing acorde.

#### **IV. Financieros e impositivos**

A continuación, se analizan los factores financieros e impositivos de ambos países.

### **i. Política Monetaria**

La política monetaria define como el conjunto de actuaciones que lleva a cabo el Banco Central para controlar la cantidad de dinero y los tipos de interés y, en general, las condiciones del crédito.<sup>16</sup>

La Argentina se caracteriza por tener una política monetaria cambiante y dependiente del gobierno de turno. En el gobierno de Menem, la misma consistía en mantener la cotización del peso argentino a la par del dólar (el uno a uno), para lo que se tuvo que incurrir en privatizaciones de empresas estatales y desregulaciones del mercado. Esto desencadenó en una crisis económica y devaluación en 2001.

Con el gobierno de Néstor Kirchner, las políticas apuntaron al manejo de la crisis y a la reactivación económica. Es por ello que se devaluó el peso argentino y se aplicó una política monetaria expansiva con tasas de interés bajas. Esto permitió aumentar el nivel de actividad, reactivar la demanda interna y promover la industria local.

Con el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, se mantuvieron las políticas aplicadas por Néstor, sin embargo, se caracterizó por la alta inflación. Su política monetaria estuvo orientada a mantener el tipo de cambio nominal casi fijo, usando las reservas del banco central para cumplir este fin. Apareció el cepo cambiario, lo que llevó a que se dispere el dólar blue y se arme un mercado paralelo de divisas.

Al momento de realizar este trabajo, el presidente Mauricio Macri llevaba pocos meses en el mandato, por lo que su política monetaria aún no estaba definida. Hubo grandes cambios que consistieron en la eliminación del cepo cambiario, la salida del default mediante el pago de los holdouts, y los ajustes de las tarifas de servicios.

Por su parte Brasil sufrió grandes transformaciones desde la década del 90 hasta la actualidad. El país venía de grandes dificultades económicas y alta recesión, es por ello que, durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso, buscó despegar su economía y salir de la crisis, para ello aplicó el Plan Real (un conjunto de medidas que lograron disminuir la inflación, la remonetarización mediante la adopción de la unidad real de valor URV y una ampliación de créditos).

---

<sup>16</sup> <http://www.encyclopediainanciera.com/teoriaeconomica/macroeconomia/politicamonetaria.htm>

Los puntos sobresalientes de este gobierno, que definieron patrones económicos que aún hoy están vigentes, fueron el sistema de metas de inflación, la responsabilidad fiscal y la flexibilidad cambiaria.

Con el gobierno de Lula da Silva, se mantuvo el mismo modelo que su antecesor, aplicando una política monetaria y fiscal austera, el banco central aumentó las tasas de interés para evitar la fuga de capitales, lo que trajo devaluación, pero controló la inflación y permitió el crecimiento económico.

En su segundo mandato, Lula logró que Brasil se consolide económicamente. Esto lo hizo manteniendo un alto superávit, reduciendo impuestos, aumentando las exportaciones, incrementando el consumo interno y haciendo grandes inversiones en infraestructura.

Si bien hubo una desaceleración económica al principio de su mandato, causada por la contracción del consumo y la desinversión, Brasil no mostró ningún síntoma de quiebra. Luego de un periodo de decrecimiento, la economía repuntó pasando a ser entre 2002 y 2005, la décima mayor del mundo.<sup>17</sup>

El gran avance de Brasil fue en el control de la inflación, pasando de 12,15% en 2002 a 3,93% en 2009<sup>18</sup>. Esto se logró a través del sistema de metas de inflación. Este sistema consta de cinco pasos:

- 1) Se anuncian públicamente las metas de inflación (expresadas numéricamente)
- 2) Compromiso institucional con la estabilidad de precios
- 3) Se arma la estrategia a implementar para alcanzar la meta
- 4) Transparencia en la estrategia elegida. Se la comunica al público y a los mercados.
- 5) Confianza en el Banco Central en que va a alcanzar los objetivos inflacionarios.

En el gobierno de Dilma Rousseff se mantuvieron las mismas políticas aplicadas por Lula para continuar con el estándar económico alcanzado, para ello se aplicaron planes estratégicos para proteger las industrias.

Dado que el país está profundamente afectado por la crisis financiera mundial, sus políticas apuntaron a solucionar los problemas sociales, económicos e inflacionarios del mismo.

---

<sup>17</sup> Fuente Infobae

<sup>18</sup> Índice IPC BR

## ii. Política Fiscal

El último informe de Competitividad Global del World Economic Forum, calcula entre otras cosas, la presión tributaria de los distintos países. Para este cálculo, usa la tasa impositiva total (calculada por el Banco Mundial sobre distintas erogaciones que se realizan tras deducciones y exenciones, como, por ejemplo, impuesto a las ganancias).

Los resultados obtenidos en el informe muestran que la Argentina es el país con mayor presión tributaria del mundo (donde la tasa impositiva total llega al 137,3%).<sup>19</sup> Esto se debe principalmente a la alta inflación que afronta el país, la baja actualización que sufrió el mínimo no imponible y de las escalas salariales para el caso de ganancias.

Según este informe, Brasil se encuentra en el puesto séptimo del ranking (con una tasa impositiva total del 69%), esto se debió a una reforma del sistema fiscal introducida por Dilma donde se eliminó un impuesto del 20% sobre nóminas de negocios.

Para ambos países es importante tener en cuenta de que mientras más alta sea la carga tributaria, menos competitiva es su economía, ya que habrá menos empresas dispuestas a invertir. Es por ello que se considera que tratar de reducir la carga tributaria es para ambos países el mejor camino hacia la competitividad.

## iii. Subsidios y Ayudas Económicas al Sector

Dado que la industria automotriz genera numerosos puestos de trabajo, el estado le brinda varias ayudas económicas para que pueda continuar operando.

A continuación, se nombrarán los acuerdos más relevantes entre Argentina y Brasil, indicando solo los puntos más significativos de cada uno.

1. Ley 21.932 (enero 1979): Establece las normas que regularán la producción e importación de automotores.
2. Acuerdo Bilateral (enero 1996): Si los vehículos alcanzan el 60% de contenido local, se permitirá el libre ingreso de los mismos con arancel cero. En este caso, la balanza comercial debe estar equilibrada, es decir, las importaciones deben estar compensadas con exportaciones a cualquier destino.  
Mismo las autopiezas originarias de los dos países tendrán libre acceso con arancel de importación del 0%, y también las destinadas a repuestos.

---

<sup>19</sup> <http://www.businessinsider.com/wef-19-countries-with-the-highest-tax-rates-in-the-world-2015-10>

3. Acuerdo Bilateral (abril 1997): Se establecieron los cupos de exportación para las terminales.
4. Acuerdo sobre la Política Automotriz Común entre Argentina y Brasil (agosto 2000): Fija los aranceles externos para los distintos vehículos, piezas, autopartes externas, conjuntos y subconjuntos y las escalas de los mismos.  
Se mantiene la premisa de arancel cero para el comercio intra-zona, siempre que el contenido local alcance mínimamente el 60%.

En ambos países, la industria automotriz se encuentra influenciada por el rasgo proteccionista del Mercosur, es decir, que los productos y bienes que se comercializan entre los países miembros tienen un precio mayor que si se comercializaran bajo un contexto de libre mercado. Esto hace que un consumidor que quiera comprar un vehículo en estos países lo va a terminar pagando hasta un 50% más que si lo adquiriera fuera del mismo.

#### **iv. Comercio Exterior (Restricciones para importar/exportar)**

Desde 2011, la Argentina viene aplicando trabas a la importación, dadas por las licencias no automáticas (LNA) para ciertos productos y por declaraciones juradas anticipadas de importación (DJAI). Asimismo, para poder importar, las empresas debían tener su balanza comercial igualada (es decir, exportar en cifras iguales a lo que querían importar). Dichas medidas buscaban evitar la fuga de capitales, pero traían un gran perjuicio al mercado interno ya que gran parte de las importaciones eran usadas para la producción local.

A partir de 2016 y luego de que Argentina perdiera un juicio contra la Organización Mundial de Comercio (OMC), se mejoró la gestión de importaciones, eliminando las DJAI y reemplazándolas por el Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI). La diferencia es que antes, previo a hacer cualquier compra del exterior, se debía solicitar una DJAI, la cual se podía autorizar o no. Con el SIMI, lo que existe es un monitoreo que solo rige para 1390 posiciones arancelarias, es decir el 10% de todas las posiciones.

En Brasil todas las gestiones de importación exportación se rigen por un programa llamado “Sistema Integrado de Comercio Exterior” (SISCOMEX). Dicho programa está gerenciado por la Secretaría de Estado de Comercio Exterior, la Receita Federal do Brasil (Hacienda).

Todas las operaciones de comercio exterior, en sus diversas modalidades, deben ser hechas usando el SISCOMEX.

Por otro lado, existen otras limitaciones al momento de la importación, estas son las barreras no arancelarias, que varían para los distintos países.

A continuación, se nombran los más comunes

- Usos y costumbres al momento de la importación de cada país
- Políticas de compra nacional
- Cuotas de importación
- Auditorías impositivas
- Licencias de importación
- Certificaciones gubernamentales

#### v. **Conclusión análisis factores financiero impositivo**

La figura N°10 muestra un resumen de la información anterior brindada

*Figura N°10. Resumen de los factores financieros impositivos de Argentina y Brasil*

	<b>ARGENTINA</b>	<b>BRASIL</b>
<b>Política Monetaria</b>	Altamente cambiante y dependiente del gobierno de turno.	Sistema de metas de inflación con responsabilidad fiscal y flexibilidad cambiaria.
<b>Política Fiscal</b>	Mucha presión tributaria que afecta la competitividad del país.	Mucha menor presión tributaria que Argentina
<b>Subsidios</b>	El más importante es el arancel cero al alcanzar el 60% de contenido local, lo que fomenta el comercio intra zona	Ídem Argentina
<b>Comercio exterior</b>	Industria muy proteccionista. Grandes restricciones a la importación/exportación	Menores trabas para el comercio exterior pero aun así proteccionista

De acuerdo a información presentada, Brasil se presenta como una opción más conveniente desde el punto de vista financiero impositivo para hacer un lanzamiento, ya que tiene mejores condiciones para encarar el mismo.

Conocer la política fiscal da una idea de las reglas de juego de los países donde se busca trabajar. Conocer la política de comercio exterior permite armar un buen plan de marketing para el producto a lanzar.

## **V. Productivos**

### **i. Tecnologías de producción y economías de escala**

La producción dentro de la industria automotriz es un tema de escalas. Dadas las altas inversiones necesarias para instalar una nueva planta, la única forma de que se vuelva rentable es alcanzando economías de escala óptimas. Esto se logra mediante la automatización.

Según los expertos, una escala de producción óptima es de entre aproximadamente 100.000 y 150.000 unidades por modelo.

Las terminales trabajan arduamente mejorando sus tecnologías de producción para reducir costos, disminuir tiempos y obtener mejor calidad en sus productos finales. Este proceso de mejora es continuo y requiere tanto de capital humanos como financiero.

Dado que en ambos países los costes laborales son reducidos (comparados con Europa), el grado de automatización suele ser menor y muchos procesos son manuales.

La producción de los vehículos está motivada por las necesidades del cliente y por las regulaciones del país donde se comercialice. Una contra de la región es que no siempre se logra alcanzar la escala de producción óptima por vehículo, esto hace que se incurra en mayores costos, afectando su competitividad y, por lo tanto, que se obtenga menor rentabilidad.

Por otro lado, en ambos países existe una gran diversidad de modelos, los cuales se tienden a producir en pequeños lotes, generando altos costos, principalmente dados por la inexistencia de sistemas de automatización flexibles.

En cuanto a las tecnologías de producción, actualmente hay una fuerte tendencia hacia la sustentabilidad, es por ello que los procesos tienden a tener cada vez menos emisiones, hasta prácticamente reducirlas. También ha cobrado mucha importancia el

tema de la seguridad, es por ello que se trabajó bastante en el desarrollo de equipamiento de seguridad, como airbags, cinturones y mismo en técnicas para mejorar la seguridad de los pasajeros.

## **ii. Disponibilidad de materias primas**

La mayoría de los insumos que se requieren para la fabricación de componentes (como el acero plano, acero reciclado y plásticos especializados) son importados, ya que no existen proveedores locales en ambos países que los puedan suministrar en la calidad requerida por la terminal.

La falta de suministro local hace que las materias primas tengan un sobre costo (del 4 al 8% según datos de Adefa) respecto al precio de Europa o de Estados Unidos.

En la etapa de desarrollo de los componentes, la materia prima es validada por las terminales, quienes realizan estrictos controles y pruebas para garantizar la calidad de las mismas. En las subsidiarias, se suele trabajar con los mismos materiales que fueron validados para la casa matriz, salvo circunstancias excepcionales que justifiquen la validación de un nuevo material (por ejemplo, que la norma de calidad del país sea más exigente y requiera que el material tenga otras propiedades).

## **iii. Disponibilidad de mano de obra**

Si bien en ambos países hay una amplia oferta de profesionales, el alto grado de calificación que se requiere para el trabajo hace que la mano de obra sea cara y escasa. Las empresas suelen tener problemas para conseguirla y es muy común que se busque tentar a personal de otras empresas con mejores ofertas laborales.

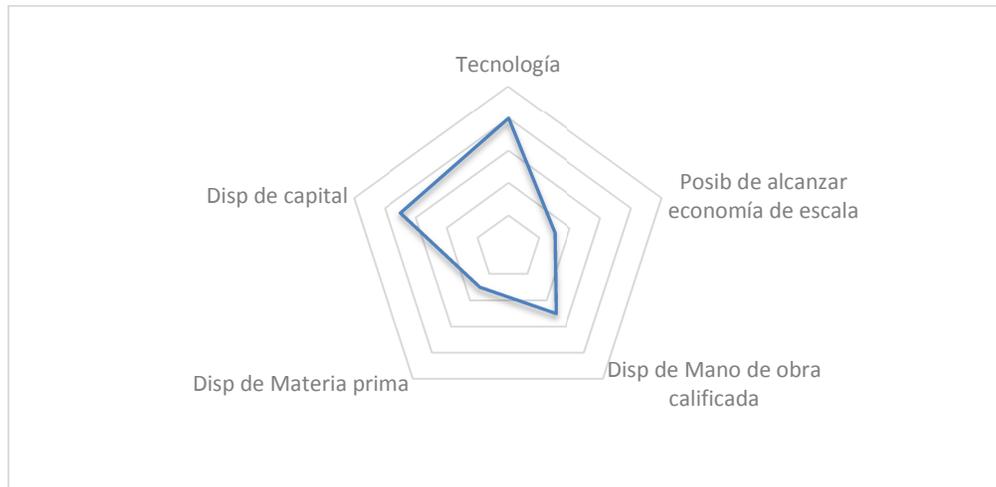
Asimismo, existe una fuerte presión gremial, que puja por fuertes aumentos de salarios, amenaza ante eventuales despidos y tiene un alto grado de control sobre la empresa, al punto que puede decidir parar la producción si no está conforme con las condiciones laborales que la misma le ofrece.

Todas esas condiciones generan que la fuerza laboral tenga bastante peso en las decisiones de la empresa, por lo que junto con el estado está trabajando para promover la capacitación profesional en el área de la mecánica automotriz.

#### iv. Conclusión análisis factores productivos

El gráfico N°11 muestra un resumen de los factores productivos mostrados en un diagrama araña. En el mismo se valorizarán los recursos estratégicos de ambos países.

*Gráfico N°11. Resumen análisis de factores productivos*



*Elaboración propia*

Los criterios usados para el gráfico fueron los siguientes,

Tecnología: si bien los procesos productivos distan de los europeos o americanos (donde los volúmenes de producción son muy superiores), la tecnología usada en Brasil y Argentina se ajusta perfectamente a las necesidades de los productos fabricados.

Posibilidad de alcanzar economías de escala: Por la diversidad de modelos que se fabrican y por los bajos volúmenes, para el tamaño de mercado actual no es posible la obtención de economías de escala óptimas.

Disponibilidad de mano de obra: En este caso hay mano de obra disponible pero la misma es escasa y cara. Mismo el hecho de que exista fuerte presión gremial juega en contra a la hora de nuevas incorporaciones de personal.

Disponibilidad de materias primas: La mayor parte de los insumos son importados, por lo que la disponibilidad de materia prima local es prácticamente nula. Validar nuevas materias primas es un proceso caro y no suele hacerse (salvo que fuera estrictamente necesario).

Disponibilidad de capital: Como todas las compañías automotrices son empresas internacionales, tienen acceso a líneas de crédito y opciones de financiamiento en cualquier banco. También en la mayoría de los casos, son las casas matrices las que les prestan el capital a las subsidiarias.

Una paradoja fue lo sucedido en la Argentina desde 2011 hasta fin de 2015 (época en que estaba el cepo cambiario). En ese periodo, casi todas las terminales localizadas en el país incorporaron grandes deudas con sus casas matrices que no las podían pagar a pesar de contar con pesos, ya que el gobierno no les permitía girar divisas al exterior para cancelar la deuda.

## **CAPÍTULO III: Estrategias y plan táctico para el lanzamiento de un producto automotriz**

### **a) Definición de estrategia**

Luego del análisis planteado en el capítulo anterior, tratamos a continuación sobre las distintas estrategias posibles a la hora de hacer un lanzamiento.

Para comenzar, la estrategia se define como “un conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.”<sup>20</sup>

La estrategia de una empresa puntualmente dicha se puede definir como “la determinación de los objetivos y metas de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción, y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas.”<sup>21</sup>

Para definir la de la estrategia se deben conocer y alinear los siguientes parámetros

1. El alcance del negocio
2. Objetivos a alcanzar
3. Unidades estratégicas involucradas
4. Recursos disponibles y recursos necesarios
5. Ventaja competitiva que se dispone o sobre la que se va a armar la estrategia
6. Sinergias necesarias

### **b) Diferentes tipos de estrategias**

Existen distintos tipos de estrategias dependiendo del objetivo final que se esté persiguiendo. A continuación, se nombrarán las más conocidas

1. Estrategia de penetración de mercado: El objetivo de la misma es aumentar la participación de la empresa (market share) en el mercado en el que opera con los productos que actualmente comercializa.

---

<sup>20</sup> Fuente: <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php> de fecha 30 marzo 2017

<sup>21</sup> Alfred D. Chandler Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise

2. Estrategia de desarrollo de mercado: El objetivo es llevar los productos existentes (oferta) hacia otros segmentos de clientes, es decir, a nuevos mercados.
3. Estrategia de desarrollo de productos: el objetivo es aumentar el market share mediante la introducción de nuevos productos o mejorando los productos actuales.
4. Estrategias de integración: Buscan aumentar el poder de negociación de la empresa incorporando parte de la cadena de valor. Si integra la fuente de abastecimiento, se dice que es integración vertical hacia atrás. Si integra al distribuidor, se dice vertical hacia adelante. La integración horizontal es cuando se controla o adquiere una empresa del mismo sector, aumentando el poder de la empresa en el mercado.
5. Estrategia de diversificación: Este es el caso donde la empresa amplía la oferta de productos para poder participar en nuevos mercados. Esta estrategia es buena para hacer crecer la empresa y para neutralizar los riesgos.
6. Estrategia de costos: En este caso el objetivo es competir mediante precios bajos. Para ello, se deben reducir al máximo los costos en la cadena de suministros, volviéndose de esta forma la empresa más competitiva.
7. Estrategia de diferenciación: aquí se busca competir con un producto que tenga alguna característica distintiva que sea apreciada por el cliente.

### c) Criterios para elegir una estrategia para un lanzamiento automotriz

A la hora de lanzar un producto y sobre todo en una industria tan competitiva como la automotriz es muy importante elegir la estrategia correcta para hacerlo. Es por ello que una forma de validar que la estrategia elegida es correcta, es chequear si la misma cumple los siguientes criterios

- En primer lugar, la estrategia debe estar alineada a
  - La visión/misión y estrategia de la empresa
  - Al nivel de riesgos que la empresa está dispuesta a asumir
  - A la ventaja competitiva con la que cuenta la empresa o la que pretende alcanzar

- Al mercado y las oportunidades del mismo
- En segundo lugar, debe contribuir a
  - Mejorar la imagen de la empresa
  - A mejorar la posición comercial de la empresa
  - Al objetivo estratégico propuesto
- Además, debe estar revisada y validada
  - En cuanto a los datos y/o información con la que se planeó
  - En relación a los supuestos y previsiones calculadas
- Debe ser consistente en sí misma y estar alineada a las posibilidades de la compañía
- Por último, debe estar preparada para poder adaptarse ante posibles fallas y/o cambios en el entorno. Debe contemplar planes de acción para ser aplicados en caso de que los resultados no sean los esperados.

#### **d) Implementación de la estrategia en un lanzamiento (plan táctico)**

La forma de implementar la estrategia es mediante un plan táctico – estratégico, es decir; un resumen a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo de donde se encuentra la empresa hoy, a donde quiere llegar y cuáles son las acciones que debe implementar para hacerlo.

El plan estratégico cuenta de las siguientes etapas

1. Análisis estratégico
2. Diagnóstico estratégico
3. Elección de estrategia
4. Implementación de la estrategia elegida

*Figura N°111. Etapas del plan estratégico*



*Fuente Altair consultores (Descartado de la página web [http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO\\_PLAN\\_ESTRATEGICO.pdf](http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN_ESTRATEGICO.pdf) de fecha 01 abril de 2017)*

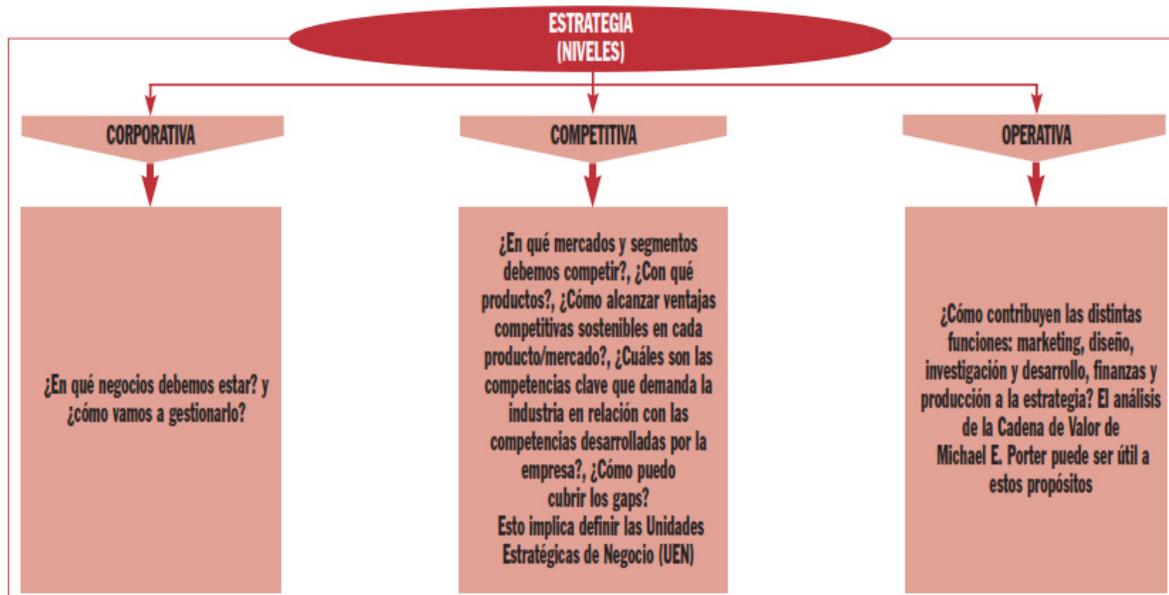
El análisis y el diagnóstico estratégico, como bien indican las palabras consisten en un trabajo previo para conocer la situación de la empresa (tanto internamente como del entorno) y poder formular correctamente la estrategia.

La formulación estratégica consiste en definir la mejor estrategia a aplicar, y esta debe ser realizada en tres niveles

- Corporativo es decir a nivel de la organización
- Competitivo o a nivel de la unidad de negocio
- Operativo

La figura que se muestra a continuación resume los tres niveles de la estrategia

*Figura N°122. Niveles de la estrategia*



Fuente Altair consultores (Descartado de la página web [http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO\\_PLAN ESTRATEGICO.pdf](http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf) de fecha 01 abril de 2017)

La última etapa del plan es la implementación de la estrategia. Para ello se debe armar un plan de acción (identificando las acciones, los responsables y el plazo para la realización de los mismos). Dichas acciones deben ser priorizadas en función de su criticidad y seguidas para garantizar que se cumplan.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo se realizó una investigación del tipo descriptiva con método no experimental, midiendo y analizando las distintas variables obtenidas, para así buscar responder las hipótesis enunciadas.

Los instrumentos utilizados fueron:

Instrumento I: consiste en el análisis de datos reales obtenidos de ADEFA (Asociación de Fábricas de Automotores) y de ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores).

Instrumento II: Se trata de una encuesta realizada a un grupo de 50 personas vinculadas al rubro automotriz.

Instrumento III: consiste en una entrevista realizada Agustín Chiappino (Ingeniero de producto de Ford Argentina)

## Trabajo de campo

### Instrumento I

A continuación, los resultados históricos obtenidos

### **Histórico de la producción**

Mediante las tablas y gráficos mostrados a continuación podemos apreciar las variaciones que tuvieron Argentina y Brasil en la producción automotriz en los últimos años. Luego presentamos las conclusiones obtenidas con dichos datos.

*Figura N°13. Histórico de producción automotriz argentina de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado.*

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Automóviles</b>	577.233	497.376	506.539	363.711	318.540
<b>Utilitarios</b>	227.182	246.087	257.622	233.131	217.901
<b>Pesados</b>	24.356	21.032	26.846	20.487	7.026
<b>Total</b>	<b>828.771</b>	<b>764.495</b>	<b>791.007</b>	<b>617.329</b>	<b>543.467</b>

Elaboración propia con datos de <http://www.adefa.org.ar/> de fecha junio 2016

**Figura N° 13.** Histórico de producción automotriz brasilera de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado.

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Automóviles</b>	2.630.893	2.763.445	2.954.279	2.502.293	2.017.639
<b>Utilitarios</b>	513.918	469.480	530.901	471.191	316.222
<b>Pesados</b>	272.971	170.038	227.556	172.902	95.560
<b>Total</b>	<b>3.417.782</b>	<b>3.402.963</b>	<b>3.712.736</b>	<b>3.146.386</b>	<b>2.429.421</b>

Elaboración propia con datos [www.anfavea.com.br/](http://www.anfavea.com.br/) de fecha junio 2016

**Gráfico N°12.** Producción de vehículos en Argentina y Brasil desde 2011 a 2015



Elaboración propia con datos de <http://www.adeffa.org.ar/> y de [www.anfavea.com.br/](http://www.anfavea.com.br/) de fecha junio 2016

Este instrumento nos permite ver la gran disparidad que existe entre ambos países con respecto a la producción de vehículos. Si bien la producción brasilera viene en caída, aun así, es más de cuatro veces la de Argentina.

Este último gráfico refuerza el hecho de que produciendo en Brasil se obtendrían mejores economías de escala dadas por el mayor volumen de unidades y por los menores costos de producción de los vehículos brasileiros (ya que Brasil tiene más operaciones tercerizadas, lo que implica un menor costo de producción). Asimismo, juega a favor el hecho de contar con las ventajas económicas y tributarias del Mercosur, tanto para producir como para comercializar.

Los contras de producir tanto en Brasil como en Argentina son

- Crisis económica del país

- La inestabilidad política y económica
- Devaluación monetaria

### Histórico ventas a concesionarios

Mediante las tablas y gráficos mostrados a continuación podemos apreciar las variaciones que tuvieron Argentina y Brasil en las ventas de los distintos vehículos en los últimos años. Luego presentamos las conclusiones obtenidas con dichos datos.

*Figura N°15. Histórico de ventas a concesionarios de Argentina de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado.*

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Automóviles</b>	673.853	596.397	684.379	432.696	438.431
<b>Utilitarios</b>	171.727	200.433	239.749	156.276	155.679
<b>Pesados</b>	37.770	33.228	39.789	24.876	19.157
<b>Total</b>	<b>883.350</b>	<b>830.058</b>	<b>963.917</b>	<b>613.848</b>	<b>613.267</b>

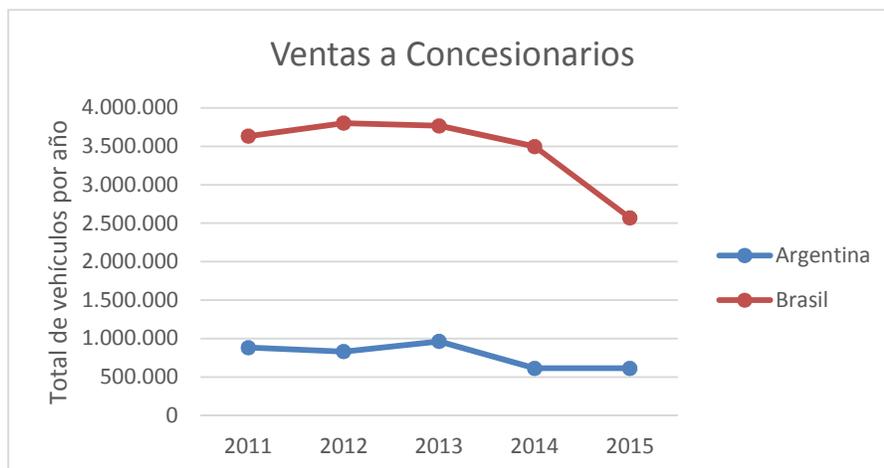
Elaboración propia con datos de <http://www.adeffa.org.ar/> de fecha junio 2016

*Figura N°16. Histórico de ventas a concesionarios de Brasil de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado.*

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Automóviles</b>	2.901.647	3.115.223	3.040.783	2.794.687	2.122.956
<b>Utilitarios</b>	524.184	518.960	539.112	538.792	357.573
<b>Pesados</b>	207.417	167.888	187.475	164.533	88.447
<b>Total</b>	<b>3.633.248</b>	<b>3.802.071</b>	<b>3.767.370</b>	<b>3.498.012</b>	<b>2.568.976</b>

Elaboración propia con datos de [www.anfavea.com.br/](http://www.anfavea.com.br/) de fecha junio 2016

*Gráfico N°13. Ventas de vehículos a concesionarios en Argentina y Brasil desde 2011 a 2015*



*Elaboración propia con datos de <http://www.adefa.org.ar/> y de [www.anfavea.com.br/](http://www.anfavea.com.br/) de fecha junio 2016*

Este instrumento muestra la gran diferencia que existe en cuanto a tamaños entre el mercado brasilero y el argentino. En el grafico N°13 se observa que, si bien el mercado se encuentra en baja, las ventas brasileras superan en más de cuatro veces las argentinas. Para una empresa automotriz ambos mercados (el argentino y el brasilero) son atractivos desde el punto de vista del lanzamiento de un producto, ya que, haciendo pequeños cambios técnicos al vehículo, éste se puede adaptar a ambos países, logrando que las inversiones iniciales puedan amortizarse en mayores unidades y así logrando mayores rentabilidades. Por otro lado, al lanzar el vehículo en varios mercados, la empresa se vuelve más independiente de las condiciones políticas y económicas del país.

### **Histórico exportaciones**

Mediante las tablas y gráficos mostrados a continuación podemos apreciar las variaciones que tuvieron Argentina y Brasil en las exportaciones de los distintos vehículos en los últimos años. Luego vemos las conclusiones obtenidas con dichos datos.

*Figura N°17. Histórico de exportaciones de Argentina de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado.*

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Automóviles</b>	344.918	253.030	259.016	190.785	120.146
<b>Utilitarios</b>	149.096	150.568	161.862	155.007	124.979
<b>Pesados</b>	12.701	9.874	12.417	12.055	600
<b>Total</b>	<b>506.715</b>	<b>413.472</b>	<b>433.295</b>	<b>357.847</b>	<b>245.725</b>

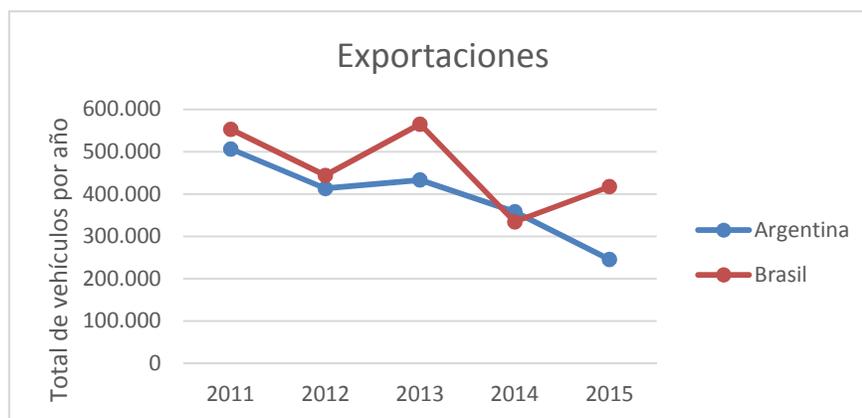
Elaboración propia con datos de <http://www.adefa.org.ar/> de fecha junio 2016

**Figura N° 1814.** Histórico de exportaciones de Brasil de 2011 a 2015 para los sectores automóvil, utilitario y pesado.

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Automóviles</b>	442.606	350.115	461.066	263.604	316.537
<b>Utilitarios</b>	75.966	62.483	70.561	46.270	72.486
<b>Pesados</b>	34.754	31.430	33.484	24.345	28.309
<b>Total</b>	<b>553.326</b>	<b>444.028</b>	<b>565.111</b>	<b>334.219</b>	<b>417.332</b>

Elaboración propia con datos de [www.anfavea.com.br/](http://www.anfavea.com.br/) de fecha junio 2016

**Gráfico N°14.** Exportaciones de vehículos en Argentina y Brasil desde 2011 a 2015



Elaboración propia con datos de <http://www.adefa.org.ar/> y de [www.anfavea.com.br/](http://www.anfavea.com.br/) de fecha junio 2016

Este instrumento permite observar que ambos países exportan cantidades similares de vehículos. Las empresas en este sentido buscan amortizar las inversiones iniciales en

más cantidad de unidades, ampliar su market share y lograr tener la mayor presencia posible en el exterior.

### Resumen y estrategia propuesta

Las tablas y gráficos mostrados a continuación muestran un resumen de la información correspondiente a los instrumentos I, II y III, .

Este instrumento además no hace más que acentuar lo expuesto anteriormente respecto a la amplia diferencia que existe entre ambos países.

*Figura N°19. Histórico de destino de unidades producidas localmente en Argentina de 2011 a 2015*

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Producción Nacional</b>	543.467	617.329	791.007	764.495	828.771
<b>Exportaciones</b>	245.725	357.847	433.295	413.472	506.715
<b>Ventas a Concesionarios</b>	613.267	613.848	963.917	830.058	883.350

*Elaboración propia con datos de <http://www.adefa.org.ar/> de fecha junio 2016*

*Figura N°20. Histórico de destino de unidades producidas localmente en Brasil de 2011 a 2015*

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Producción Nacional</b>	2.429.421	3.146.386	3.712.736	3.402.963	3.417.782
<b>Exportaciones</b>	417.332	334.219	565.111	444.028	553.326
<b>Ventas a Concesionarios</b>	2.568.976	3.498.012	699.211	3.802.071	3.633.248

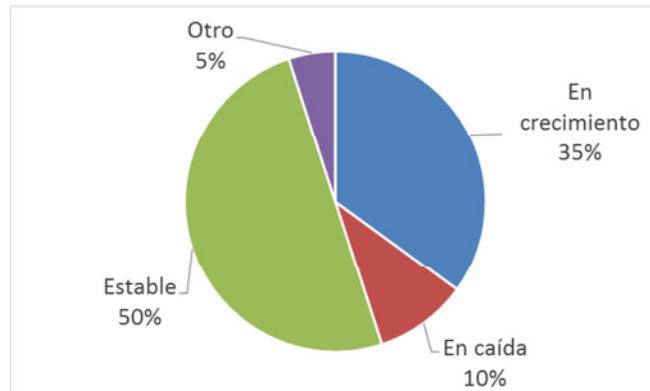
*Elaboración propia con datos de [www.anfavea.com.br/](http://www.anfavea.com.br/) de fecha junio 2016*

## **Instrumento II**

A continuación, se muestran las preguntas realizadas junto con los resultados obtenidos

### **1. ¿Cómo ve a la industria automotriz hoy?**

*Gráfico N°15: Percepción de la industria automotriz*

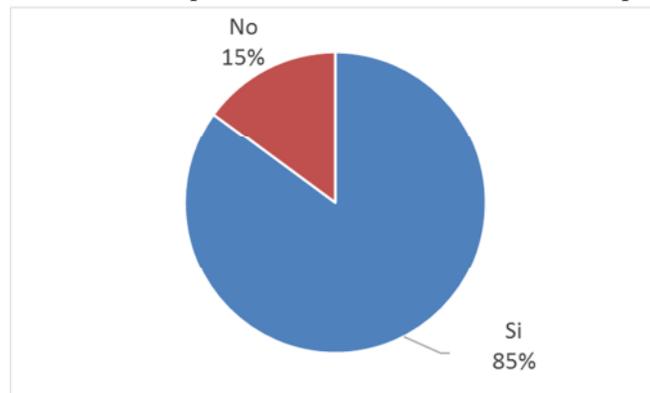


*Elaboración propia de fecha marzo 2017*

La percepción general es que la industria se encuentra en un periodo estable.

### **2. De acuerdo al contexto actual de la industria, ¿ve posibilidades de nuevos proyectos/lanzamientos?**

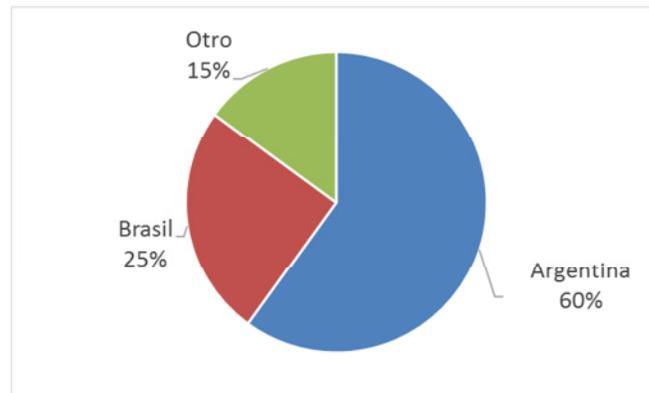
*Gráfico N°16: Percepción sobre nuevos lanzamientos/proyectos*



*Elaboración propia de fecha marzo 2017*

**3. ¿Si tuviera que lanzar un producto automotriz en Mercosur, optaría por hacerlo en Argentina, en Brasil o en otro país?**

*Gráfico N°17: País elegido para realizar un lanzamiento automotriz*

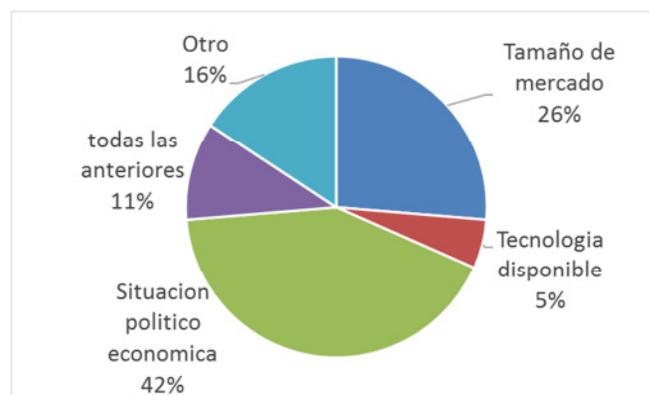


*Elaboración propia de fecha marzo 2017*

Observación: en este caso, el 15% que puso otro eligió lanzar el producto en Chile, aunque la gran mayoría siguió prefiriendo hacerlo en Argentina

**4. ¿Cuáles fueron los motivos para elegir el país en la pregunta 3)?**

*Gráfico N°18: Motivos para la elección del país de lanzamiento*

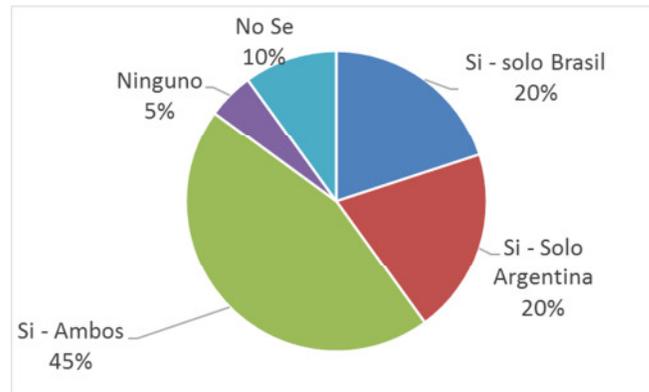


*Elaboración propia de fecha marzo 2017*

Se observa que el principal motivo para elegir el país donde realizar el lanzamiento es la situación político – económica del mismo.

**5. Cree que tanto Argentina como Brasil pueden alcanzar la economía de escala óptima para hacer rentable el lanzamiento de un vehículo**

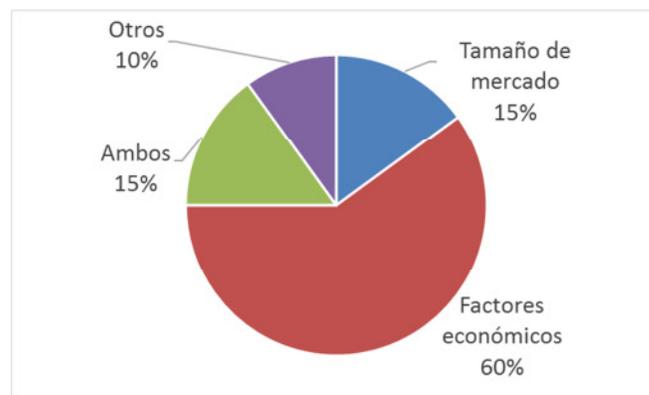
*Gráfico N°19: Percepción sobre la posibilidad de obtener economías de escala ante un lanzamiento*



*Elaboración propia de fecha marzo 2017*

**6. ¿Con qué aspectos considera que está atado el éxito del producto?**

*Gráfico N°20: Percepción sobre los factores que llevan al éxito de un producto*

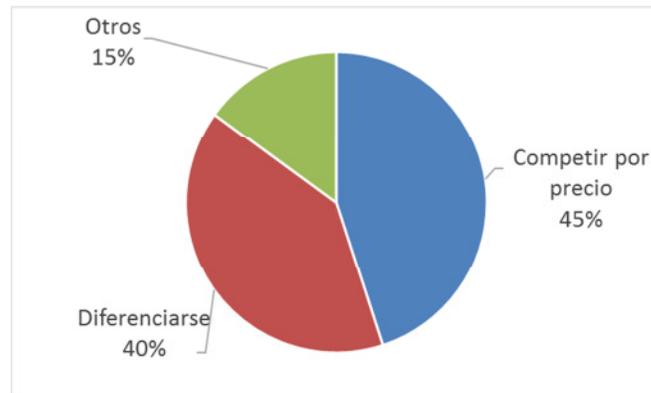


*Elaboración propia de fecha marzo 2017*

Observación: Nuevamente se observa que los entrevistados le dan más importancia a los factores económicos antes que al tamaño del mercado.

**7. ¿Cuál considera que es la mejor estrategia comercial para Argentina en relación al lanzamiento de un producto automotriz?**

*Gráfico N°21: Estrategia comercial para Argentina*

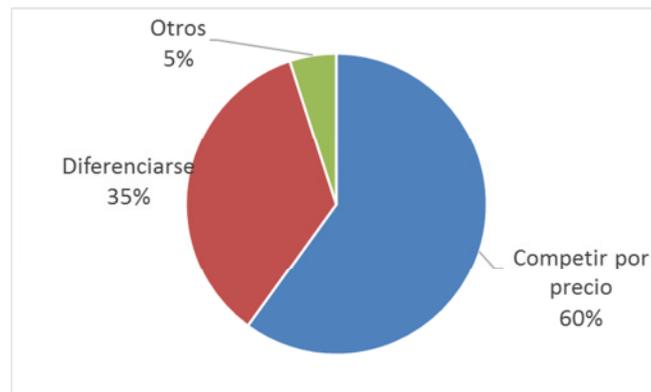


*Elaboración propia de fecha marzo 2017*

En este caso, el resultado de la encuesta no muestra un consenso respecto a la estrategia comercial para Argentina. Ambas opciones (competir por precio o diferenciarse) se encuentran con un porcentaje similar en el resultado final.

**8. ¿Cuál considera que es la mejor estrategia comercial para Brasil en relación al lanzamiento de un producto automotriz?**

*Gráfico N°22: Estrategia comercial para Brasil*



*Elaboración propia de fecha marzo 2017*

En este caso, los resultados muestran una inclinación por competir por precio, es decir, una estrategia de costos.

### **Instrumento III**

#### **Pregunta N°1: ¿Cómo ve a la industria automotriz mundial hoy y en especial a la del Mercosur en relación a nuevos lanzamientos?**

**Respuesta:** En mi opinión, hoy en día hay una gran brecha en la industria automotriz entre el Mercosur y el resto de las regiones. Acá los lanzamientos están bastante atrasados en cuanto a la tecnología. Por ejemplo, en EEUU están desarrollando motores híbridos hace 10 años, en cambio, en Argentina, se sigue usando la misma tecnología hace varias décadas.

Este desfase se debe más que nada a un tema de precios, ya que es muy caro traer esas tecnologías y el cliente acá no está dispuesto a pagar ese diferencial. Lo que noté es que el cliente si está dispuesto a pagar por un motor diésel (contra uno de gasolina) por el hecho de ahorra en el consumo, pero no pagaría por un motor híbrido.

Por otro lado, la región carece de infraestructura para atraer desarrollos tecnológicos. Por ejemplo, volviendo al tema de los motores híbridos, no hay estaciones de carga eléctrica para dichos motores.

#### **Pregunta N°2: ¿Cree que hay posibilidades de nuevos proyectos/ lanzamientos en la región del Mercosur?**

**Respuesta:** Si, considero que hay grandes oportunidades en Mercosur. Siempre teniendo en cuenta de que cada país tiene diferentes oportunidades, por ejemplo, en Argentina, veo oportunidades con las pick ups (por el tema del campo), en cambio en Brasil las posibilidades están con un auto para el segmento B.

#### **Pregunta N°3: En caso de lanzar un nuevo vehículo en Mercosur, ¿qué país elegiría para ello y por qué?**

**Respuesta:** En mi opinión, elegiría a Argentina ya que considero que hay grandes oportunidades en el país, más que nada en el campo. Aquí al haber eliminado las restricciones a la soja, generó que el campo se mueva y que con ello se necesiten más camionetas.

**Pregunta N°4: ¿Cuál es el factor que Uds. considera más importante para elegir el país de lanzamiento y por qué?**

**Respuesta:** Considero que el factor más importante para decidir un lanzamiento es la tendencia que tiene el cliente a la hora de elegir un vehículo. Asimismo, esa tendencia en mi opinión va de la mano de la situación económica de cada país.

**Pregunta N°5: ¿Cuál es el factor que Uds. considera más importante para garantizar el éxito del producto y por qué?**

**Respuesta:** En mi opinión, para garantizar que un producto sea exitoso lo importante es conocer las expectativas del cliente (tener claro que espera en función de lo que compra). La terminal puede ofrecerle un vehículo con varios accesorios, pero si estos no son percibidos como diferenciales por el cliente, entonces no pagará por ellos, por lo que el producto no tendrá éxito.

Ante todo, y previo a cualquier lanzamiento, en mi opinión, es necesario realizar un análisis de mercado para conocer las expectativas del cliente. De esta forma el vehículo estará acorde a sus expectativas y generará una buena percepción.

**Pregunta N°6: ¿Cuál considera que es la mejor estrategia comercial para Argentina en relación al lanzamiento de un producto automotriz y por qué?**

**Respuesta:** Considero que la mejor estrategia comercial para Argentina es ofrecer una buena posventa (ésta es la estrategia que utiliza Toyota con sus vehículos). De esta forma el cliente se siente protegido y seguro ante la compra. Para el argentino también considero que son importantes los costos, es decir quiere pagar poco por el vehículo y que en caso de que le pase algo, el servicio post venta sea eficiente.

**Pregunta N°7: ¿Cuál considera que es la mejor estrategia comercial para Brasil en relación al lanzamiento de un producto automotriz y por qué?**

**Respuesta:** No conozco exactamente el público brasileño, pero por lo que veo a nivel de ventas, el segmento B es el más exitoso. En mi opinión, la estrategia comercial la apuntaría a este segmento. Buscaría vender cantidad a bajo costo.

## **Análisis de resultados**

Luego de analizar los diversos factores que afectan un lanzamiento junto con los datos reales obtenidos de Adefa y Anfavea; las entrevistas y las encuestas realizadas, se presentan a continuación las estrategias comerciales que, a criterio del autor, debería seguir cada país para tener éxito con un lanzamiento

### **a) Estrategia Comercial para Argentina**

Dado que Argentina no tiene un tamaño de mercado óptimo para alcanzar grandes economías de escala, se considera que la mejor estrategia es hacer foco en la innovación. Desarrollando vehículos con mejores prestaciones que sean atractivos para el cliente (tanto locales como para la exportación). Esto traerá aparejado altas inversiones en investigación y desarrollo y en tecnología.

Las ventajas de esta estrategia son

- Permitirá la diferenciación de los productos
- No se competirá por precio
- Fomentará el desarrollo tecnológico del país

Las desventajas son

- Requiere grandes inversiones que pueden no llegar a amortizarse con volúmenes bajos de producción.
- La innovación en los vehículos puede que no llegue a ser percibida por los consumidores, por lo que no van a estar dispuestos a pagar de más por el producto.

### **b) Estrategia Comercial para Brasil**

Aprovechando que Brasil cuenta con un tamaño de mercado mucho mayor, la estrategia en este caso consiste en aprovechar al máximo las economías de escala, lanzando pocos productos, pero en grandes cantidades. Esto permite aprovechar al máximo los recursos del país y permitirá reducir los costos, alcanzando valores óptimos que le permitan ser competitivo al momento de exportar.

Por otro lado, se busca fortalecer el mercado interno, desarrollando proveedores locales y validando materia prima nacional.

Las ventajas de esta estrategia son

- Se logra reducir los costos
- Genera empleo y reactiva la economía

Las desventajas son

- No permite la diferenciación del producto
- Compete en función del precio

### c) Plan táctico

Para asegurar el éxito de las estrategias elegidas, se debería implementar el siguiente plan táctico

*Figura N° 20. Estrategias y plan táctico para el lanzamiento de un producto*

<b>Aspectos Estratégicos Claves</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plan Táctico</b>
<b>Competitividad Productiva</b>	Economía de escala óptima de producción Reducción de costos productivos Optimización del proceso productivo	Producción JIT Proceso de mejora continua (seis sigmas) Reducción de costos innecesarios Eficiencia operativa en producción
<b>Rentabilidad Óptima</b>	Reducción de costos Eficiencia operativa	Tercearizar operaciones que no agregan valor Implementar medidas de reducción de costos
<b>Desarrollo de estrategias comerciales</b>	Alcanzar un market share óptimo Estrategia comercial	Estudio de mercado previo al lanzamiento

<b>eficientes</b>	personalizada en el país de lanzamiento	Inversión en publicidad
<b>Búsqueda de oportunidades</b>	Nuevos mercados Nuevos productos	Estudio de nuevos mercados Desarrollo de nuevos productos Nuevos lanzamientos
<b>Eficiencia operativa</b>	Reducción de costos Mejora de procesos	Capacitación del personal Implementación de técnicas de mejora continua

## CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

Si tuviéramos que resumir la situación de las terminales automotrices, podríamos decir que están constantemente buscando nuevos mercados y oportunidades para hacer más eficiente y rentable su negocio. Tienen presencia global y centros productivos estratégicamente ubicados desde los que abastecen a todo el mercado.

Para que funcione bien su negocio, tienen que estar continuamente innovando y desarrollando nuevos productos, así como también buscando constantemente reducir costos y aumentar su market share.

Cada país tiene características particulares y es por ello que los productos que se lancen en el mismo también van a ser diferentes. Como ya vimos, un mismo producto puede tener éxito en un determinado mercado y fracasar en otro. Previo a cualquier desarrollo y/o lanzamiento se debe realizar un estudio de mercado para conocer mejor al cliente, al entorno, a la competencia, etc. y así poder crear un producto que satisfaga todas las necesidades.

El propósito de la tesis fue evaluar todos los factores relevantes que afectan un lanzamiento dentro de la industria automotriz en Argentina y en Brasil; para poder determinar la mejor estrategia a seguir ante el mismo. Asimismo, se planteó la cuestión de la economía de escala y del tamaño de mercado óptimo para que sea redituable el lanzamiento del producto

Para ello se comenzó con un breve resumen de la industria en el capítulo I, donde se muestran a grandes rasgos las diferencias entre la industria en Mercosur con las del resto del mundo. Luego, en el capítulo II se compararon los diversos factores de Argentina y de Brasil para poder conocer en profundidad cada región, y tanto sus ventajas como desventajas de cara a un futuro proyecto de inversión. Para finalizar la parte del análisis, en el capítulo III se detallaron a grandes rasgos las posibles estrategias para un lanzamiento automotriz.

Para el análisis, se usaron datos históricos de Adefa y Anfavea, junto con una encuesta realizada a personas vinculadas al sector automotriz y una entrevista a un especialista

Las conclusiones obtenidas fueron las siguientes

Para el mercado argentino, se recomienda hacer foco en la innovación, creando un producto diferenciador. Dado el tamaño de mercado del país, no es posible obtener economías de escala óptimas que permitan amortizar los costos fijos y crear productos rentables, por ello se considera que lo ideal es desarrollar vehículos con mejores

prestaciones que sean atractivos para los consumidores (tanto locales como para la exportación).

En cambio, Brasil cuenta con mercado de mayor tamaño, por lo que se considera que lo mejor es aprovechar al máximo las economías de escala, lanzando pocos productos, pero en grandes cantidades. Así se podría obtener rentabilidad al amortizar los costos.

Por otro lado, este trabajo nos permitió conocer los diversos pasos por los que atraviesan las empresas al momento de lanzar un producto, los cuales los podemos resumir en las siguientes etapas

1. Primero se realiza un estudio integral del mercado (clientes, producto, competencia, etc.) para determinar la viabilidad del producto.
2. En caso de avanzar, se hace una planificación táctica y estratégica, donde se detectan oportunidades y se analizan los obstáculos posibles.
3. Luego se procede con la implementación y seguimiento

Asimismo, comprobamos que no existe patrón de decisión establecido que aplique a todas las empresas para determinar si se avanza con un producto o no, sino que la estrategia varía en función del objetivo final que persiga la empresa. Por ejemplo, si la estrategia es expandirse, se buscan oportunidades en nuevos mercados. En cambio, si la estrategia es obtener rentabilidad, se debe proceder solamente con aquellos productos que tengan margen positivo, tratando de reducir los costos. Es decir, la empresa debe accionar en función de su visión y del plan estratégico que haya decidido seguir.

Ahora volcándonos puramente a la estrategia de una empresa automotriz, dados los beneficios arancelarios que tiene por producir dentro del Mercosur, su estrategia comercial y mismo la decisión sobre la ubicación de un centro de producción, están altamente afectada por las normas que rigen dentro de cada país.

Los beneficios que la empresa puede obtener por ubicarse en el Mercosur son un factor importante, así también lo son las economías de escala. Por los tamaños de mercado de Brasil y de Argentina, no es posible alcanzar en ambos una economía de escala óptima. Es por ello que se debe producir en uno de los países y desde allí abastecer al otro.

Finalmente, luego de analizar los distintos factores se aprueba la hipótesis de que el tamaño de mercado es el factor más relevante a la hora de decidir sobre el lugar de producción y comercialización del vehículo, esto se puede constatar en los datos presentados anteriormente. Obviamente, este factor no es el único que se debe mirar, ya que el éxito al final de cuentas no depende de un factor en particular, sino que es una combinación de los distintos aspectos que existen.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ventajas Competitivas. Michael E. Porter. Cecsca. 1991.
- Kotler Philip y Armstrong Gary (11° Ed.) (2007): “Marketing Versión para Latinoamérica”, México. Editorial Pearson.
- Stanton William, Etzel y Walker. (14° Ed.) (2007). “Fundamentos de marketing”. Editorial Mc Graw Hill.
- Anuario de Adefa. 2015.
- Anuario Anfavea. 2015.
- Porter, Michael. “Estrategia Competitiva”, Ediciones Pirámide, 2009.
  
- ADEFA (Asociación de Fábricas de Automotores)
- ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores)
- INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)
- ANTT (Agencia Nacional de Transportes Terrestres)
- BCRA (Banco Central de la República Argentina)
- BCB (Banco Central do Brasil)
- UCA (Universidad Católica Argentina)
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)
- SEDLAC (Base de Datos Socioeconómicos para América Latina y el Caribe)
- Revista Economía UNAM, México, 2008 Vol. 4 Núm. 11
- OICA (Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos de motor)
- ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración)

### Páginas Web consultadas

<http://www.consumer360.com/news-and-insights/>

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

[http://web.archive.org/web/20121113223318/http://www.cnrt.gov.ar/infoferro/espanol/data/historia\\_data.htm](http://web.archive.org/web/20121113223318/http://www.cnrt.gov.ar/infoferro/espanol/data/historia_data.htm)

<http://www.argentina.gob.ar/informacion/transporte/204-ferrocarriles.php>

<http://www.snis.gov.br/>

[http://republica\\_argentina.ar.tripod.com/transportes1.htm](http://republica_argentina.ar.tripod.com/transportes1.htm)

<http://www.economia.gob.ar/>

<http://www.datosmacro.com/>

<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/brasil.aspx>

<http://www.inflacionverdadera.com/>

<http://www.ibge.gov.br/>

<http://www.indexmundi.com/xrates/graph.aspx?c1=BRL&c2=USD&days=3650&lang=es>

<http://portal.educacion.gov.ar/>

<http://portal.mec.gov.br/index.php>

<http://portalsaude.saude.gov.br/>

<http://www.businessinsider.com/wef-19-countries-with-the-highest-tax-rates-in-the-world-2015-10>

<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/63853/norma.htm>

<http://www.expomercosur.net/>

<https://juanpadro.wordpress.com/2013/01/21/papeles-papeles-y-mas-papeles/>

<http://www.vocesenelfenix.com/content/la-situacion-de-la-industria-automotriz-y-de-autopartes-en-la-argentina>

<http://www.uv.mx/chinaveracruz/files/2015/12/Orientando-9-Art-2.pdf>

<http://co.china-embassy.org/esp/zt/zgxz/t226002.htm>

<http://es.slideshare.net/tanitha08/fordismo-antecedentes-caracteristicas-ventajas-y-desventajas>

[http://www.degerencia.com/articulo/los\\_factores\\_criticos\\_de\\_exito\\_y\\_las\\_areas\\_de\\_resultado\\_clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave)

[http://www.elfinancierocr.com/pymes/factores-clave-lanzar-nuevo-producto\\_0\\_534546556.html](http://www.elfinancierocr.com/pymes/factores-clave-lanzar-nuevo-producto_0_534546556.html)

<http://www.mujeresdeempresa.com/factores-de-exito-y-de-fracaso-de-una-idea-de-negocio/>

[www.fenabrave.org.br](http://www.fenabrave.org.br)

<https://www.taringa.net/posts/autos-motos/16473786/Mi-top-20-de-fracasos-de-grandes-y-pequenas-marcas-de-autos.html>

<http://www.emarketinghoy.com/como-evaluar-el-tamano-del-mercado-de-un-emprendimiento-web/>

<http://estrategias-negocio.blogspot.com.ar/>

[http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO\\_PLAN ESTRATEGICO.pdf](http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf)

## APÉNDICES/ANEXOS

### Marcas de autos según su origen

#### Inglaterra

- Aston Martin
- Bentley
- Jaguar
- Lotus
- Rover
- McLaren
- Rolls Royce
- Austin Mini

#### Corea del Sur

- Daewoo
- Hyundai
- Kia

#### España

- Seat

#### República Checa

- Škoda

#### China

- Chery

#### Suecia

- Volvo
- Saab

#### Rumania

- Dacia

#### Italia

- Alfa Romeo
- Ferrari
- Lamborghini
- Fiat
- Lancia
- Maserati
- Pagani

#### Francia

- Renault

- Peugeot
- Citroën
- Bugatti

**Japón**

- Nissan
- Mazda
- Subaru
- Toyota
- Mitsubishi
- Isuzu
- Honda
- Acura
- Daihatsu
- Lexus

**Alemania**

- Opel
- Audi
- Volkswagen
- Mercedes Benz
- BMW

- Porsche
- MINI

**Estados Unidos**

- Buick
- Cadillac
- Saleen
- Lincoln
- Vauxhall
- Pontiac
- Dodge
- RAM
- Jeep
- Chrysler
- GMC
- Ford
- Chevrolet

**Argentina**

- Rastrojero
- IKA

\*Fuente: <http://www.taringa.net/post/autos-motos/16676439/Marcas-de-autos-y-su-origen.html>