

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial**

## **Tesina Título**

**Ventajas estratégicas en la diversificación de las fuentes argentinas, proveedoras de Estructuras Metálicas, Estampadas y Soldadas para automóviles.**

**Estudio de caso: Ciudad de Rosario y Autónoma de Buenos Aires.**

**Alumno:** Oscar Eduardo García    oscar\_garcia\_2@hotmail.com  
**Domicilio:** La Paz 6106 – Rosario  
**Teléfono:** 0341-4327752  
**Tutor:** Lic. Paulo Lanza  
**Tutor:** Mg. Lic. Ana M. Trottini

**Marzo 2012**

## Índice

	Página
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I</b>	
Antecedentes .....	7
<b>Capítulo II</b>	
ACM Argentina S. A.....	26
Cirubon .....	27
Ferrosider parts .....	28
Elhymec .....	29
Gamar .....	30
Industrias Precisión.....	32
Sevran.....	32
Sistemas HCG.....	33
<b>Capítulo III</b>	
Comprobación de la Hipótesis .....	35
<b>Conclusiones .....</b>	<b>49</b>
<b>Propuesta .....</b>	<b>51</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>53</b>

## **Dedicatoria**

Quiero agradecer a todas aquellas personas que me ayudaron y alentaron en tiempos difíciles, las cuales me fortalecieron para que hoy logre convertirme en un profesional.

Cuando concluí los estudios secundarios, continué con los universitarios y a pesar de cuestiones de trabajo y crisis económicas, puedo terminar.

Crecí profesionalmente en forma práctica y tengo una familia que:  
¡¡Pucha, si vale oro!!

Es por ello que quiero dedicar esta investigación especialmente a mi familia, Adriana y Gustavo, quienes soportaron problemas de salud tratando que no interfieran con mis estudios, quienes en muchas ocasiones sintieron la ausencia de un marido o un padre por estudiar y trabajar al mismo tiempo para sustentarlos, a quienes molestaba en su descanso por realizar trabajos o estudiar por las noches. A ellos les debo todo lo que soy hoy.

A mis padres, Hector y Emma, quienes me dieron la vida y han sabido educarme con altos valores, enseñándome a discernir entre lo bueno y lo malo, elegir lo mejor, haciendo de mi una buena persona.

A mis suegros, Jose y Rosa, quienes siempre están presentes cada vez que los necesitamos, en las buenas y en las malas, y que aseguro no es poca cosa.

Ahora, a los 42 años de edad, termino mis estudios de grado en esta Casa, la Universidad Abierta Interamericana, que me abrió las puertas cálidamente, y donde conocí personas excepcionales a las que admiro profundamente.

Por ello, quiero dedicarles también este trabajo, ya que son parte de lo que hicieron de mí, a los profesores: Ana Maria Trottini, Paulo Lanza, Fernando Castellani, Alicia Nebia, Rubén Pavetto, Marta Ruggieri, Cristian Spengler, Ariel Sdrigotti, Ricardo Gallo entre otros.

Durante todo este tiempo que permanecí en esta Casa hice de muchos amigos, mis compañeros de estudio, a los cuales también agradezco las horas compartidas, estudiando, trabajando, cursando las materias: Marcela Cerrano, Cintia Cavallero, Aylene Orlandini, Ariel Viera, Josias Giombini, Vanina Giomo, Melina Polverini, Sebastián Ríos, gracias a todos.

Ahora, todos son parte de mí, de mis recuerdos, de mi presente, de mis actos y de mi vida futura.

Gracias,

Oscar Garcia

## **Introducción**

El modelo del proveedor único y estratégico, aliado con el cliente, no resulta confiable en las fuentes proveedoras nacionales, porque si no se tiene cuidado, intentarán sacarle el mayor provecho de tal situación, reflejado esto en los altos costos, el ineficiente abastecimiento y/o la calidad no óptima de los productos suministrados, ya que los mismos son específicos para cada industria automotriz.

Esta situación de aliado estratégico, también otorga la herramienta para que el proveedor pueda ejercer su poder, ya que es la única fuente productiva desarrollada de la cual se depende y en la cual confiamos, por ser estratégico y aliado en la misma visión estratégica de la empresa.

Consideramos por ello que la diversificación de fuentes proveedoras de estructuras metálicas, estampadas y soldadas para automóviles, aportará conocimientos sobre la estrategia de compras a adoptar en una organización proveedora de terminales automotrices de la República Argentina.

Para llevar adelante nuestra investigación, realizamos un relevamiento y posterior diagnóstico sobre los proveedores localizados en la ciudad de Rosario y Autónoma de Buenos Aires.

Dada su condición de proveedor de estructuras de autopartes, sea en forma directa o a través de la cadena de suministro a las terminales automotrices, estos proveedores deben ser reconocidos y confiables, porque los productos que fabrican muchas veces pueden afectar a la seguridad de los pasajeros del vehículo posteriormente fabricado, por lo que deben cumplir determinados requisitos para poder trabajar en este mercado. Esto conlleva a que la cantidad de proveedores se circunscriba a un número reducido, y por ello tengan un considerable poder en el mercado.

Para comprender cómo se crearon las fuentes proveedoras autopartistas, es necesario conocer cómo se han desarrollado las terminales automotrices en el país y cómo fueron demandados los productos para abastecerse.

Para el interés del lector, si indagamos en la historia, vemos que dicho mercado creció de manera más que significativa, pero las distintas crisis económicas que se sucedieron en el país, provocaron que los empresarios se muestren reticentes a querer invertir: en ampliar sus capacidades productivas, en máquinas y equipamientos nuevos, y en nuevas tecnologías, por temor a que la sombra de la crisis económica retorne y ponga en riesgo sus operaciones.

De esta forma, existe hoy día una inequidad que provoca un desequilibrio de fuerzas dentro del mercado, dado por la escasa oferta especializada en el país, y la situación de rehén dentro de su propio sector industrial, quedando sujeto a las condiciones comerciales, de calidad y logísticas impuestas por los proveedores.

Por lo antes expresado, distinguimos a la **estrategia de diversificación de proveedores** como una herramienta que debe adoptarse para el caso de un producto específico, estratégicamente clave, para el cual exista un solo proveedor, cuyo poder de negociación, como indicó Michael Porter, es máximo.

1

Destacamos también que las estrategias de compras, a adoptar, son de gran importancia para cualquier organización, las cuales se inscribe en un juego de conocimientos y habilidades que creemos mayoritariamente carentes en los profesionales del área Compras de organizaciones medianas y grandes, siendo estas carencias las que pueden provocar que los clientes queden sometidos al poder de sus proveedores.

---

<sup>1</sup> Porter, Michael: *Ventaja Competitiva*, C.E.C.S.A, Mexico DF, 2002.

## **Capítulo I**

### **Antecedentes**

La Industria Autopartista en la República Argentina constituye uno de los componentes más importantes en la conformación del PBI, por lo que el desarrollo de las fuentes proveedoras para esa industria fue motivo prioritario para el abastecimiento de los materiales que éstas necesitan.

Entre los pioneros de la industria, nos remontamos al año 1901, en que el ingenioso mecánico español Celestino Salgado construyó el primer auto en Argentina.

Don Celestino armó en un taller de Buenos Aires un vehículo para cuatro pasajeros dotado de un motor a vapor de 6 HP. Los vehículos eran construidos artesanalmente. Fue el primer auto ensamblado en nuestro país utilizando componentes nacionales e importados.

Años después, en 1907, Manuel Iglesias finalizó su prototipo, el primer auto construido en la ciudad de Campana, íntegramente con componentes nacionales, producidos por su propia fábrica.

En 1912, el joven Ingeniero Horacio Anasagasti fue el primero que intentó fabricar autos en serie en Argentina.

Actualmente, las Principales Empresas Autopartistas de Argentina son:

#### **FORD**



En 1913, Ford Motor Company instaló en Buenos Aires la primera sucursal latinoamericana y la segunda en el mundo. Más adelante, en 1925 comenzó el montaje de la planta de Barracas, en la que se produjeron los primeros Ford T argentinos. El Ford "T" se importaba semiarmado y se completaba con un 20 % de piezas de producción local. Para entonces los productos se comercializaban a través de una red de 285 concesionarios.

Con el estallido de la Segunda Guerra Mundial, en 1939 se cierra la importación de vehículos y componentes. La producción en Argentina se limitó a completar las unidades con el material disponible, pero la creciente falta de insumos básicos para la producción obligó a suspender la actividad. Durante ese período, Ford fabricaba baterías y atendía a sus clientes con la venta de repuestos y accesorios fabricados por talleres locales. Precisamente, la necesidad de desarrollar proveedores nacionales sentó las bases para el posterior surgimiento y expansión de la industria autopartista argentina.

En el año 1957 se armaron los primeros vehículos comerciales de la línea "F". Dos años más tarde Ford produce la pick Up F-100, los camiones F-600 y el chasis para colectivos B-600.

La compañía creció y en 1961 inauguró la nueva Planta de Pacheco, donde un año después comenzó a ser producido localmente el modelo Falcon.

Sobre el año 1969, Ford introdujo en su línea de fabricación el modelo Fairlane, el cual estaba destinado al segmento de los vehículos lujosos y de gran porte.

La crisis mundial del petróleo se presentó en 1973, y provocó una variación en la preferencia de los consumidores, modificando la tendencia del mercado local hacia los autos de menor consumo. A raíz de esta nueva tendencia, en 1974 se lanza el modelo Taunus, el primer Ford argentino compacto y de diseño europeo.

Un salto cualitativo se produjo en 1982, año en el que Ford inauguró la planta de armado y pintura de camiones, y al año siguiente un Ford Taunus producido en General Pacheco se convirtió en la unidad nº 1.000.000 .

Con una inversión de 80 millones de dólares, en 1984, se lanzó la línea Sierra, y dos años más tarde Ford Motor Argentina vendió su unidad 1.500.000, de las cuales 1.078.171 fueron de producción nacional.

En 1987 se fusionan Ford Motor Argentina y Volkswagen Argentina creando Autolatina. Cuatro años más tarde, Ford dejó de fabricar el modelo Falcon al cual llegar a las 457.141 unidades.

Importante es resaltar que durante el período comprendido entre 1975 y 1995 Ford lideró en forma consecutiva el mercado argentino, llegando a su máxima participación en 1982 con el 38%.

A mediados de 1994, se lanzó el modelo Orion e inauguró su Sistema Articulado Inteligente de Manufactura en la Planta de Estampado de Carrocerías. Al siguiente año, el joint venture Autolatina se disolvió, y la Planta de Montaje y Pintura de Camiones y la subsidiaria Transax se transfirieron a Volkswagen.

## **CHRYSLER**



En 1916 Julio Fevre y Cía. importó los primeros autos y camiones de la marca Dodge, y un año más tarde Resta Hermanos, una empresa de capital

totalmente argentino, obtuvo de Chrysler Corporation la autorización para representar la marca en Argentina.

La empresa inauguró oficialmente un imponente edificio construido especialmente para exposición y venta de vehículos Chrysler en la actual Avenida Figueroa Alcorta al 3300, en pleno barrio de Palermo Chico. El edificio, denominado luego "Palacio Chrysler" ocupaba toda una manzana.

En la década del '60, los primeros Chrysler argentinos fueron la Pick Up D-100 y el camión D-400. Ambos vehículos estaban equipados con motores y cajas de velocidad producidas localmente. Paralelamente avanzaron los trabajos para el lanzamiento del primer automóvil.

Finalmente en 1962 se produjo el Valiant V200, un compacto de origen norteamericano. Al mismo tiempo, se comenzaron a elaborar cajas de velocidades destinadas a vehículos propios y de terceros, produciéndose en los dos años siguientes 27.000 unidades.

En 1965, ambas empresas se fusionan en Chrysler Fevre Argentina S.A.I.C.. La planta de San Justo ocupaba una superficie de 100.000 metros cuadrados integrada por los sectores de estampado, motores, transmisión, pintura y montaje.

Cinco años después, se agregó el sector de matricería, llegando a ocupar 3.000 personas y una planta que había pertenecido a la desaparecida Siam Di Tella en la localidad de Monte Chingolo, la que se reacondicionó para la producción de camiones y Pick Ups.

Se introdujo la producción del Dodge 1500 en 1971, y Chrysler pasó a ser la primera empresa norteamericana en lanzar al mercado argentino un modelo mediano.

En 1980 Volkswagen adquirió el paquete accionario de la empresa. Con la constitución de Volkswagen Argentina S.A. a excepción del Dodge 1500 que pasó a denominarse VW 1500, se discontinuó toda la línea Dodge. Luego, en 1996, se produjo el retorno de Chrysler al país, en la localidad de Ferreyra,

provincia de Córdoba, con una planta destinada a la producción del Cherokee y el Grand Cherokee. Ésta, estuvo activa muy pocos años, y fue desactivada al producirse la fusión internacional de Mercedes Benz y Chrysler, y la posterior creación de Daimler-Chrysler Argentina.

En el año 2008, a partir de la separación con Mercedes Benz, la empresa pasó a denominarse Chrysler Argentina S.R.L. y es responsable de las marcas Chrysler, Jeep y Dodge.

## **FIAT**



Fiat desembarcó en Argentina en 1919, constituyéndose Fiat Argentina S.A., para la venta y asistencia técnica de los automóviles y camiones importados de Italia.

Con la misión de contribuir a los ámbitos del agro, la energía y el transporte, en 1948 se creó la DAL (Delegación FIAT para América Latina), y al año siguiente se creó Agromecánica S.A.C.I.F. para la comercialización, importación y asistencia técnica de tractores Fiat.

En 1951 se funda Fidemotor, cuya actividad fue la de mantenimiento y asistencia técnica de grandes motores diesel. Al año siguiente, Fiat S.A. de Italia celebra un acuerdo de asistencia técnica con la fábrica de tractores de la empresa estatal IAME (Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado), la cual lanzó el modelo Justicialista Sport, siendo este el segundo auto del mundo fabricado con plástico reforzado.

En 1954 se estableció Fiat Someca Construcciones Córdoba (nominada tiempo después Fiat Concord) en la localidad de Ferreira, para la construcción de tractores, mediante un acuerdo con IAME y SEVITAR. También, al año siguiente se levantó en la misma ciudad la planta de Grandes Motores Diesel. Esto le permitió a Fiat ganar una licitación de Ferrocarriles Argentinos para la provisión de 300 locomotoras Diesel y sus remolques, fundándose Materfer, empresa destinada a la producción de material rodante ferroviario. La planta construida también en Ferreira, fue inaugurada en 1958.

En 1960, la compañía inició la producción del Fiat 600 en la nueva planta de Caseros, produciéndose el primer Fiat argentino. Al poco tiempo se agregó a la línea de producción el Fiat 1100 que tres años más tarde dejó de producirse y se lanzó el Fiat 1500 Gran Clase cuya versión familiar se conoció al año siguiente.

En 1964 comenzó a exportar piezas para la fabricación de automóviles en la República de Chile. La gama creció con los modelos Pick Up Multicarga, el 1500 Fiat Coupé y el Fiat 800, y se agregó la versión spider.

En 2008, Fiat reactivó la planta de Córdoba para producir la línea Siena/Palio.

## **GENERAL MOTORS**



En 1925 se creó General Motors Argentina y comenzó a producir el Doble Phaeton Standard y el Doble Phaeton denominado "Especial Argentino"

con producción parcial nacional, cuyo objetivo era el de abaratar costos e impulsar el desarrollo de proveedores locales.

La producción se completaba con un modelo sedán, un roadster y un chasis de camión adaptable también a transporte de pasajeros. Las ventas crecieron y pronto las marcas Oldsmobile, Oakland y Pontiac se incorporaron a la línea de montaje.

Por el año 1928 circulaba por Buenos Aires el primer taxi-bus, luego popularizado como colectivo, sobre la base de un Chevrolet Doble Phaeton dando nacimiento al transporte público de pasajeros de la Ciudad de Buenos Aires.

En tan solo un año de fabricación, se entregó la unidad 10.000 y la capacidad instalada de la planta llegó al límite, y fue necesaria la construcción de una nueva planta. Por ello, se incorporó en 1929 la nueva planta en el barrio de Barracas, la cual comenzó a producir también las marcas Buick, Marquette, La Salle, Cadillac, Vauxhaul y Opel totalizando, al finalizar el año, 27.000 unidades.

Dos años más tarde, GM completó la oferta con la importación directa de todas las marcas producidas por GM en su casa matriz y la producción local se vio afectada por la crisis de 1929 de Estados Unidos. A pesar de esto, el porcentaje de componentes nacionales aumentó.

La marca Chevrolet se hizo fuerte en el transporte público de pasajeros y sus chasis carrozados por empresas locales se hicieron habituales en las principales ciudades del país.

En 1939 la empresa autorizó una nueva planta en San Martín, donde un año después inició las actividades, y además de automóviles producía heladeras Frigidaire, baterías y elásticos para automóviles de diversas marcas. Al mismo tiempo, la planta de Barracas continuaba con la producción de automóviles y camiones.

Llegado 1941, la escasez de insumos hizo imposible la producción de autos. Un año más tarde se detuvo la producción en la planta de Barracas hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial. Para evitar la paralización total, la empresa produjo heladeras eléctricas y portátiles, accesorios para automotores, armarios metálicos, marcos de puertas y ventanas, juegos infantiles para jardines, pupitres escolares.

Terminada la guerra, GM se dedicó a reacondicionar tanques Sherman para el ejército y a carrozar ómnibus para la Corporación de Transporte de la Ciudad de Buenos Aires. Se realizó una importante inversión en edificios y equipamiento en ambas plantas para poder volver a producir.

En 1959, la empresa decidió ampliar la planta de San Martín y acondicionarla para la producción integral de automóviles, pick ups y camiones, y un año después, salió de la localidad de San Martín la primera Pick Up Chevrolet argentina. Dos años más tarde el gobierno nacional aprobó un plan de inversiones que incluía la construcción de una planta de estampado para aumentar la cantidad de componentes de fuentes proveedoras locales.

Consecuencia de ello es que en 1962 se produjo el Chevrolet 400, que contemplaba una integración nacional del 50% en el primer año de fabricación, y del 90% en 1964 y además se introdujo la primera caja de dirección nacional y el motor Chevrolet de seis cilindros en línea y siete bancadas.

En 1969 se lanzó la línea Chevy, derivada del americano Chevy Nova. Y dos años después se completó la gama Chevy con la coupé.

GM incursionó en 1974 en el segmento de los medianos con el lanzamiento del Opel K 180 pero la participación de General Motors en el mercado comenzó a declinar, lo cual derivó cuatro años más tarde en que GM ocupara el noveno lugar del ranking y desde la casa matriz se decidió finalizar las actividades productivas en Argentina.

En 1985, mediante un acuerdo celebrado entre Sevel y General Motors se estableció la producción bajo licencia de la Pick Up Chevrolet, en la planta de Ferreyra, provincia de Córdoba. Este acuerdo venció en 1991.

Luego de 15 años de ausencia en Argentina, General Motors decidió su regreso, el cual se realizó en dos etapas. En la primera, se firmó un convenio con CIADEA (ex Renault) para la producción de la Pick Up en sus versiones C-20 y D-20 que se destinarían a la exportación, especialmente a Brasil y demás países del MERCOSUR. La segunda fase del proyecto se concretó en la segunda mitad de la década del '90, con la construcción de una nueva planta de producción en la localidad de Alvear, cerca la ciudad de Rosario, Santa Fe.

En 1998 comenzó la fabricación en esta nueva planta de la serie Corsa Classic y Corsa II, además de la línea de vehículos 4 x 4 Chevrolet Grand Vitara.

A finales del año 2009 General Motors inició la producción de su modelo "Agile", con gran contenido de componentes locales.

## **RENAULT**



En 1954 se importaron los primeros Kaiser Manhattan, modelo que constituyó la base del primer automóvil argentino: el Kaiser Carabela.

Al año siguiente, se presentó una propuesta al Gobierno Argentino, para la formación de una sociedad mixta integrada por la empresa estatal IAME y Kaiser Motors Corporation, a partir de la que se constituyó Industrias Kaiser Argentina S.A. cuya planta se emplazó en la localidad cordobesa de Santa Isabel

En 1956 salió de la línea de montaje de Santa Isabel el primer Jeep junto a su versión pick up, y al año siguiente, el lanzamiento de la Estanciera, versión nacional del Willys Station Wagon de producción norteamericana. Dos años

más tarde hizo su aparición el lujoso Kaiser Carabela, y la producción de IKA alcanzó las 20.000 unidades anuales.

Para el año 1959, se alcanzó un acuerdo con la Régie Nationale des Usines Renault para producir bajo licencia automóviles Renault. Al siguiente año se lanzó el Kaiser Bergantín y completó la línea de modelos que llevan la marca Kaiser y un convenio con American Motors, le permitió a IKA fabricar la línea Rambler que se produjo a partir de enero de 1962. De esta manera IKA, presidida desde sus comienzos por el norteamericano James Mc Cloud, produjo la gama mas completa de automóviles y utilitarios de Argentina y lideró cómodamente el mercado local.

A mediados de la década del '60, el porcentaje de integración nacional de todos los productos superó el 90%.

En 1966, irrumpió el Torino, el modelo más exitoso de la empresa, marcando uno de los hitos de la industria automotriz local. Al siguiente año la Régie Nationale des Usines Renault se transformó en el socio mayoritario de la sociedad y asumió la dirección administrativa. La empresa pasó a denominarse IKA-Renault. Los productos Renault, ya representaban más del 55% de la producción nacional.

En 1975, Renault adquirió el resto del paquete accionario y se constituyó Renault Argentina S.A.. El Torino era el único auto de origen no francés producido por Renault que, un año más tarde lanzó la versión TSX, y al siguiente año la línea se actualizó con los Torino Grand Routier, los Renault 12 TL y TS y el Renault 6 GTL.

Posteriormente Renault produjo durante la década de 1980, el lanzamiento del Renault 18 TX, se nacionalizó la cupé Fuego, se lanzó el Renault 11, el Renault 9, el Renault 21 y su primer utilitario: el Renault Trafic.

En 1992, Renault Argentina S.A. cambió su denominación social por CIADEA S.A. (Compañía Interamericana de Automóviles), que continuó bajo esa denominación para las operaciones de industrialización y venta de vehículos Renault en Argentina. Entre los éxitos más importantes, durante esta

etapa, se destacaron los lanzamientos de Renault 19 y el modelo Clio, ambos de producción local.

En 1994, dejó de producirse el Renault 12 después de 24 años y 444.185 unidades.

A partir de junio de 1997, Renault S.A. retomó el control de las operaciones en Argentina, recuperando su antigua denominación social de Renault Argentina S.A. y se fortaleció con el lanzamiento de la gama Mégane en 1997. Al año siguiente, se produjo el lanzamiento de Kangoo de producción nacional, uno de los principales éxitos en el mercado argentino, y al posterior año se lanzó el Mégane 2.

El Clio 2 rejuveneció la gama de productos nacionales en el año 2000. La complementación de los modelos producidos localmente con otros importados (Twingo, Scénic, Laguna, Express, Máster) permitió que Renault se transforme y consolide como la marca líder del mercado automotriz argentino.

En el año 2010, Renault lanzó en su planta de Santa Isabel, Córdoba, el modelo Fluence, el cual forma parte de los modelos de la gama media, con un alto contenido de autopartes locales.

## **VOLKSWAGEN**



En 1980 se realizó la adquisición del paquete accionario de Chrysler Fevre Argentina por parte de Volkswagen, comenzando a producir el ex Dodge 1500 con la denominación VW 1500. Al mismo tiempo, Volkswagen importaba

de Brasil el Passat y el legendario Escarabajo, y de Alemania la lujosa línea Audi.

Incorporó en 1982, a su línea de producción local, la línea de utilitarios Volkswagen integrados por: la Pick Up, el Furgón y el Minibús, y al año siguiente lanzó el primer automóvil genuinamente Volkswagen fabricado en Argentina: el VW Gacel.

Posteriormente en 1987, el VW Carat se transformó en el segundo vehículo nacional de la empresa. Ese mismo año se concretó la fusión de Volkswagen y Ford en Autolatina trasladándose toda la producción Volkswagen al complejo industrial que Ford ya poseía en General Pacheco. Luego en 1991 Volkswagen comenzó a importar de Brasil el Gol con un éxito muy grande en Argentina, y dos años más tarde, la empresa decidió fabricar el modelo Gol en Argentina.

Fruto de la integración con Ford, en 1995 apareció el VW Pointer desarrollado sobre la base del Ford Escort. Comenzó a fabricarse ese mismo año la segunda generación del exitoso Gol. Poco tiempo después, el joint venture con Ford concluye, la Planta de Montaje y Pintura de Camiones y la subsidiaria Transax se transfirieron a Volkswagen.

En el año 2009 Volkswagen Argentina comenzó a producir en exclusividad la pick up Amarok, primer vehículo de este tipo en la historia de la marca.

## **CITROËN**



La Société Anonyme André Citroën decidió radicarse en Argentina en 1948 junto a la empresa local Staud y Cía., donde realizaron los estudios de factibilidad para producir integralmente modelos de la marca.

El modelo elegido para la producción fue el Citroën 2CV, que de acuerdo a la legislación vigente integraba el denominado segmento B de automóviles de pasajeros con motorizaciones entre 190 cm<sup>3</sup> y 700 cm<sup>3</sup>. Se adquirió un inmueble en el barrio de Barracas

En 1960, comenzó la fabricación de los primeros Citroën 2 CV y la Furgoneta Citroën en la planta acondicionada que se compró a la empresa Pfaff-Bromberg, ubicada en la localidad de Jeppener en el partido bonaerense de Brandsen. Al año siguiente, se inauguró oficialmente la planta de Barracas. Estaba prevista la exportación del modelo 2 CV al Paraguay y a Uruguay de chasis, motores y cajas para montar el 2 CV y también de cajas de velocidades a España.

En 1969 se lanzó el modelo Citroën 3CV y ese mismo año Citroën se incorporó a la Asociación de Fábricas de Automotores de la República Argentina (ADEFA).

Citroën amplió su oferta en 1970 con el Ami 8, y también un nuevo utilitario con carrocería de plástico: el Mehari, hizo su aparición destinado especialmente al público joven. Al poco tiempo se discontinuó el 2CV

En 1979, desde la casa matriz se decidió vender todos los activos de la empresa y retirarse de la actividad productiva. Las instalaciones de Citroën Argentina fueron adquiridas por un grupo de empresarios argentinos liderado por Eduardo Sal Lari, Presidente de la empresa Daher Boge proveedora de Citroën, que continuó con la producción de algunos de sus modelos bajo la marca IES.

Citroën volvió a la Argentina en 1997 de la mano del Grupo PSA (Peugeot) adquiriendo el 15% del paquete accionario de Sevel Argentina y al año siguiente la participación llegó al 50%. En 1999 comenzó a producirse en la planta de El Palomar el utilitario Berlingo.

En el año 2007 se inició la fabricación local del modelo C4 sedán. El vehículo cuenta con una elevada integración nacional que varía entre el 60% y 75% según la versión. El 90% de su producción, estaba destinada a la exportación tanto a América Latina como Europa, especialmente España. Un año más tarde la gama se amplió con la versión cinco puertas.

## **PEUGEOT**



Inicialmente en 1955, el Peugeot 403 comenzó a ser importado a la República Argentina por la sociedad D.A.P.A. S.A. La rápida aceptación del modelo en el mercado local y el creciente desarrollo del sector amparado en el régimen de promoción automotriz, motivó a las autoridades de Automobiles Peugeot de Francia a radicar la empresa en Argentina.

Por ello, en 1958 se firmó un acuerdo con la empresa I.A.F.A. (Industriales Argentinos Fabricantes de Automotores) para el montaje con componentes franceses del Peugeot 403.

El gobierno de Dr. Arturo Frondizi autorizó el plan de IAFA para producir bajo licencia de Automobiles Peugeot, y se construyó la planta sobre la Ruta 2 en la localidad bonaerense de Berazategui.

Corriendo el año 1960, la fábrica empezó a operar fabricando el modelo 403, y dos años más tarde se autorizó la producción de un nuevo modelo, el Peugeot 404. Una serie de irregularidades en la importación de componentes referidas al régimen de promoción automotriz derivó en un escándalo legal que terminó con la suspensión de la actividad y el cierre de la planta en 1964.

Al año siguiente se reanudó la producción con la formación de una nueva sociedad llamada SAFRAR (Sociedad Anónima Franco Argentina de Automotores) integrada por las casas matrices de Peugeot y Citroën, produciendo ambos modelos. Este mismo año fue discontinuado el Peugeot 403.

En 1969, se presentó el 504, de notable aceptación en el mercado europeo, y se transformó en un hito dentro de la industria automotriz argentina.

En 1980, se realizó la fusión con Fiat formándose SEVEL (Sociedad Europea de Vehículos para Latinoamérica), una sociedad de capitales argentinos que los produjo bajo licencia de las respectivas casas matrices, conservando la identidad de cada marca. La nueva sociedad permitió a ambas marcas, un crecimiento conjunto

Fruto de esta fusión se lanzó el Peugeot 505 en 1981 y dos años más tarde, se lanzó la versión Pick Up del 504 y una nueva línea de motores diesel denominados ligeros para equipar la línea 504.

En 1986 se inició la producción del Peugeot 505 en la versión rural y cuatro años más tarde, se comenzaron a producir localmente algunas versiones del Peugeot 405, completándose la gama con unidades importadas de Francia.

Durante el año 2000, Automóviles Peugeot de Francia (PSA) retornó al control de su subsidiaria argentina. Se anunció un plan de inversiones que terminó con el lanzamiento de la gama 306 y 206 y los utilitarios Partner y Citroën Berlingo, todos producidos en el centro operativo de El Palomar.

Durante este mismo año, Peugeot dejó de producir el Peugeot 504, luego de 31 años y 400.237 unidades.

En 2004, se lanzó el Peugeot 307 que convirtió a la Argentina en el primer país fuera de Francia en fabricarlo. Su producción se destinó en el 60% a abastecer el mercado latinoamericano.

### **Otros datos de interés en la historia de la Industria Autopartista**

- 1951. Se funda Mercedes-Benz Argentina y al año siguiente inaugura su primera planta fuera de Alemania.
- 1955. RYCSA (Rosati y Cristofaro Industrias Metalúrgicas S.A) presenta sus modelos Mitzi B40, sedán dos puertas Gilda y la pick up Gauchito.
- 1959. El gobierno del Dr. Arturo Frondizi sanciona el decreto nro 3693 de promoción de la Industria Automotriz. Se presentan 23 proyectos de radicación.
- 1959. Metalmecánica S.A.C.I comienza a montar los primeros De Carlo 600 con licencia BMW.
- 1960. I.A.F.A. (Industriales Argentinos Fabricantes de Automotores) fabrica los primeros Peugeot 403 argentinos.
- 1960. Industria Automotriz Santa Fe S.A. (IASFSA) fabrica los primeros Auto Union.
- 1960. Siam Di Tella Automotores inicia la producción de su modelo 1500, versión nacional del Riley 1500 de British Motors Corporation.
- 1969. Cierra la planta IASFSA y se dejan de fabricar los Auto Union. Fiat compra sus instalaciones para producir camiones.
- 1969. IME produce el Rastrojero nº 50.000.
- 1971. Una pick up Dodge D-200 con tracción integral y especialmente carrozada por Igarreta es el primer vehículo argentino que circula en las Islas Malvinas.
- 1972. Se exportó a Suiza un ejemplar Torino Lutteral Comahue.
- 1975. La legislatura de la Provincia de Buenos Aires declaró por la Ley Provincial nro 8501, a la ciudad de Campana como "Cuna del Primer Automóvil Argentino".

- 1976. Con la producción del modelo L111, Scania inicia sus actividades productivas en la planta de la provincia de Tucumán.
- 1980. Se cierra IME S.A.
- 1987. El Detalle S.A. fabricante de carrocerías para transporte de pasajeros, es reconocida como terminal automotriz.
- 1997. Toyota inaugura su planta en Zárate con la producción de la pick up Hilux.
- 2007. Honda anuncia oficialmente sus planes de radicación en el país.
- 2009. El 7 de Julio Iveco produce su unidad 70.000 y celebra 40 años de producción en el país.
- 2009. Toyota Argentina produjo su unidad 400.000 en su planta de Zárate.
- 2009. En octubre General Motors presenta el Chevrolet Agile y produce la unidad 700.000 en la planta de Rosario.
- 2009. TATSA presenta el primer prototipo de colectivo híbrido del país, desarrollado en conjunto con la Universidad de La Plata y empresas autopartistas.
- 2010. Volkswagen Argentina concreta el primer embarque de 150 unidades de la pick up Amarok a Brasil.
- 2010. GM Argentina produce la unidad 800.000 en Rosario. <sup>2</sup>

Actualmente, el Gobierno Argentino intenta incrementar el porcentaje de componentes nacionales en los vehículos de producción argentina.

---

<sup>2</sup> Auto Historia. “*Bienvenidos a Autohistoria*”. Autohistoria. Buenos Aires. Noviembre 2010. Página en Castellano. 18/11/2010.

Según datos del mercado, de los autos que se producen hoy en Argentina, el 77% de los componentes son importados, mientras que el 23% es nacional.

El objetivo expresado por las cámaras automotrices es que en los autos que se produzcan en Argentina en el futuro haya 70% por ciento de componentes importados y 30 % de origen nacional.

Paralelamente, la producción nacional de automóviles creció un 30% respecto al año 2009, alcanzando al mes de Setiembre del 2010 las 510.000 unidades producidas, lo que incrementó en la misma relación, la producción de componentes locales.<sup>3</sup>

### **Decisiones políticas de impacto**

Tres medidas importantes por parte del gobierno ayudaron a esa mejora:

- **Automóviles – integración productiva.** El Régimen de Fortalecimiento del Autopartismo Argentino (Ley 26.393) prevé el reintegro en efectivo por compras de partes y piezas de origen local para los fabricantes de automóviles, de motores de combustión interna, de cajas de cambio y de ejes con diferencial, con el fin de fortalecer la integración de la cadena automotriz. Para ello, también se ha instrumentado un Programa de Desarrollo de la Industria Autopartista Nacional de financiación para autopartistas y terminales automotrices que apalancará créditos por más de US\$ 300 millones.

- **Camiones.** El Plan de Renovación de Flotas, puesto en marcha en 2010, prevé una compensación monetaria y créditos a tasas fijas para reemplazar camiones con más de 30 años de antigüedad.

---

<sup>3</sup> Redacción, Comercio y Justicia. “Exportaciones de este año llegarían a 68 mil millones de dólares”. Diario Comercio y Justicia. 12/08/2010. Disponible en: <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2010/08/12/exportaciones-de-este-ano-llegarian-a-68-mil-millones-de-dolares/>. Página en Castellano. Fecha de Captura: 18/11/2010.

- **Motovehículos.** El Régimen de Incentivo a la Inversión Local para la Fabricación de Motocicletas y Motopartes (Ley 26.457) favorece con créditos fiscales y bajas arancelarias a las firmas que fabriquen motovehículos con un mínimo de 40% de componentes producidos en el país.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Redacción, ProsperAr. “*Apoyo del sector público y beneficios para el inversor*”. Un sector en marcha. Palomar. 2010. Disponible en: <http://www.prosperar.gov.ar/es/cargas-varias/408-industria-automotriz-y-autopartes-agosto-2010.html>. Página en castellano. Fecha de Captura: 18/11/2010.

## **Capítulo II**

### **Identificación de las Fuentes Proveedoras**

#### **ACM Argentina S. A.**

La empresa, situada en la localidad Villa Gobernador Galvez, inició su actividad bajo el nombre de Motorescap, produciendo piezas de chapa estampada por medio de balancines, proveyendo piezas a distintos mercados.

Para estos distintos mercados que proveía, se fabricaban piezas para la industria de bicicletas y motos, como así también tubos de escape al mercado de reposición de automóviles.

Con este último producto, la empresa decidió realizar la fabricación de escapes y silenciadores para automóviles.

Posteriormente, certifica su Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 16949, para poder ingresar al mercado de automotriz a través de General Motors y Johnson Controls.

Actualmente, ACM provee estructuras estampadas y soldadas de asientos y respaldos para vehículos, tanques de combustible, soportes de partes, como así también piezas estampadas tales como vástagos de apoya cabeza, soportes de fijaciones y partes de carrocería.

Sus principales clientes son:

- General Motors
- Johnson Controls
- LEAR

## **Cirubon**

Situada en la localidad de Villa Gobernador Galvez, la empresa de capitales privados inició su actividad en 1972 como un pequeño emprendimiento, con tan solo una máquina de producción: un balancín de 40 toneladas albergado en una planta de tan solo 32mts<sup>2</sup>.

Durante este año, se produjeron piezas estampadas para amortiguadores Fric-Rot, lo que permitió crecer e incorporar al año siguiente otras máquinas y herramientas, incluso comenzó a desarrollar su propia matricería.

En el año 1974 la empresa se consolida bajo el nombre de CIRUBON al asociarse sus entonces propietarios: Sr. Alfredo Ruata y Sr. Domingo Bongiovani con el Sr. Rafael Ciccarelli.

En 1980, el Sr. Rafael Ciccarelli absorbe las partes de sus hasta entonces asociados, quedando como único propietario de Cirubon, manteniendo su razón social.

Tras los siguientes años, la empresa fue adquiriendo mayor participación en el mercado de fabricación de partes de amortiguadores, incorporando productos de sus competidores, ganando nuevos clientes y expandiendo los ya retenidos.

Esto le permitió a la empresa crecer en su estructura edilicia y capacidad instalada, con la compra de nuevas prensas y maquinarias.

En 1994, su competidor más importante en Argentina se retira de este mercado, convirtiendo a Cirubon en el proveedor más importante de piezas estampadas para amortiguadores en Argentina.

Dos años más tarde, Cirubon incorporó a su crecimiento la provisión de piezas al mercado exterior, exportando a España, México y Brasil.

Actualmente, Cirubon tiene más de 60 máquinas en 6 edificios, cubriendo entre todos unos 5000 metros cuadrados, encontrándose certificado

su Sistema de Gestión de la Calidad bajo las Normas ISO 9001:2000 e ISO/TS 16949:2002.

Sus principales clientes son:

- ZF Sachs
- Monroe Fric Rot Argentina
- Sadar
- Jorsa
- AP Kayaba
- Nakata
- Alko Record
- Quinton Hazell
- Monroe España
- Monroe EEUU
- Magneti Marelli Cofap
- Arvin
- Gabriel Colombia
- Gabriel Venezuela <sup>5</sup>

### **Ferrosider parts**

Ferrosider Parts S.A. se inició en el año 2008 como una de las unidades de negocio del Grupo RB, dedicada al estampado y soldado de piezas metálicas y armado de conjuntos mecánicos para la industria automotriz.<sup>6</sup>

Su planta de fabricación, está situada estratégicamente en la localidad de Tortuguitas, provincia de Buenos Aires, por la cercanía con las terminales automotrices de Buenos Aires, sus principales clientes.

---

<sup>5</sup> Cirubon S. A. "Página web de Cirubon S.A.". Villa Gobernador Galvez. 2011. Disponible en: <http://www.cirubon.com> . Página en castellano. Fecha de Captura: 02/11/2011

<sup>6</sup> Grupo RB . "Página web de Grupo RB S.A.". Valentín Alsina. 2011. Disponible en: <http://www.gruporb-argentina.com.ar>

Cuenta con un predio de 4,5 hectáreas en donde se emplazan sus dos edificios de fabricación, con una superficie cubierta total de 11.500 mts<sup>2</sup>.

Uno de estos edificios está dedicado a la unidad de negocios de Estampados, donde se encuentran las prensas de producción con capacidad de 400 toneladas hasta 1250 toneladas, entre otros.

El otro edificio, se encuentra dedicado a la unidad de negocios de Soldadura y Armado de Conjuntos, como un eslabón más en la cadena de valor para la fabricación de autopartes.

En el mismo se alojan líneas de soldadura MIG-TIG, por Proyección y por Puntos, donde se fabrican todo tipo de autopartes como paneles de puertas, pisos, laterales, estructuras de asientos.

Actualmente, la empresa provee partes para los siguientes clientes:

- Ford Argentina S.C.A.
- Volkswagen Argentina S.A.
- PSA Peugeot Citroën Argentina
- Mirgor
- Johnson Controls S.R.L.
- Mirgor
- Industrias Lear de Argentina S.R.L.
- Magnetto Automotive Argentina S.A.<sup>7</sup>

### **Elhymec**

La empresa inició su actividad en el año 1966 en la localidad de Victoria, provincia de Buenos Aires, como empresa proveedora de conjuntos mecánicos

---

<sup>7</sup> Ferrosider Parts. "Página web de Ferrosider Parts S.A.". Tortuguitas. 2011. Disponible en: <http://www.ferrosiderparts.com.ar>

y piezas estampadas para la industria automotriz por la pujanza que esta tenía en estos tiempos, logrando ser en 1971 la primera que entregó autopartes nacionales a General Motors Argentina, siendo éstas nada menos que el conjunto de tubos inyectores para los motores diesel utilizados en los camiones del modelo Bedford.

Más tarde se trasladó a San Fernando hasta que en 1974 se construyó la actual planta en Troncos del Talar, partido de Tigre.

La misma cuenta con un área de 15 hectáreas donde dispone de una nave de 2800 mts<sup>2</sup>, contando con prensas de estampado que oscilan de 40 a 400 toneladas de capacidad, dobladoras de tubos CNC, máquinas de mecanizado como tornos CNC, roscadoras, inyectoras plásticas y líneas de armado de estructuras mecánicas.

Toda su producción está dedicada a proveer productos para la industria automotriz, tanto a terminales y proveedores de estas, como al mercado de repuestos.

Sus principales clientes son:

- Ford Argentina
- Volkswagen
- Toyota
- Mercedes Benz
- PSA - Peugeot Citroën
- General Motors
- Dana

### **Gamar**

Establecimientos GAMAR S.A. inició su actividad en el rubro de Herrería de Obra, y a partir de 1959, con el gran crecimiento de la industria automotriz, se volcó enteramente a la fabricación de autopartes.

Está situada en la ciudad de Tigre, provincia de Buenos Aires, con un predio de 9 hectáreas y un edificio de 2000 mts<sup>2</sup> cubiertos, dedicado a la fabricación de piezas estampadas y al armado de estructuras mecánicas.

Para ello cuenta con prensas que oscilan de 100 a 1000 toneladas, una línea de balancines hasta 170 toneladas, una dobladora de tubos y un robot de soldadura.

Actualmente cuenta con un plantel de 120 personas y se encuentra certificado su Sistema de Gestión de la Calidad bajo las normas ISO 9001:2000 e ISO/TS 16949:2002, como así también su sistema de Gestión del Medio Ambiente bajo la norma ISO 14000:1996 <sup>8</sup>

Sus principales clientes son:

- FIAT Argentina
- Ford Argentina S.A.
- IVECO
- General Motors Argentina S.R.L.
- Mercedes Benz Argentina
- Volkswagen
- Hutchinson Argentina
- Industrias Lear de Argentina S.R.L.
- Johnson Controls S.R.L.
- Metalsa
- Benteler Argentina
- Pilot Automotive

---

<sup>8</sup> Gamar. "Página web de Gamar S.A.". Tigre. 2011. Disponible en: <http://www.gamar.com.ar>

### **Industrias Precisión**

Ubicada en la localidad de Munro, provincia de Buenos Aires, Industrias Precisión es una empresa metalúrgica orientada a producir herramientas de corte y estampado, piezas estampadas, conjuntos soldados y mecanismos para la industria automotriz.

Con más de 50 años de experiencia, tiene certificado su sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9000:2000 y cuenta con Matricería propia para la fabricación de herramientas y dispositivos de armado y soldadura, como así también máquinas herramientas de mecanizado CNC para la fabricación de componentes de sus productos.

Cuenta también con una línea de estampado que cuenta con balancines de hasta 200tns y prensas hidráulicas de hasta 500tns. A su vez, tiene líneas de soldadura y armado para productos tales como estructuras metálicas, mecanismos y componentes para la industria automotriz.

Actualmente sus principales clientes son:

- Johnson Controls S.R.L.
- Poliuretanos Woodbridge de Argentina S.A.
- Industrias LEAR <sup>9</sup>

### **Sevran**

Sevran S. A. se encuentra ubicada en la localidad de Burzaco, provincia de Buenos Aires, y orienta su producción a la fabricación de piezas plásticas, piezas estampadas y estructuras metálicas soldadas para la industria autopartista.

---

<sup>9</sup> Industrias Precisión. "Página web de Industrias Precisión S.A.". Munro. 2011. Disponible en: <http://www.industriasprecision.com.ar>

Cuenta con una moderna planta en la que dispone de balancines y prensa de estampados, dobladora de tubos CNC, celdas de soldadura MIG y MAG, matricería propia, y una línea de inyectoras plásticas.

Su proceso de fabricación cuenta con la certificación del sistema de calidad ISO 16949:2002, integrándolo un plantel de 140 personas entre técnicos y operarios que producen una extensa gama de productos.

Con más de 40 años de trayectoria en la industria autopartista, Sevrán S.A. provee autopartes a las siguientes empresas:

- Johnson Controls S.R.L.
- Master Trim Argentina
- Poliuretanos Woodbridge de Argentina S.A.
- Industrias LEAR <sup>10</sup>

### **Sistemas HCG**

Sistemas HCG es una PYME de más de 50 años, dedicada básicamente a la fabricación de estructuras tubulares y de alambre soldado.

Su planta se encuentra en la localidad de Villa Ballester, provincia de Buenos Aires y posee una planta de personal estable de aproximadamente 80 personas.

Atendida por sus dueños, Sistemas HCG trata de brindar seguridad y calidad a los clientes, teniendo su Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo la norma ISO TS 16949:2002.

Cuenta para sus procesos industriales con dobladora de tubos CNC, lo que le permite mantener un proceso estable, dispositivos y celdas de soldadura

---

<sup>10</sup> Sevrán. "Página web de Sevrán S.A.". Burzaco. 2011. Disponible en: <http://www.sevran.com.ar>

MIG y TIG, balancines y prensas varias para la fabricación de piezas estampadas en chapa, matricería propia para la fabricación y mantenimiento de sus propios dispositivos.

Actualmente, provee piezas y estructuras variadas para sus clientes:

- Johnson Controls S.R.L.
- Master Trim Argentina
- Poliuretanos Woodbridge de Argentina S.A.
- Industrias LEAR
- Magna Seating Argentina

## **Capítulo III**

### **Comprobación de la Hipótesis**

En el Capítulo II, hemos reconocido las fuentes proveedoras de Estructuras Metálicas, Estampadas y Soldadas para el mercado automotriz, ubicados en las ciudades de Rosario y Buenos Aires.

Sabiendo quienes lo componen, dirigimos nuestra investigación a estimar el grado de congruencia de sus clientes con la hipótesis planteada.

La misma, la desarrollamos a través de encuestas y entrevistas personalizadas.

Para ello destacamos los siguientes clientes del mercado autopartista con quienes trabajamos en la investigación:

- General Motors Argentina S.R.L.
- Ford Argentina S.C.A.
- Johnson Controls Argentina S.R.L.
- Industrias LEAR
- Faurecia Argentina S.A.
- Poliuretanos Woodbridge de Argentina S.A.
- Benteler Argentina
- Master Trim Argentina

La investigación la llevamos adelante basándonos en dos variables fundamentales que debemos ponderar:

- a) Riesgo
- b) Especificaciones

Pasamos a detallarlas:

a) **Riesgo**

La definición del Riesgo está dada por la magnitud de impacto que estiman los clientes que cada proveedor produzca en su operación o en la operación de sus clientes.

Por ello las preguntas sobre esta dimensión están direccionadas a medir el riesgo por falta de abastecimiento y velocidad de respuesta.

Imaginemos qué sucedería si fuéramos clientes de estos proveedores, los cuales son nacionales, únicos y aliados, y analicemos nuestra operación sin olvidar que la falla en la misma puede implicar consecuencias para nuestro cliente, o sea, una terminal autopartista.

Desde esta perspectiva, para un mayor entendimiento, pensemos en los dos tipos de riesgos antes mencionados:

- **Falta de Abastecimiento:**

¿Qué sucedería si por razones comerciales (precio, aumento de costos) el proveedor decidiera no entregar más mercadería hasta renegociar un nuevo acuerdo comercial? ¿Sería probable que el mismo llegue a tal situación?

¿Cómo reaccionaría el proveedor si una máquina o dispositivo de producción de nuestra propiedad o de nuestro cliente, entregado en comodato, tuviera algún problema y necesite ser reparado? ¿Utilizaría esto como argumento para no abastecer u obtener algún beneficio adicional de la situación?

- **Velocidad de Respuesta:**

¿Qué tan rápido reaccionaría el proveedor para contener y solucionar un problema ocasionado por su propia operación, incluso si éste llegó a la terminal automotriz o usuario final? Si nuestra empresa tuviera un problema y necesitáramos de los servicios de este ¿utilizaría esta necesidad para intentar obtener algún beneficio adicional de la situación?

**b) Especificaciones**

La conceptualización de las Especificaciones está dada por la magnitud que estiman los clientes, en que cada proveedor pueda impactar en las variables de Precio, Calidad y Mejora Continua.

Estas pautas son acordadas entre cliente y proveedor en sus contratos comerciales, y ninguna de ellos puede cambiarlas libremente.

Como lo realizamos con la anterior variable, pero esta vez basados en las especificaciones de estas tres dimensiones, imaginemos qué sucedería si fuéramos clientes de estos proveedores, los cuales son nacionales, únicos y aliados, y analicemos nuestra operación sin olvidar que la falla en la misma puede implicar consecuencias para nuestro cliente, o sea, una terminal autopartista:

- **Precio**

El precio que el proveedor acuerda ¿es compatible con el del mercado? ¿El proveedor es flexible al negociar los precios (apertura de costos)? ¿Acuerda reducciones de precios anuales conforme a la mejora de sus productos / procesos?

## • Calidad

¿Qué tan buena es la calidad de los productos y atención que el proveedor nos suministra? Al presentarse un problema de calidad ¿la resolución que realiza es realmente efectiva? Los problemas que ya fueron resueltos ¿se repiten nuevamente en el transcurso del tiempo?

## • Mejora Continua

La mejora continua y los conceptos Lean Manufacturing<sup>11</sup> han revolucionado los procesos industriales minimizando los desperdicios y disminuyendo significativamente los costos, por ello normalmente se acuerdan reducciones de precio por mejoras de los productos y procesos, de los desperdicios y mejoras lay-out y limpieza (filosofía 5S<sup>12</sup>).

¿En qué magnitud el proveedor aplica estos conceptos a sus procesos?

Las encuestas que realizamos a los clientes están dirigidas a valorar estas dos dimensiones - Riesgo y Especificaciones - para lo cual hemos realizado encuestas basándonos en preguntas relacionadas con cada sub-dimensión y por cada proveedor que tengan activo en su empresa los clientes mencionados.

Obtenidos los datos, procedimos a ordenarlos por proveedor en una matriz y obtener sus promedios por dimensión y por sub-dimensión para poder analizarlos gráficamente.

A continuación, en la Tabla 1, se muestran los resultados obtenidos de 24 encuestas realizadas a los clientes de estos proveedores, lo que nos brindó un total de 295 opiniones de estas dimensiones y subdimensiones. Esta tabla

---

<sup>11</sup> CUATRECASAS, Lluís : *Lean Management: La gestión competitiva por excelencia*. España. Profit, 2010.

<sup>12</sup> REY SACRISTAN, Francisco: *Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. España. Artegraf, 2005.

está consolidada en subtotales por proveedor, para resumir los valores y lograr un mejor entendimiento.

Proveedor	RIESGO							ESPECIFICACIONES											Cumplimiento		
	Abasteci_miento			Veloc. de Respuesta				Precio				Calidad			Mejora Continua					Xm	
	Prob. Entrega x Precio Medios	Xm Abastecimient	Veloc. de Respuesta	Veloc de Soporte-Costo	Xm	Veloc Repta	Riesgo	Precio s/ mercado	Flexibilidad en Negoc	Reduc. de Precio	Xm Precio	Nivel de Calidad	Resoluc. de Problemas	Reiterac. de Problemas	Xm Calidad	MC en Produc. y Procesos	Lean Maunufacturing	5S		Xm Mejora Cont	Especificac
ACM	7	7	1,17	9	10	1,58	1,38	14	7	6	1,69	8	11	6	1,39	10	9	9	1,56	1,54	1,43
Cirubon	2	2	2,00	3	2	2,50	2,25	3	2	1	2,00	2	2	2	2,00	2	1	2	1,67	1,89	2,00
Elhymec	4	2	1,50	4	3	1,75	1,63	5	3	2	1,67	3	4	3	1,67	4	3	4	1,83	1,72	1,70
Ferrosider	5	4	2,25	6	5	2,75	2,50	4	4	4	2,00	6	5	6	2,83	6	4	6	2,67	2,50	2,65
Gamar	2	3	1,25	4	2	1,50	1,38	5	2	2	1,50	3	4	2	1,50	4	3	4	1,83	1,61	1,55
Precisión	3	5	2,00	5	3	2,00	2,00	2	1	1	1,33	5	4	5	2,33	3	2	2	1,17	1,67	1,85
Sevran	8	8	1,60	11	9	2,00	1,80	9	6	4	1,73	11	9	11	2,07	10	7	9	1,86	1,90	1,90
Sistemas	6	4	2,89	8	6	3,40	1,60	4	3	4	1,83	8	8	5	1,75	7	5	6	1,50	1,67	1,62

Tabla 1

A partir de estos datos, realizamos los siguientes gráficos para nuestro análisis:

### 1. Posicionamiento de Proveedores según dimensiones de Riesgo y Especificación:

Para poder lograr un gráfico que nos muestre el Posicionamiento de los Proveedores según las variables de Riesgo y Especificación, primeramente

construimos la Tabla 2, volcando en ella los datos de estas dos variables, y en las columnas adjuntas procedemos a procesarlas de la siguiente forma:

- Trasladamos ambas variables a una escala entre 0 y 10 mediante promedios ponderados.

- En otra columna, invertimos los valores de la variable Riesgo para que, a mayor número, nos arroje mayor nivel de riesgo, y de esta forma sea coherente y más fácil de interpretar.

Según lo expresado anteriormente, obtenemos los valores remarcados en azul para luego poder graficarlos:

Proveedor	Riesgo	Especific.	Riesgo a Escala	Especif. a Escala	Riesgo a Escala Invertida
ACM	1,38	1,54	0,00	<b>0,00</b>	<b>10,00</b>
Cirubon	2,25	1,89	7,78	<b>3,64</b>	<b>2,22</b>
Elhymec	1,63	1,72	2,22	<b>1,91</b>	<b>7,78</b>
Ferrosider	2,50	2,50	10,00	<b>10,00</b>	<b>0,00</b>
Gamar	1,38	1,61	0,00	<b>0,74</b>	<b>10,00</b>
Precisión	2,00	1,67	5,56	<b>1,33</b>	<b>4,44</b>
Sevran	1,80	1,90	3,78	<b>3,76</b>	<b>6,22</b>
Sistemas	1,60	1,67	2,00	<b>1,33</b>	<b>8,00</b>

Tabla 2

Observemos que al colocarlo en escalas con promedios ponderados e invirtiendo la variable Riesgo, los valores de ambas quedaron entre 0 y 10, lo que nos permite afirmar que un proveedor:

- Cuanto más próximo esté del valor 0, menor será su calificación respecto a la variable
- Cuanto más próximo esté del valor 10 mayor será su calificación respecto a la variable.

A continuación, mostramos el Gráfico de Dispersión 1, donde podemos observar el posicionamiento de cada uno de los proveedores:

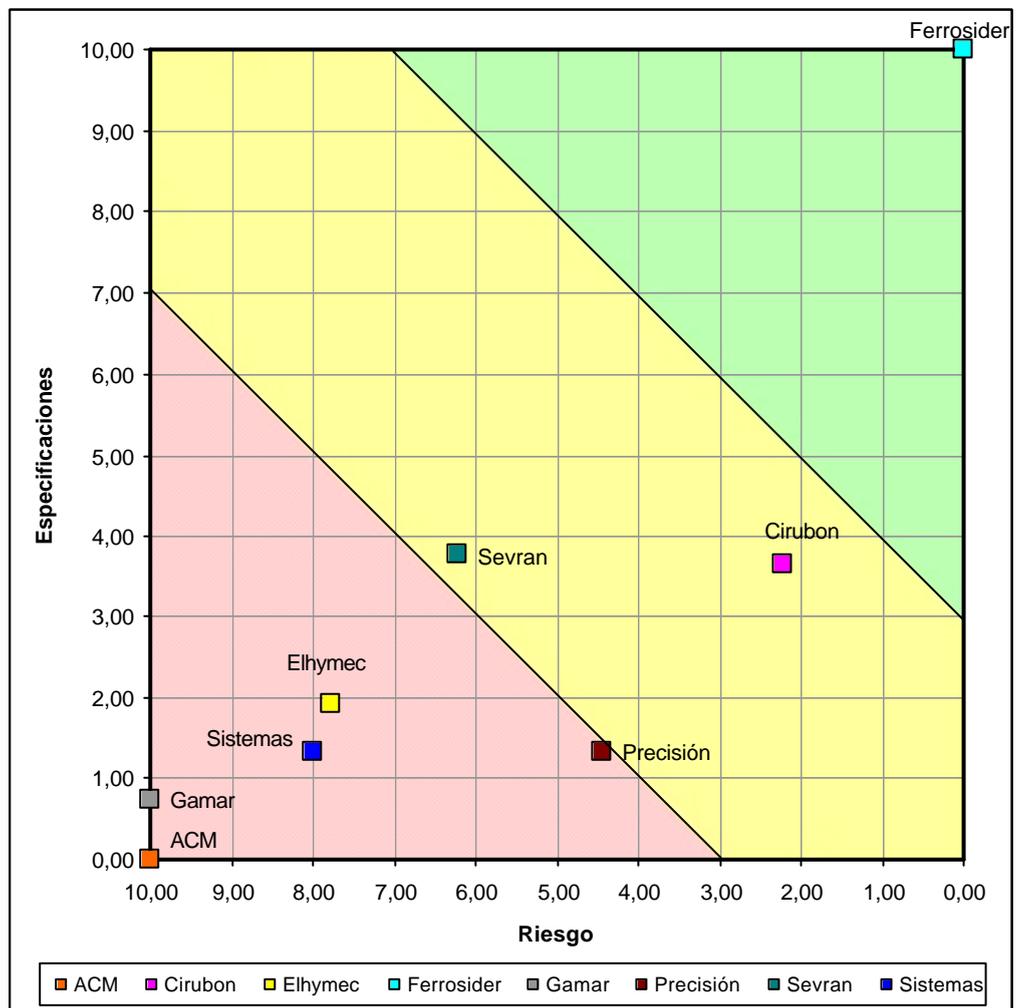


Gráfico de Dispersión 1

Destacamos que invertimos la escala de Riesgo para que la posición de origen, se sitúe en la menor posición de ambas variables, en tanto en el extremo opuesto se considere como posición de excelencia.

Por lo antes descrito, la grilla del gráfico la hemos dividido en tres colores o bien podemos llamarlos tres Calificaciones de Posicionamiento:

- **Verde:** corresponde al tercio superior de la grilla, en la que, según los conceptos de los clientes, los proveedores allí situados son calificados muy buenos o de excelencia, ya que cumplen en un extremo por sobre el 30% de las Especificaciones sin Riesgo y en el otro por sobre el 100% de las Especificaciones con un Riesgo inferior al 70%.

Podemos destacar en esta zona al proveedor Ferrosider como el mejor posicionado, siendo considerado de Excelencia ya que cuenta con el 100% de cumplimiento de Especificaciones y sin Riesgo.

- **Rojo:** corresponde al tercio inferior de la grilla, en la que según los conceptos de los clientes, los proveedores allí situados son calificados como no recomendables o hay que desarrollarlos, ya que cumplen en un extremo como máximo al 70% de las Especificaciones con 100% de Riesgo y en el no cumple las Especificaciones con un Riesgo como máximo al 70%.

Podemos destacar en esta zona a los proveedores Precisión, Elhymec, Sistemas, Gamar y ACM considerados no recomendables por el alto Riesgo y el bajo cumplimiento de Especificaciones.

- **Amarillo:** corresponde al tercio central de la grilla, donde según los conceptos de los clientes, los proveedores allí situados son calificados como aceptables con un riesgo moderado.

Podemos destacar en esta zona a los proveedores Cirubon y Sevrán.

## 2. Gráfico de Pareto de proveedores, según la variables de Nivel de Confianza y Especificaciones

Para poder lograr un gráfico de Pareto que nos muestre un ordenamiento de mayor a menor según las variables de Nivel de confianza y Especificaciones, primeramente construimos las Tablas 3 y 4, en las que volcamos los datos de las variables Riesgo y Especificaciones, y en las columnas adjuntas procedimos a procesarlas de la siguiente forma:

- Para la variable Nivel de Confianza en la Tabla 3, tomamos la variable Riesgo, y en columna adjunta formalizamos una escala de 0 a 10 por su promedio ponderado e invertimos sus valores lo que nos determinó la nueva variable de Nivel de Confianza. Luego la ordenamos en forma descendente.
- Para la variable Especificaciones en la Tabla 4, tomamos esta variable y en columna adjunta formalizamos una escala de 0 a 10 por su promedio ponderado. Luego la ordenamos en forma descendente.

Proveedor	Riesgo	% Nivel de Confiabilidad
Ferrosider	2,50	1,00
Cirubon	2,25	0,78
Precisión	2,00	0,56
Sevran	1,80	0,38
Elhymec	1,63	0,22
Sistemas	1,60	0,20
ACM	1,38	0,00
Gamar	1,38	0,00

Tabla 3

Proveedor	Especific,	% Especific. a Escala
Ferrosider	2,50	1,00
Sevran	1,90	0,38
Cirubon	1,89	0,36
Elhymec	1,72	0,19
Precisión	1,67	0,13
Sistemas	1,67	0,13
Gamar	1,61	0,07
ACM	1,54	0,00

Tabla 4

A continuación, mostramos los resultados adaptados a los Gráficos de Pareto 2 y 3, donde observamos el ranking de cada uno de los proveedores según la variable:

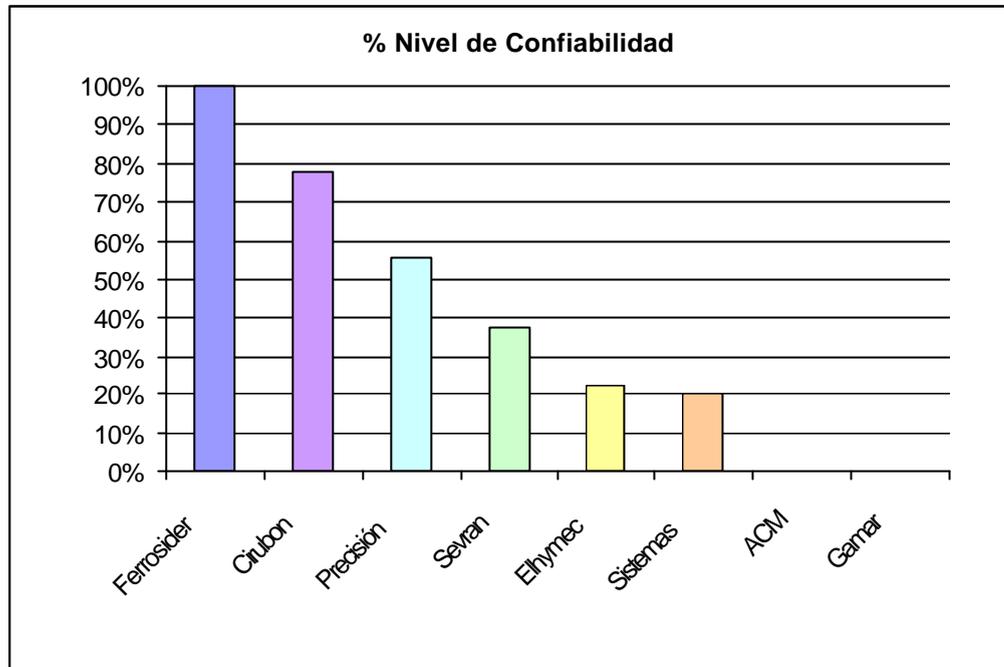


Gráfico de Pareto 2

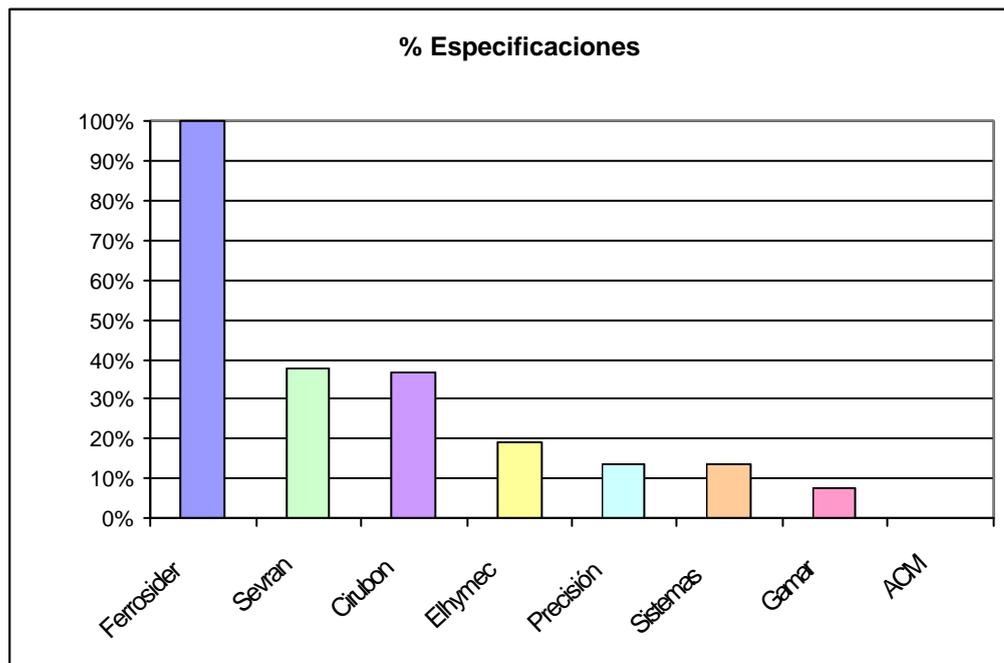


Gráfico de Pareto 3

En ambos gráficos, podemos apreciar que:

- El proveedor Ferrosider es el que se considera mejor valorado en ambas variables.
- A su vez, destacamos de este proveedor un salto mayor por sobre los demás, en el cumplimiento de las especificaciones.
- El proveedor Cirubon, es el segundo el más cercano a este, considerando ambos gráficos.

### **3. Posicionamiento de proveedores según las dimensiones de Precio y Calidad**

Uno de los factores que consideramos que los proveedores tratarán de maximizar - tal vez el de mayor importancia – es el precio de sus productos, y por ello estimamos que esta variable debemos contrastarla respecto a la suma de los promedios de las demás variables.

Por lo antes expresado debemos hablar de una nueva variable, a la que denominaremos Cumplimiento, que está determinada por el promedio general de todas las variables analizadas, excepto la de Precio.

Para poder lograr un gráfico que nos muestre el Posicionamiento de los Proveedores según las variables de Precio y Cumplimiento, primeramente construimos la Tabla 5, volcando los datos de estas dos variables, y en las columnas adjuntas procedimos a procesarlas de la siguiente forma:

- Realizamos una escala de ambas variables entre 0 y 10 mediante promedios ponderados.

De esta manera, obtenemos los valores remarcados en azul para luego poder graficarlos:

Proveedor	Xm Precio	Cumplimiento	Precio bajo Escala	Cumplimiento bajo Escala
ACM	1,69	1,43	<b>5,31</b>	<b>0,00</b>
Cirubon	2,00	2,00	<b>10,00</b>	<b>4,66</b>
Elhymec	1,67	1,70	<b>5,00</b>	<b>2,19</b>
Ferrosider	2,00	2,65	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>
Gamar	1,50	1,55	<b>2,50</b>	<b>0,96</b>
Precisión	1,33	1,85	<b>0,00</b>	<b>3,42</b>
Sevran	1,73	1,90	<b>5,91</b>	<b>3,82</b>
Sistemas	1,83	1,62	<b>7,50</b>	<b>1,50</b>

Tabla 5

Observemos que al colocarlo en escalas con promedios ponderados, los valores de ambas variables quedaron entre 0 y 10, lo que nos permite mostrar que un proveedor:

- Cuanto más próximo esté del valor 0, menor será su calificación respecto a la variable
- Cuanto más próximo esté del valor 10 mayor será su calificación respecto a la variable.

A continuación, mostramos el Gráfico de Dispersión 4, donde podemos observar el posicionamiento de cada uno de los proveedores:

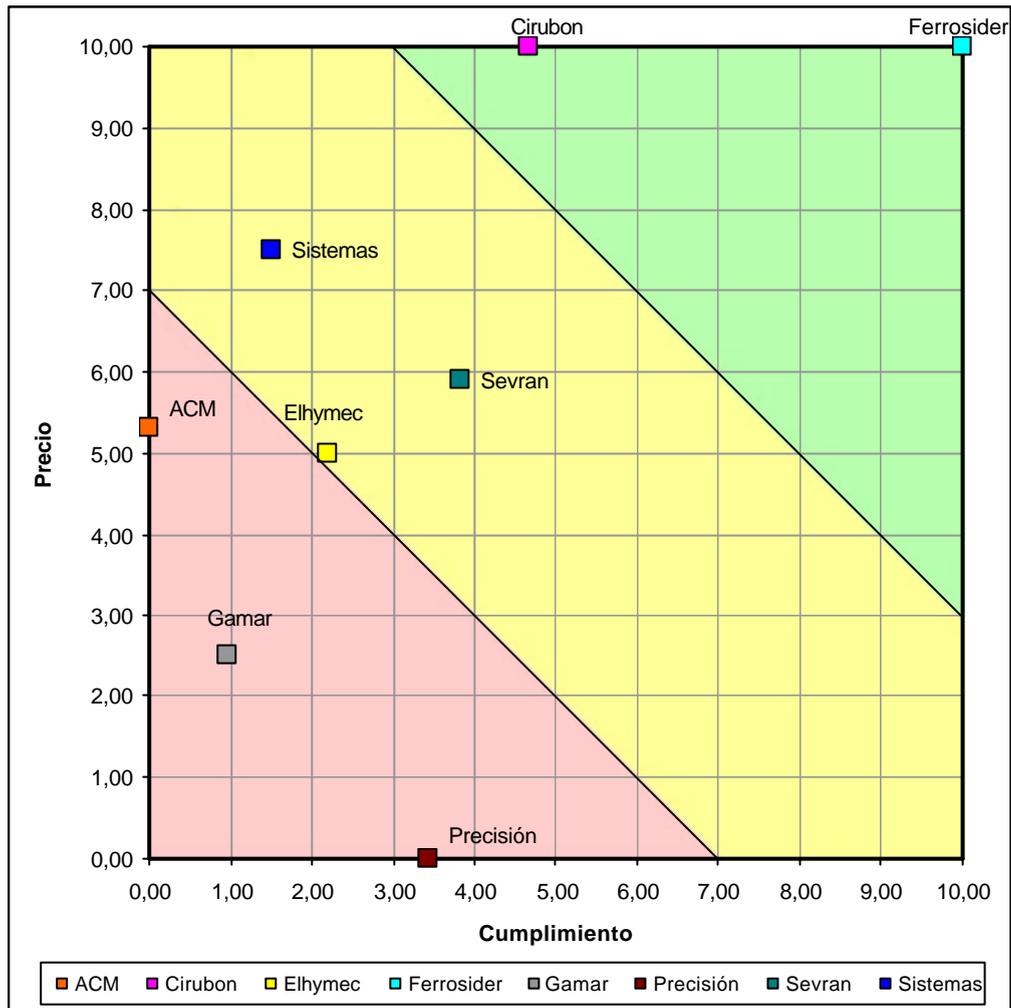


Gráfico de Dispersión 4

Tal como lo realizáramos en el análisis de Posicionamiento de Proveedores, dividimos la grilla del gráfico en tres colores que se corresponden con las tres calificaciones de posicionamiento:

- **Verde:** corresponde al tercio superior de la grilla, donde según los conceptos de los clientes, los proveedores allí situados son calificados muy buenos o de excelencia, ya que logran en un extremo por sobre el 30% del Cumplimiento de las condiciones pactadas siendo su Precio el más económico del mercado y en el otro con el 100% de Cumplimiento siendo su Precio 30% menor al más caro del mercado.

Podemos destacar en esta zona al proveedor Ferrosider como el mejor posicionado, siendo considerado de excelencia ya que cuenta con

el 100% de Cumplimiento de las condiciones y su Precio es el más económico del mercado.

Dentro de este tercio, le sigue Cirubón que si bien compite en Precio con Ferrosider, está valorado con 50% de Cumplimiento de las condiciones.

- **Rojo:** corresponde al tercio inferior de la grilla, donde según los conceptos de los clientes, los proveedores allí situados son calificados como no recomendables o hay que desarrollarlos, ya que cumplen en un extremo como máximo en 70% de Cumplimiento de las condiciones y su Precio es el más caro del mercado, y en el otro no Cumple las condiciones con un Precio del 70% del más caro del mercado.

Podemos destacar en esta zona a los proveedores Precisión, Gamar y ACM considerados no recomendables.

- **Amarillo:** corresponde al tercio central de la grilla, donde según los conceptos de los clientes, los proveedores allí situados son calificados como aceptables con un riesgo moderado.

Podemos destacar en esta zona a los proveedores Sistema, Sevrán y Elhymec

Ahora que ya hemos analizado todos nuestros gráficos, podemos obtener nuestras conclusiones.

## **Conclusiones**

De acuerdo a los antecedentes históricos de la Industria Automotriz Argentina, hemos visto cómo la radicación de las Terminales Automotrices y el crecimiento de este mercado favorecieron la creación de fuentes proveedoras nacionales, de las cuales muchas de ellas dedicadas a la provisión de productos específicos como estructuras o piezas estampadas.

Las sucesivas crisis acontecidas en nuestro país y los cambios de las políticas económicas, provocaron que estas fuentes proveedoras se muestren reticentes a invertir en el país, para expandir sus propios negocios, los cuales, a veces, son la única fuente proveedora nacional.

En la actualidad, con un gran crecimiento de la industria automotriz y una política económica de no importación y nacionalización de componentes en la República Argentina, surge la necesidad - por parte de las terminales - de aumentar el contenido local de insumos en los automóviles que producen, encontrándose en el mercado con una gran cantidad de proveedores locales reticentes a invertir.

Esto provoca un desequilibrio de las fuerzas competitivas dentro del mercado, estando las empresas autopartistas y/o primera línea de proveedores sujetas a una situación de rehenes comerciales de estos proveedores.

En el análisis realizado en el Capítulo II estudiamos la Identificación de las Fuentes Proveedoras de Estructuras Metálicas, Estampadas y Soldadas para Automóviles, acotadas a las ciudades de Rosario y Autónoma de Buenos Aires.

En el Capítulo III analizamos a cada proveedor, en cuanto a la percepción de su Posicionamiento frente al Riesgo y Especificaciones,

Ranking por cada una de estas variables y Posicionamiento frente al Precio y Cumplimiento de las Condiciones pactadas, a través de las encuestas realizadas a sus clientes.

Producto de ello, pudimos ver que el proveedor Ferrosider se destaca en todas las dimensiones analizadas, por tener el posicionamiento más elevado en cuanto a las especificaciones, nivel de riesgo o confiabilidad, precio y cumplimiento, siendo calificado como el proveedor top o estrella.

Si analizamos las referencias de este proveedor, vemos que es el único Proveedor Nacional Corporativo que no es una empresa independiente, sino una unidad de negocio de un grupo empresario, el Grupo RB.

Distante, pero en el mismo sentido, podemos observar a Cirubon, quien trabaja en la misma dirección.

El resto de las fuentes proveedoras, se comporta en un nivel aceptable o menor, asumiendo los clientes altos riesgos y costos al trabajar con ellos.

Por los datos obtenidos sobre el tema investigado nos permiten concluir que el modelo del proveedor único y estratégico, aliado con el cliente, no resulta confiable en las fuentes proveedoras nacionales, especialmente las que no tienen negocios corporativos con otros clientes, porque ante una desatención, intentarán sacarle el mayor provecho de tal situación, reflejado esto en los altos costos, el ineficiente abastecimiento y/o la calidad no aceptable de los productos suministrados, ya que los mismos son específicos para cada industria automotriz.

## **Propuesta**

Como propuesta final, consideramos que si un cliente se encuentra en una situación en la cual tenga un producto único, específico, cuyo proveedor es una empresa racional que no tenga otros negocios corporativos, éste debe diversificar su producto con al menos otro proveedor, teniendo así más de una sola fuente proveedora, y en lo posible que se traten de proveedores que tengan distintas unidades de negocio relacionadas, abocadas a la industria automotriz.

Esta Diversificación de las Fuentes Proveedoras le proporcionará sin duda una ventaja estratégica respecto a los competidores que no la practiquen, ya que evitará quedar atrapado en situaciones en la que el proveedor pueda forzar al propio cliente para obtener beneficios adicionales a los contractualmente acordados, a través de la falta de abastecimiento, falta de respuestas ante problemas en sus productos, roturas de equipamientos propios o en comodato, u otro imponderable .

En los siguientes ítems, resumimos las principales consecuencias y beneficios de la Estrategia de Diversificación de las Fuentes Proveedoras (pocos proveedores):

- Pocas fuentes proveedoras por producto ? bajo poder de proveedores
- Afiliación con el Cliente ? disminución de los inventarios (JIT).
- Proveedor estable a largo plazo ? genera confiabilidad

- Contratos de cuasi-exclusividad ? seguridad del negocio en ambas direcciones.
- Estrategia de ganar-ganar ? reducciones de costos y precios.

Por lo cual no solo queda verificada nuestra hipótesis, sino también elaborada nuestra propuesta.

## **Bibliografía**

### **Libros**

CEJAS, Omar: *Dirección Estratégica: desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia*. Buenos Aires, Argentina. Nobuko, 2006.

CUATRECASAS, Lluís: *Lean Management: La gestión competitiva por excelencia*. España. Profit, 2010.

DEI, Daniel. *La Tesis, Como orientarse en su elaboración*. Buenos Aires. Prometeo. 2006.

REY SACRISTAN, Francisco: *Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. España. Artegraf, 2005. PORTER, Michael: *Ventaja Competitiva*, C.E.C.S.A, México DF, 2002.

SABINO, Carlos. *Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Buenos Aires. Lumen. 1998.

SCAVONE, Graciela. *Como se escribe una tesis*. Buenos Aires, Argentina La Ley. 2006

SUEN, Wilma W. *La no cooperación: el lado oscuro de las alianzas estratégicas*. United Kingdom. Palgrave Macmillan. 2005.

SVENDSEN, Ann. *The Stakeholder Strategy: profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, Estados Unidos. Barrett-Koehler Publishers Inc., 1998.

### **Páginas Web**

REDACCIÓN, AUTO HISTORIA. *La Historia de la Industria Automotriz Argentina*. Auto Historia. Buenos Aires. Noviembre 2010. Página en Castellano. 18/11/2010. Disponible en: <http://www.auto-historia.com.ar>. Fecha de Captura: 18/11/2010.

REDACCIÓN, COMERCIO Y JUSTICIA. *Exportaciones de este año llegarían a 68 mil millones de dólares.* Diario Comercio y Justicia. 12/08/2010. Disponible en: <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2010/08/12/exportaciones-de-este-ano-llegarian-a-68-mil-millones-de-dolares/>. Página en Castellano. Fecha de Captura: 18/11/2010.

REDACCIÓN, PROSPERAR. *Apoyo del sector público y beneficios para el inversor.* Un sector en marcha. Palomar. 2010. Disponible en: <http://www.prosperar.gov.ar/es/cargas-varias/408-industria-automotriz-y-autopartes-agosto-2010.html>. Página en castellano. Fecha de Captura: 18/11/2010.