

---

# La competitividad del Sector Argentino de Camiones luego de la implementación de Normativas Ambientales

---

Alumno: Victoria Guevara Casaletti

---

Universidad Siglo XXI

Licenciatura en Comercio Internacional

Febrero 2017

---

## Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación encontró su fundamento en el análisis, desarrollo y posterior elaboración de propuestas tentativas a mejorar la competitividad del sector de exportación de la Industria argentina de camiones, siendo este último uno de los modos de transportes más importantes e imprescindibles para el correcto funcionamiento de la economía de nuestro país y del mundo.

Como corolario de las fuerzas y variables que operan simultáneamente en el mercado internacional, muchos de los bienes y servicios producidos nacionalmente en Argentina han presentado importantes pérdidas en materia de competitividad, lo cual derivó en inconvenientes para desarrollar nuevos negocios y redujo la actividad al plano exclusivamente doméstico por sobre el internacional. Dicha situación hace imperiosa la necesidad de contar con iniciativas e innovaciones en los sectores que permitan retomar el intercambio comercial con el exterior de forma efectiva.

Siendo lo mencionado una realidad en el sector argentino de camiones, el presente trabajo concurrió a detallar un estudio del sector exportador del área mencionada a los fines de resultar útil para el reconocimiento e identificación de factores claves para incrementar la competitividad y así ejercer el comercio internacional en una mejor posición.

Con vista en el funcionamiento actual del mercado internacional resulta imperiosa la evaluación y optimización de costos en los procesos productivos como así también el agregado de valor en el producto final comercializado como vías potenciales para alcanzar con éxito la reactivación de la industria.

Palabras claves: transporte de carga – camiones – competitividad – exportación – diferenciación

## **ABSTRACT**

The present Graduation project is based on the analysis, development and subsequent proposals to improve the competitiveness of Argentine truck industry export area. This kind of transportation is one of the most important and essential modes for an efficient functioning of the economy of our country and of the world.

As a corollary of forces that operate simultaneously in the international market, many of the goods and services produced nationally in Argentina have presented important losses in competitiveness, situation that has caused inconveniences to develop new businesses and reduced the international activity to almost only domestic operations. This situation demands initiatives and innovations in the area that helps to concert trade with other countries in an effective way.

As a reality in Argentinean truck sector, the present work continue to detail a study of the exporter sector of the mentioned area in order to be useful for the recognition and identification of key factors that may help to increase the competitiveness and thus to exert international trade in a better position.

**Key words:** freight transport – trucks – competitiveness – export – differentiation

## Contenido

1. Introducción.....	8
2. Justificación.....	10
3. Objetivos.....	12
3.1 Objetivo General.....	12
3.2 Objetivo específico.....	12
4. Marco Teórico.....	13
4.1 Competitividad.....	13
4.2 Oferta exportable competitiva.....	15
4.3 Herramientas y modelos de competitividad.....	17
4.4 Análisis PEST.....	17
4.5 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	19
4.6 Matriz EFI.....	21
4.7 Matriz EFE.....	23
4.8 Análisis FODA.....	24
4.9 Investigación de mercados.....	26
4.10 Matriz Multicriterio.....	27
4.11 Estrategias genéricas.....	28
4.12 Contrato internacional.....	29
4.13 Fijación de precios.....	30
4.14 Carta de Crédito Documentaria.....	32
5. Marco metodológico.....	33
6. Desarrollo.....	36
6.1 Industria Automotriz Argentina.....	36
6.2 Industria Argentina de Camiones.....	39
6.3 Actividad del sector año 2014/2015.....	40
6.3.1 Clasificación arancelaria.....	42
6.4 Cadena de valor de los camiones.....	43
6.5 Oferta y demanda de camiones mundial.....	45
6.6 Exportaciones argentinas de camiones.....	52
6.7 Principales destinos comerciales internacionales.....	54

6.8	Análisis competitivo del sector exportable argentino .....	55
6.8.1	Análisis PEST .....	55
6.8.2	Análisis de Fuerzas competitivas operantes en la industria .....	70
6.8.3	Análisis Fuerzas de Porter: conclusiones previas .....	82
6.8.4	Análisis de los recursos y las capacidades competitivas de la Industria Argentina de Camiones. ....	84
6.8.5	Análisis FODA.....	95
7.	Conclusiones diagnósticas.....	100
8.	Propuesta de aplicación profesional .....	104
8.1	Alternativas preliminares .....	105
8.2	Propuesta de aplicación.....	110
8.2.1	Identificación de requisitos y certificaciones internacionales.....	110
8.2.2	Investigación de mercados potenciales .....	110
8.2.3	Gestión de nuevas certificaciones .....	113
8.2.4	Adaptación del producto .....	113
8.2.5	Definir estrategia.....	114
8.2.6	Elaboración de la oferta internacional.....	115
8.3	Cronograma.....	117
8.4	Desarrollo propuesta de aplicación.....	118
8.4.1	Método de filtrado.....	118
8.4.2	Gestión de certificaciones .....	145
8.4.3	Definición de estrategia.....	145
8.4.4	Elaboración oferta internacional .....	146
8.4.5	Conclusión general.....	147
9.	Bibliografía.....	152
10.	Anexos .....	155
10.1	Anexo N°1: INCOTERMS (CCI 2010).....	155

10.2	Anexo N°2: Participación por empresa.....	156
10.3	Anexo N°3: datos del entrevistado .....	167
10.4	Anexo N°4: Matrices .....	168
10.5	Anexo N°5: Precios de la competencia en Chile .....	169
10.6	Anexo N°6: Manual descriptivo modelo Tector (hoja N°1 y N°2) .....	170
10.7	Anexo N°7: Cotización flete internacional y seguro internacional .....	172

## **INDICE DE IMÁGENES**

IMAGEN N° 1 .....	22
IMAGEN N° 2 .....	24
IMAGEN N° 3 .....	25
IMAGEN N° 4 .....	37
IMAGEN N° 5 .....	38
IMAGEN N° 6 .....	39
IMAGEN N° 7 .....	47
IMAGEN N° 8 .....	48
IMAGEN N° 9 .....	50
IMAGEN N° 10 .....	51
IMAGEN N° 11 .....	53
IMAGEN N° 12 .....	54
IMAGEN N° 13 .....	88
IMAGEN N° 14 .....	93
IMAGEN N° 15 .....	94
IMAGEN N° 16 .....	94
IMAGEN N° 17 .....	95
IMAGEN N° 18 .....	111
IMAGEN N° 19 .....	120
IMAGEN N° 20 .....	121
IMAGEN N° 21 .....	124
IMAGEN N° 22 .....	126
IMAGEN N° 23 .....	129
IMAGEN N° 24 .....	131
IMAGEN N° 25 .....	133
IMAGEN N° 26 .....	139
IMAGEN N° 27 .....	155
IMAGEN N° 28 .....	156

IMAGEN N° 29 .....	157
IMAGEN N° 30 .....	158
IMAGEN N° 31 .....	159
IMAGEN N° 32 .....	159
IMAGEN N° 33 .....	162
IMAGEN N° 34 .....	162
IMAGEN N° 35 .....	163
IMAGEN N° 36 .....	166

### ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 .....	76
TABLA N° 2 .....	96
TABLA N° 3 .....	98
TABLA N° 4 .....	99
TABLA N° 5 .....	112
TABLA N° 6 .....	117
TABLA N° 7 .....	140
TABLA N° 8 .....	168
<b>TABLA N° 9 .....</b>	<b>168</b>

## 1. Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación se fundamenta en el estudio y posterior análisis y proposición de mejoras respecto a la competitividad del sector de exportación de la Industria Argentina de Camiones luego de la aparición e implementación de normativas ambientales internacionales.

La protección y preservación del medio ambiente a gran escala, junto con el surgimiento de otros factores, han sido cuestiones fundamentales durante los últimos años en los mercados mundiales para el desarrollo de la actividad comercial. A pesar de no existir un marco específico que regule estas cuestiones de forma ecuménica, las economías domésticas han optado por implementar sus propias medidas a fines de tomar partido en la causa. Como resultado de ello, la aparición de normativas ambientales ha generado una mayor conciencia y preocupación empresarial por el cuidado del ecosistema pero, por otro lado, también se han conformado como una seria traba en donde se refleja la pérdida de competitividad de determinados sectores industriales que han quedado desactualizados e imposibilitados de desarrollar su actividad habitual o insertarse en nuevos mercados. Estas consecuencias demandan reformas e innovaciones de procesos productivos y logísticos, entre otros, que permitan a las empresas amoldarse ya sea en términos estructurales y/o productivos hasta converger con las condiciones y requerimientos de la demanda del mercado internacional en pos de retomar un efectivo y deseado crecimiento competitivo.

Frente a este último desafío empresarial mencionado, en el caso particular del sector de camiones argentinos, la planificación, previsión y utilización de herramientas como la investigación de mercado constituyen alternativas potenciales para sobrellevar la implementación y reglamentación formal del mercado en lo que respecta a la materia medioambiente, logrando así estimular el crecimiento industrial. Es por lo mencionado que en el presente proyecto se procede en una primera instancia a profundizar y describir el ambiente en donde se desempeña actualmente la actividad el sector seleccionado, espacio donde han de desarrollarse consideraciones como los aspectos macroeconómicos, sectoriales e internacionales más relevantes del mercado, compendiando posteriormente lo estudiado en conclusiones diagnósticas. Seguido de



ello, en una segunda instancia se presentan una serie de propuestas que tienen como fin primordial el de ofrecer una nómina de aplicaciones para potenciar la actividad en el marco competitivo desarrollado; es así que una vez finalizado esto, en una tercera instancia, se procede a la descripción detallada de la aplicación con mayor potencial de adaptación a la situación puntualizada y mención del proceso sistemático involucrado para alcanzar su cumplimiento y ejecución.

## 2. Justificación

Históricamente la economía argentina se ha caracterizado por ser un país líder en lo que respecta a la producción de alimentos. Dicha industria, integrada por sectores de agricultura y ganadería a gran escala y estimada económicamente por su valiosa riqueza en recursos naturales, es una de las mayores exportadoras de carne a nivel mundial y una de las principales productoras de yerba mate, limones, girasol y aceite de soja. Sin embargo, pese a lo mencionado anteriormente, con el pasar de los años otros sectores han ido ganando terreno en lo que refiere a la participación en el Producto Bruto Interno argentino además de las áreas agrícolas ganaderas, tal es el caso de la Industria Automotriz.

En la actualidad, dentro de esta área mencionada, son múltiples las empresas y productores dedicados a la fabricación y ensamble de medios de transporte terrestres, desde unidades de traslado para pasajeros hasta medios de transporte para cargas pesadas y livianas como los camiones. Estos últimos desempeñan un rol fundamental en la economía de cualquier nación: el de comunicar, trasladar y abastecer desde un extremo a otro del país personas, bienes y hasta incluso servicios. Como resultado del progreso y desarrollo de las obras públicas, incremento de vías de circulación y el auge en el crecimiento del intercambio comercial a escala doméstica e internacional, los vehículos de carga pesada o camiones provistos por tal sector han incrementado su cantidad, actividad y desempeño a nivel mundial.

Particularmente en Argentina, desde hace ya unos años, como resultado del avance en temáticas como la preocupación en la contaminación medioambiental y el empeño estatal en garantizar un futuro sustentable, el sector de camiones se ha visto inmerso en una situación de pérdida de competitividad relativa como consecuencia del avance en las normativas ambientales implementadas para el patentamiento y circulación de estos medios de transporte. Sumado a ello también se adhirieron otros factores externos asiduos a la actividad del sector que terminaron por fomentar esta última situación: la aparición de nuevos competidores y productores en la región, la reducción de las ventas nacionales y en el exterior como consecuencia de la crisis económica internacional, el deterioro de las rutas viales, entre otras. Siendo entonces una realidad actual el escenario mencionado y considerando el rol sumamente importante que

desempeña hoy en día y a futuro el área de transporte de carga en nuestro país, ya que es necesario considerar que los grandes centros productivos se alojan en el interior de la nación y ello demanda considerables costos vinculados a las distancias hasta los principales puertos y aeropuertos, surge la profunda necesidad de potenciar y continuar con el crecimiento sectorial, efectivizar su operativa y mejorar la habilidad/competencia del mismo generando un mayor valor para los clientes y usuarios.

Con el objeto de generar diversas opciones y alternativas o al menos paliar el efecto negativo ante la pérdida de competitividad generada por la aparición del marco normativo mencionado y a los fines de alcanzar el cumplimiento de las necesidades destacadas anteriormente se propone en el presente trabajo incurrir en un análisis competitivo del sector mencionado a los fines de identificarse los principales factores que determinan el crecimiento de la competitividad luego de la implementación de las normativas y así apuntar a crear nuevos caminos y proyectos para el mejoramiento tanto en lo que refiere al mercado interno como internacional del área de camiones argentina.

### **3. Objetivos**

#### *3.1 Objetivo General*

Identificar factores determinantes para el crecimiento de la competitividad del sector de exportación de la Industria de camiones argentina luego de la implementación de normativas ambientales.

#### *3.2 Objetivo específico*

1. Examinar la oferta exportable de la Industria argentina de camiones y los principales destinos internacionales de comercialización.
2. Enunciar las empresas argentinas exportadoras de camiones y sus principales mercados de exportación.
3. Realizar un análisis competitivo del sector exportable argentino de camiones.
4. Identificar los aspectos más relevantes e influyentes en la competitividad del sector.
5. Confeccionar propuestas tendientes a favorecer la competitividad del sector.

## **4. Marco Teórico**

### *4.1 Competitividad*

A los fines de comprender el concepto de competitividad en el contexto que le corresponde, hemos de tener presente los aportes de múltiples autores quienes proponen una explicación del presente término.

Desde organismos internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), sin entrar en mayores especificaciones, se sostiene que la competitividad es la capacidad de las empresas para competir. Dicho concepto presupone la disposición de las mismas a participar y adentrarse camino a un mundo evolutivo e impredecible. Por su parte, se afirma que a nivel país, la competitividad no es un objetivo que goza de independencia de otros objetivos más básicos como el aumento de los ingresos, mejores niveles de bienestar, productividad, etc. por el contrario, crea condiciones favorecedoras de estos últimos por medio de esfuerzos concretos, normalizados en un sistema, positivos y perennes en el tiempo.

Dada la naturaleza del concepto y la inconveniente aplicación de una política cerrada en un mundo globalizado, la competitividad supone no erigir muros de exclusión en torno a nosotros: las empresas y las naciones no son entidades aisladas.

Es por lo precedente que resulta no sorpresiva la colaboración por parte de los países a lo largo de los años para establecer sistemas que proporcionen estabilidad, previsibilidad y evolución en los mercados internacionales. La OMC es precisamente un ejemplo de este tipo (Organización Mundial del Comercio, 2011).

Sobre este marco representado es posible examinar ciertos factores inherentes al aumento de la competitividad. Aportes del Profesor Michael Porter han demostrado que para fortificar la competitividad es necesario la aplicación de políticas tanto macroeconómicas como microeconómicas, y particularmente, procurar tener especial atención a los fundamentos microeconómicos de ésta, ya que sus resultados han demostrado que la competitividad y el crecimiento pueden mejorar en términos sustanciales mediante la implementación de políticas microeconómicas adecuadas a instaurar y mejorar un entorno favorable a la inversión e innovación (Snowdon & Stonehouse, 2006).

Una reflexión teórica interesante de observar respecto al término competitividad es la del autor Paul Krugman quién en su libro *“La Competitividad: Una obsesión peligrosa”* afirma que el pensar en términos de competitividad conduce a los países directa e indirectamente a tomar malas políticas económicas en un amplio rango de asuntos internos y externos, ya sea que se trate de salud o comercialización. En otras palabras, la obsesión respecto a la competitividad además de ser errada también es peligrosa para las naciones, ya que produce la distorsión de políticas económicas internas y amenaza el funcionamiento del sistema económico internacional. Es por ello que el autor en su afán de expresar un significado del término competitividad afirma que hacerlo en términos de una nación es mucho más problemático que definirla en término de una corporación. El fundamento utilizado por Krugman para validar lo precedente radica en que una corporación presenta un punto de equilibrio si ésta es capaz de asumir los gastos de sueldos, en proveedores, tenedores de bonos, etc. que resultan de su actividad habitual. En caso de no ser posible el caso anterior la misma saldrá del mercado. Por lo tanto, afirma el autor, cuando hablamos de una empresa no competitiva, apuntamos a indicar que su posición es insostenible y que, salvo que perfeccione su gestión, quebrará. En cambio, según Krugman, los países no quiebran. Los mismos pueden alcanzar la felicidad o ser infelices con su gestión económica, pero carecen de un punto de equilibrio definido. Es por ello que el autor afirma que el concepto de competitividad nacional es evasivo.

En suma a su fundamento, agrega entonces que la definición más popular del término coincide con la definida por la Presidente del Consejo de Consultores Económicos Laura D'Andrea Tyson. Tyson (1992) afirma: *“La competitividad es nuestra habilidad de producir bienes y servicios que resisten la prueba de la competencia internacional, mientras nuestros ciudadanos disfrutan de un nivel de vida que sea tanto incremental como sostenido.”* (p.88).

Pese a que Krugman considera la definición anterior como razonable, ha de exponer también que al confrontar el pensamiento con los hechos, la misma resulta corta respecto a lo que se observa (Krugman, 1994).

En el presente proyecto, en consecuencia a los múltiples aportes y definiciones del término en cuestión expuestos, hemos de afirmar que la expresión competitividad comprende un amplio conjunto de factores que han de tenerse en cuenta para su medición, como también involucra diferentes actores que han de considerarse a la hora de proceder a un análisis y medición del término. De lo anterior también se desencadena que la expresión cumple un rol de medio y no así de fin, ya que como se ha enunciado anteriormente, la competitividad no es un objetivo independiente de otros objetivos, sino que también crea condiciones propicias para otro tipo de objetivos, ya sean económico, sociales, etc. y que actuará de esta forma en la medida que los resultados observados en los hechos empíricos permitan disfrutar, como D'Andrea Tyson afirma, un nivel de vida de la sociedad tanto incremental como sostenido.

Este término en particular es factible de ser aplicado a cualquier sector productivo de una economía. En este caso se emplea sobre el sector de exportación de la Industria argentina de camiones. A los fines de poder dar una idea completa del término en el marco industrial mencionado resulta fundamental aplicar dicha definición sobre una base aún más reducida y analizable: una oferta exportable competitiva.

#### *4.2 Oferta exportable competitiva*

En el marco referencial del Comercio Internacional, continuando con la idea desarrollada anteriormente del término competitividad, es conveniente remarcar la importancia de que cada sector de la economía o empresa de la industria posea una oferta exportable competitiva. Con el término anterior hemos de referirnos a algo más que garantizar los volúmenes requeridos por un cliente o la presencia de bienes que satisfacen las necesidades y requerimientos del mercado destino únicamente. Una oferta exportable competitiva guarda especial relación también con variables como la capacidad económica, financiera y de gestión presentes en una organización. A saber:

- Disponibilidad del bien: Tomando como base el bien que la organización tiene por fin exportar, la misma debe identificar y definir el volumen que dispone para ofrecer al mercado extranjero. Respecto a este volumen mencionado, es imperioso que sea aquel que la empresa pueda ofrecer de manera continua y estable a sus potenciales clientes, cumpliendo con las exigencias y requisitos del mercado objetivo.
- Capacidad económica y financiera de la empresa: La organización o sector de la economía debe de hacerse de los recursos necesarios para erogar y financiar una exportación, como igualmente debe encontrarse en condiciones de ofrecer precios relativos a los de su competencia en el mercado objetivo a los fines de poder defender su oferta comercial. En caso de no poder contar con recursos internos y propios a la empresa/sector deberá tener al menos acceso al financiamiento externo o autorización para endeudarse.
- Capacidad de gestión: El sector/organización debe lograr con éxito adaptarse y desarrollar una cultura exportadora, con metas y objetivos claros, reconociendo las fortalezas que lo/la caracterizan y debilidades que lo/la aquejan.

La actividad internacional es un área de la economía que requiere un uso eficiente de los recursos tiempo, esfuerzo, dinero y el fortalecimiento de las áreas o factores más competitivos. Estar a la vanguardia es un factor elemental en el mercado externo, que requiere actividades como la capacitación y especialización del personal como también la adaptación y el conocimiento del bien/servicio que el cliente desea y con el que hemos de dirigirnos al resto del público en general (Lavanda Reyes & Tabra Castillo, 2005).

Ahora bien, contando con una base o criterios más claros sobre la cual se trabaja el término competitividad en el presente proyecto, se veía anteriormente incluida en su definición la utilización de distintas herramientas y modelos para ahondar el mismo. Con el objeto de demarcar las que se utilizarán en la investigación y desarrollo del proyecto se profundizan las siguientes, las cuales sustentarán las conclusiones del proceso.



### *4.3 Herramientas y modelos de competitividad*

Cada uno de los modelos, herramientas o índices dinámicos que guardan estrecha relación con el término en cuestión constituyen una herramienta útil y eficaz a la hora de abordar el sector seleccionado: Industria argentina de camiones, es por ello que a continuación presentamos los seleccionados para las actividades de investigación y desarrollo en el proyecto. A saber:

- Análisis PEST
- Modelo de las 5 fuerzas de Porter
- Matriz EFI
- Matriz EFE
- Análisis FODA

### *4.4 Análisis PEST*

Cuando el objeto de un trabajo o investigación es llevar a cabo un análisis de competitividad, independientemente se trate de un sector como de una empresa en particular, resulta de gran utilidad el empleo del análisis PEST. Ésta es una herramienta de medición de negocios que facilita y simplifica la comprensión del funcionamiento, crecimiento y declive de un determinado mercado, y como resultado, la posición, potencial y dirección que adopta el negocio en el mercado en cuestión. La palabra PEST es en realidad un acrónimo de las variables que se analizan en el estudio para evaluar el mercado, a saber: Político-legal, Económico, Social, Tecnológico. Dicha herramienta ha de utilizarse tanto en la etapa de análisis de situación como también en la etapa de diagnóstico y suele ser complementado con el análisis DAFO, a desarrollar posteriormente.

En el primer eslabón del análisis Político-legal se definen e identifican aquellos factores o indicadores que podrían generar un impacto en el sistema político y legislativo tales como: Normativas ecológicas, ambientales, Políticas gubernamentales y comerciales, grupos de presión, legislación actual y futura, entre otros.

El segundo eslabón lo compone el análisis de factores y variables económicas tales como las siguientes: Crecimiento económico, evolución del gasto público, inflación, evolución del tipo de cambio, índices dinámicos como PBI, PBI per cápita, etc. junto a todos aquellos elementos que operan tanto en el orden nacional o internacional.

El tercer eslabón refiere a variables y elementos relacionados con cuestiones de la sociedad y la cultura donde se desempeña el sector o empresa a analizar. En este contexto es idóneo ahondar en factores como: cambios en los patrones de compra, composición y evolución demográfica, tasas de natalidad y mortalidad, gustos y preferencias, etc.

Por último, el cuarto eslabón responde a cuestiones o factores tecnológicos. En este segmento se toman en consideración el análisis de variables como: el impacto de nuevas tecnologías, el nivel de inversiones en diseño e innovación tecnológica, tasas de obsolescencia tecnológica, etc.

Los elementos y variables a considerar para llevar a cabo el presente análisis pueden presentar variaciones y leves discrepancias entre los distintos autores que abordan el tema, sin embargo, en términos generales los factores más utilizados son los mencionados anteriormente (Universidad Nacional de Colombia, 2012).

Particularmente en el proyecto, dicha herramienta es empleada para el análisis situacional del Sector argentino de camiones. A través de ella, y complementado con los demás modelos mencionados, se logra obtener una base referencial del mercado en cuestión, además de su potencial y dirección del negocio.

#### 4.5 *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*

Otra parte complementaria del análisis de la industria y estudio competitivo realizado es el Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Esta herramienta permite descubrir de cierta forma las principales fuentes de presión competitiva que operan en el Sector argentino de camiones como así también determinar qué tan poderosas resultan cada una de ellas en el mismo.

A pesar de que la presión competitiva varía de una industria a otra, el proceso competitivo en sí funciona de una manera bastante similar, lo cual nos permite afirmar lo siguiente: el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas, a saber:

1. La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria
2. La presión competitiva de los productos sustitutos
3. El potencial ingreso de nuevos competidores
4. El poder de negociación que ejercen los proveedores
5. El poder de apalancamiento que ejercen los compradores

Dónde:

1. La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria

Refiere al nivel de rivalidad y competencia que existe entre las empresas que componen la industria. En algunos sectores esta rivalidad se concentra en variables como el precio, dando lugar a fuertes estrategias ofensivas y defensivas por parte de los participantes. En otras industrias como la de camiones, la competencia se centra en variables que se relacionan específicamente con el funcionamiento del producto, calidad, diferenciación etc. Esta competitividad de la que hablamos se intensifica cuando uno o más competidores encuentran una oportunidad para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

## 2. La presión competitiva de los productos sustitutos

Esta fuerza refiere específicamente a la presión que ejercen los productos de otras industrias por tener la capacidad para satisfacer la misma necesidad. Por regla general la magnitud de esta presión competitiva dependerá de tres factores:

- Si los productos sustitutos tienen un precio atractivo para el cliente
- Que tan bien satisface la necesidad en términos de calidad, desempeño, etc.
- La facilidad con la que los clientes pueden preferir estos productos sustitos.

Aquellos bienes sustitutos que se encuentren fácilmente disponibles y a un precio relativamente atractivo generaran gran presión competitiva.

## 3. El potencial ingreso de nuevos competidores

Los competidores potenciales que ingresan en los mercados suelen traer aparejados consigo una considerable capacidad productiva, habilidades innovadoras, gran disposición de recursos, entre otras. Esta amenaza competitiva de ingreso depende de dos tipos de factores:

- Barreras para el ingreso: definidos como factores que ponen en desventaja a los nuevo ingresantes.
- Reacción de las empresas ante el nuevo ingreso: lo cual puede adoptar una forma defensiva u ofensiva dependiendo de quién se trate.

## 4. El poder de negociación que ejercen los proveedores

Esta fuerza refiere particularmente al hecho de si los proveedores de una determinada industria constituyen una fuerza débil o poderosa. Esta situación mencionada depende en gran medida de las condiciones de mercado en la industria del proveedor y de la importancia, necesidad y/o urgencia del bien que proporciona. Un proveedor tendrá mayor poder de apalancamiento cuando el bien que provea sea un producto escaso en el mercado o bien sea requerido con urgencia por el cliente para evitar interrupciones en las líneas de producción.

## 5. El poder de apalancamiento que ejercen los compradores

Por último pero no menos importante encontramos el poder de negociación que ejercen los compradores del bien o producto. Tal como el caso mencionado anteriormente en los proveedores, la fuerza de los compradores puede variar de fuerte a débil. En general cuanto mayor sea el tamaño de la compra realizada o mayor sea la envergadura de la empresa que realiza la compra, mayor será el poder ejercido por el comprador.

Este modelo desarrollado expone de manera completa el nivel de competencia en un determinado mercado y es por ello que resulta de gran utilidad para lograr el cometido de la presente investigación. Dando conclusión al modelo, mientras más poderoso sea el impacto colectivo de las 5 fuerzas competitivas, menores serán las utilidades factibles de alcanzar por las empresas participantes dentro del sector y viceversa (Porter M. E., 2008).

### 4.6 *Matriz EFI*

A pesar de que el modelo anterior es sumamente completo y efectivo, no resulta suficiente para realizar el análisis de competitividad completo, por lo menos no el que se desea realizar en la presente investigación. A los fines de poder confeccionar propuestas tendientes a favorecer la competitividad del sector seleccionado se identifican por medio de la presente herramienta cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos del sector en estudio. Utilizado de forma complementaria, la denominada Matriz de Evaluación de Factores Internos, o también conocida por sus iniciales Matriz EFI, es un instrumento que suministra una base para el análisis de las relaciones internas entre las áreas de una empresa, sin embargo en este caso particular la emplearemos para definir las relaciones internas del sector argentino de camiones. Como herramienta analítica para formular estrategias, evalúa y resume las fortalezas y debilidades importantes de gerencia, mercadotecnia, recursos humanos, etc. Para su desarrollo podemos emplear cinco pasos:

- Primero identificar fortalezas y debilidades claves de la organización, en este caso del sector argentino de camiones, y luego realizar una lista clara de los mismos.
- Luego corresponde asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. Esta ponderación revela la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un sector dado. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0.
- El tercer paso constituye hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:  
Una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3), una fortaleza importante (4).
- El cuarto paso consiste en multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable. Gráficamente todos los puntos se verían de la siguiente forma (el mismo puede adaptarse a los deseos del investigador):

<b>Factor interno clave</b>	<b>Variables</b>	<b>Ponderaciones</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
1. No se imparten cursos de capacitación a los empleados	Debilidad	0.22	2	0.44
2. Alta calidad del producto	Fortaleza	0.18	4	0.72
3. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores	Fortaleza	0.10	3	0.30
4. Incremento constante de ventas	Fortaleza	0.15	3	0.45
5. Los costos de producción son altos	Debilidad	0.30	1	0.30
6. Poca diversificación de productos.	Debilidad	0.05	2	0.10
Total		1.0		2.31

**Imagen N° 1** Recuperado de: <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/>

- El último paso consiste en sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para el sector analizado.

En lo que respecta específicamente al resultado total ponderado, éste puede oscilar de un valor bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados que superan el promedio 2.5 indican una organización o sector poseedor de una fuerte posición interna, mientras que valores que resulten menores del promedio 2.5 muestran una organización con numerosas debilidades internas (Lopez Berzunza, 2003).

#### 4.7 *Matriz EFE*

De forma paralela al proceso de identificar las fortalezas y debilidades resulta necesario también definir las oportunidades y amenazas presentes en el entorno del sector en cuestión. Es aquí entonces donde implementamos el análisis de evaluación de factor externo, también conocido por sus iniciales como Matriz EFE. Esta herramienta permite al investigador resumir y evaluar toda la información externa tal como variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes que luego serán expuestas junto con los elementos internos del sector en la Matriz FODA.

Para implementar la herramienta en cuestión hemos de seguir un proceso similar al mencionado anteriormente:

- En primer lugar realizar una lista de amenazas y oportunidades para el desarrollo y actividad del sector.
- Asignar una ponderación a cada factor seleccionado. Éste debe oscilar entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada.
- El tercer paso consiste en clasificar de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta: una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3), una oportunidad importante (4).
- En cuarto lugar multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación a los fines de establecer el resultado ponderado para cada variable.

Gráficamente:

Factor externo clave	Variables	Ponderacion	Clasificación	Resultado ponderado
1. Situación económica negativa del país	Amenaza	0.20	1	0.20
2. Asesoría especializada de Bancomext	Oportunidad	0.10	4	0.40
3. Incremento en los precios de la materia prima	Amenaza	0.30	3	0.90
4. Aparición de nuevos competidores en el mercado	Amenaza	0.20	2	0.40
5. Baja en los precios de maquinaria y equipo necesarios para la empresa	Oportunidad	0.20	4	0.80
Total		1.0		2.70

**Imagen N° 2** Recuperado de: <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/>

- Finalmente se deberán sumar los resultados ponderados para cada variable a fin de determinar el resultado ponderado para el sector.

Respecto al resultado, cuando el mismo indicara un valor cercano a 4.0 significa que el sector compete en un entorno atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado cercano al valor 1.0 exhibiría que el sector se encuentra en un entorno poco atractivo ya que se ve rodeado de graves amenazas que atentan contra su desempeño (Lopez Berzunza, 2003).

#### 4.8 Análisis FODA

Según Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2000), el análisis FODA o bien conocido también como Matriz FODA, constituye una de las herramientas más usuales para efectuar un diagnóstico, cualquiera sea la disciplina objeto de estudio. Desde la gestión empresarial, este método ofrece los factores claves de éxito y el perfil de la organización que deberá de tenerse en cuenta para seleccionar adecuadamente estrategias que faciliten y guíen el proceso para lograr las metas y objetivos preestablecidos por la misma. Esto mismo ha de aplicarse también para el caso particular de un sector o área de una industria en una nación.

Para emprender el diagnóstico situacional en el proyecto hemos de emplear las cuatro variables identificadas anteriormente, éstas resultan elementales para la elaboración de la Matriz FODA. A saber:



Inicialmente se mencionan dos conceptos que surgen como consecuencia de un análisis externo al sector:

1. *Oportunidades*, factores exógenos a un área y por tanto no controlables. Dichas oportunidades favorecen o podrían favorecer el cumplimiento de los fines y objetivos propuestos por el sector.
2. *Amenazas*, aquellos factores que siendo también exógenos al área, perjudican o atentan a perturbar negativamente o retrasar el cumplimiento de metas y objetos trazados.

En segundo lugar, ya consecuencia del análisis intrasectorial:

3. Puntos fuertes o *Fortalezas*, definidos como elementos endógenos al sector que favorecen o podrían favorecer el cumplimiento de las metas.
4. *Debilidades*, factores internos al área, perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las metas y objetivos mencionados precedentemente.

Los cuatro conceptos mencionados se integran en la matriz FODA, herramienta donde habrá de exponerse los conceptos aplicables a cada área y categoría. Finalmente como resultado se obtiene un diagnóstico del cual se extraen las conclusiones para proceder con la confección de las propuestas tendientes a favorecer la competitividad del sector argentino de camiones (Sainz de Vicuña Ancín, 2000).



**Imagen N° 3** Recuperado de: elaboración propia en base Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2000)

El fin exclusivo de implementar dicha herramienta gráfica en el presente trabajo responde a la necesidad de identificar ventajas y desventajas competitivas de un determinado sector y elementos esenciales para definir estrategias que se adecuen efectivamente a los requerimientos del área y permita solidificar su posición frente a la competencia. Es por ello que una vez finalizado todo el proceso analítico se continúa con la elaboración de conclusiones para luego poder definir vías o cursos de acción necesarios, ya sea para potenciar la oportunidad presente en el sector mediante la utilización de las fortalezas internas o para palear los posibles efectos de las amenazas conjuntamente con la disminución de las debilidades.

#### *4.9 Investigación de mercados*

Abordando ya la implementación de cursos de acción para potenciar el funcionamiento competitivo del sector seleccionado en el presente proyecto se introduce un proceso de investigación de mercado. Respecto a este último entendemos lo siguiente:

Cuando se tiene como fin primordial la optimización de importantes procesos como la toma de decisiones, resulta de sumo beneficio el empleo de herramientas como la investigación de mercados. Este instrumento que se ha vuelto indispensable para el desarrollo de tareas y actividades en materias como marketing nacional e internacional, se define como un enfoque sistemático, que vincula elementos de un mercado como los consumidores, clientes, público, usuarios y mercadólogo. El mismo demanda actividades como la planeación, identificación, acopio y difusión de la información. Para implementar el mencionado proceso es necesario contar con una mirada objetiva de lo que se desea investigar, más allá de que la subjetividad del investigador se encuentra relativamente latente en el estudio (Malhotra, 2004).

A continuación presentamos una herramienta que cumple con las características mencionadas.

#### *4.10 Matriz Multicriterio*

Debido a que actualmente en los mercados internacionales operan una multiplicidad de factores complejos de aislar y analizar, resulta sumamente necesario el empleo de técnicas y procedimientos precisos tal como la Matriz Multicriterio.

De todos los elementos que actúan en una economía, no todos son factibles de ser cuantificados como así tampoco presentan un peso relativo similar. Es por ello que a través de una herramienta como la mencionada el especialista opta por diferenciar dichos factores dándoles un peso específico o un valor haciendo uso de su criterio subjetivo pero experto en el tema. Cada elemento se completa en una tabla, la cual organizará la información de forma tal que refleje una puntuación para cada destino previamente seleccionado. Dicho número será producto de la sumatoria de calificaciones ponderadas, es decir, calificación multiplicada por criterio.

En el presente trabajo los puntajes de estudio irán de 2 (situación más favorable) a -2 (situación menos favorable). La sumatoria de los pesos específicos pertenecientes a cada criterio de evaluación deberá dar como resultado 1, valor que refleja el 100% de la consideración respecto a las magnitudes estudiadas.

Si bien los indicadores macroeconómicos pueden variar en función de los objetivos del estudio, en el presente los seleccionados son económicos, políticos, geográficos, transporte, entre otros. Al ser integrados, los mencionados hitos nos darán un parámetro de la situación actual del destino analizado. Cabe remarcar que es de gran utilidad el empleo de parámetros e índices como el PBI de cada economía, la evolución de la balanza comercial, relación con bloques económicos, etc.

Una vez realizado tal procedimiento nos dedicaremos a la definición y selección de las formas de penetrar el mercado seleccionado, actividad que se llevará a cabo por medio de estrategias que procederemos a desarrollar a continuación.

#### 4.11 Estrategias genéricas

En el presente proyecto se ha decidido trabajar con las estrategias genéricas del Profesor Michael Porter. Las mismas son un conjunto de estrategias competitivas. A pesar de que éstas buscan el desarrollo general de una empresa aquí se aplican especialmente al Sector de argentino de camiones.

Las estrategias que buscan obtener una ventaja competitiva son tres:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque

De las mencionadas se considera que las potenciales de ser aplicadas al caso seleccionado en el proyecto son las opciones 1 y 2. Cabe destacar que es recomendable la implementación de una sola estrategia a la vez para un determinado período de tiempo seleccionado. La razón de lo mencionado radica en que de esta manera la probabilidad de destinar efectivamente los recursos y esfuerzos en su implementación es mucho mayor que dividiendo los mismos en dos.

##### Estrategia liderazgo en costos

La misma consiste en vender el producto al precio unitario más bajo disponible en el mercado seleccionado a través de una reducción en los costos. Es menester destacar que la misma podría implicar ofrecer el bien brindando la mejor relación precio-valor, es decir, ofrecer el producto de mejor calidad o similar que la competencia pero a un menor precio, o simplemente ofrecerlos al menor precio disponible.

Por medio de ella se busca obtener una participación de mercado mayor y por lo tanto concretar un aumento en las ventas.

Un punto importante a destacar aquí lo representa la fase elemental “reducción en los costos”, dicha actividad demandará tal vez una reingeniería de procesos desde la empresa fabricante, lo cual puede no resultar factible de realizarse para una compañía o sector.

### Estrategia de diferenciación

La misma consiste en vender productos considerados únicos en el mercado seleccionado y que éstos ofrezcan un beneficio o característica que los diferencie o distinga de los ofrecidos por la competencia. Cuando se implementa esta estrategia la intención principal es que los consumidores presenten una cierta preferencia por el bien de forma tal que llegado el momento adecuado pueda efectuarse un aumento de precio fundamentado en las características distintivas del bien.

Resulta sumamente importante destacar que la misma sólo será eficaz en la medida que la característica diferenciadora del producto ofrecido tenga un valor potencial para el mercado selecto y sea difícil de imitar por la competencia (Porter M. E., 1996).

Una de las consecuencias de implementar dichas estrategias para lograr el ingreso a un mercado extranjero ocupando una posición potencialmente competitiva es el surgimiento de nuevas relaciones comerciales o la posible concertación de un nuevo negocio. Una de las más importantes fases en estos casos la conforma la necesidad de realizar un contrato internacional, el cual se procederá a presentar brevemente a continuación.

#### *4.12 Contrato internacional*

Como resultado de la complejidad de los mercados, las diferentes costumbres y particularidades que priman en las numerosas naciones que comprenden y operan en el mercado mundial, se produce el surgimiento de los denominados contratos internacionales. Éstos resultan ser elementos que facilitan el intercambio comercial internacional. Existen múltiples opciones de contratos, sin embargo aquel que se adapta mejor al presente proyecto dado a la naturaleza de la venta y del bien es el contrato de compraventa internacional.

Este último contrato representa el más simple de todos; el mismo se define como el contrato por el cual una de las partes involucradas se obliga ante la otra parte contratante a entregarle un bien bajo las condiciones pactadas a cambio de una contraprestación basada en un precio. Para que la naturaleza del contrato pueda ser considerada internacional es imprescindible que las partes afectadas en la relación

comercial se encuentren domiciliadas en distintos países. Un factor o punto importante a destacar es el rol que cumplen los términos de comercio internacional (INCOTERMS) en la relación; éstos son representantes de los usos y buenas costumbres de la actividad comercial entre naciones y Estados. De manera resumida este último elemento presente en toda compraventa comercial simplifica e identifica la interpretación de términos claves como el lugar de entrega de la mercadería, la asunción de los riesgos, responsabilidad de pago de los gastos aduaneros, documentación, entre otros. En el Anexo N°1 se encuentran las clasificaciones aprobadas por la Cámara de Comercio Internacional en el año 2010 (Marzoratti, 2003).

#### 4.13 Fijación de precios

En lo que respecta a la fijación de precios algunas cuestiones suelen tomar profunda relevancia a la hora de concertar una negociación de carácter internacional: es de suma importancia considerar que el precio final del cargamento del bien, en este caso particular el camión, dependerá del INCOTERM en el que la venta se haya acordado en el contrato internacional mencionado anteriormente. A continuación se exponen las fórmulas que se utilizarán para calcular los tres términos de comercio más utilizados en el transporte terrestre: FCA, CIP y DDP. Antes de comenzar, resulta importante mencionar que a pesar de que en el presente trabajo el precio FCA es brindado por la organización, analíticamente se compone de la siguiente forma:

$$FCA = \frac{CT + ((AT + II) \times \% R) - (AT \times \% DN)}{1 + \% R - (\% CAg \times \% R) - \% CAg - \% DN - \% HonDA - \% UIG - \% O}$$

Dónde:

CT = Costo total medido en unidades monetarias

AT = Insumos importados en Admisión Temporal para perfeccionamiento industrial

II = Insumos importados en forma directa con pago de derechos de importación

% R = % de Reintegros a la Exportación

% DN = % Derechos a la Exportación Neto de insumos importados en Admisión

Temporaria calculado según siguiente fórmula:

$$\%DN = \frac{\%D}{1 + \%D}$$

% D = % de Derechos de Exportación

% CAg = % de Comisión de Agente

% HonDA = % de Honorarios del Despachante de Aduana

% UIG = % de Utilidad más Impuesto a las Ganancias calculado con la siguiente fórmula:

$$UIG = \% \text{ Utilidad} + 0,35 * \% \text{ Utilidad}$$

% O = Otros gastos (Comisiones bancarias)

El precio CIP se calculará de la siguiente manera:

$$CIP = \text{Precio FCA} + \text{Seguro} + \text{Flete}$$

(Los valores de flete y seguro internacional serán obtenidos mediante la cotización de un agente de cargas)

Por último, para el cálculo de precio DDP se tendrán en cuenta los siguientes aspectos de la operatoria:

DDP = Precio FCA + Flete Internacional + Seguro internacional + Derechos de importación + Tasas + Impuestos Internos + Flete Interno + Otros Gastos + Gasto de depósito fiscal + gastos de manipulación en la terminal + Honorario de despachante de aduana.

#### *4.14 Carta de Crédito Documentaria*

De todas las formas de pago internacional existentes, la Carta de Crédito Documentaria constituye el instrumento más seguro en lo que respecta a la garantía de cobro de la operación comercial efectuada. Usualmente la misma es empleada en las primeras operaciones de exportación; de esta forma y por medio de ella el exportador se asegura de percibir el importe facturado ya que la operación cuenta con la intervención de dos instituciones bancarias, una ubicada en el país del exportador y otra radicada en la plaza del importador. Este medio de pago a diferencia de los demás (cobranza o transferencia) resulta ser el más oneroso (Aduana argentina, 2016).

En el presente trabajo la misma será empleada como medio de pago para dar cierre a la propuesta de aplicación y oferta internacional.



## 5. Marco metodológico

El diseño metodológico de una investigación, también conocido como marco metodológico, tiene por objeto determinar la forma en que el problema de una investigación habrá de ser confrontado; establecerá el criterio general de comprobación, el sistema de aproximación a la realidad específica considerada, la estrategia que se ha de utilizar (Sabino A. C., 1996).

Es por lo precedente, que a los fines de cumplir el objetivo general del presente proyecto, a saber: lograr la identificación de factores determinantes para el crecimiento de la competitividad del sector de exportación de la industria de camiones argentina luego de la implementación de normativas ambientales, se ha establecido un conjunto de guías y etapas a seguir, como también se ha escogido una metodología a implementar para cada uno de los objetivos específicos.

A continuación del presente texto, hemos de encontrar una herramienta gráfica con formato de cuadro de doble entrada. El mismo exhibirá las etapas mencionadas anteriormente indicando el orden previsto de éstas para su desarrollo a lo largo del proyecto. Por último, a fin lograr un correcto ordenamiento de los datos y una fácil lectura de la información incorporada en dicho cuadro, se utilizarán los siguientes criterios:

1°Columna: Tipo de Investigación

2°Columna: Metodología a Implementar

3°Columna: Técnica de recolección de datos

4°Columna: Fuente de Información

5°Columna: Tipo y Diseño de Investigación

6° Columna: Instrumentos Metodológicos

7° Columna: Criterios Metodológicos

	ETAPA	TIPO DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR	TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS	CRITERIOS METODOLÓGICOS		
1.0	La Industria Argentina Automotriz	Descriptiva	Cuantitativa Cualitativa	1-Análisis de datos secundarios 2-Análisis crítico	1-Fuente secundarias: Página oficial Asociación Fabricante de automotriz (ADEFA) <sup>1</sup> Trademap <sup>2</sup> Nosis <sup>3</sup> Páginas: IVECO <sup>4</sup> , Mercedes Benz <sup>5</sup> Argentina, General Motors <sup>6</sup> , Scania <sup>7</sup> 2- Fuentes primarias: Entrevistas con empresarios de la Industria	Investigación descriptiva: Dichos estudios se basan en la medición precisa (en lo posible) de uno o más atributos del fenómeno descrito sin establecer o indicar relación entre variables. (Sampieri, R. H.1998)	1- Análisis crítico: Conforme al concepto aportado por Vieytes (2008): Este análisis es realizado en función de estándares que el propio investigador establece a partir de, en este caso, antecedentes de investigaciones como así también utilizando el propio criterio profesional. 2- Guía de pautas en los casos donde debe emplearse la entrevista como fuente.	No pertinente		
1.1	La Industria Argentina de Camiones	Descriptiva	Cuantitativa Cualitativa							
1.2	Antecedentes actividad del Sector 2014 /2015	Descriptiva	Cuantitativa Cualitativa							
1.3	Participación en el sector por empresa	Descriptiva	Cuantitativa Cualitativa							
1.4	Cadena de valor de los camiones	Descriptiva	Cuantitativa Cualitativa	1-Análisis de datos secundarios 2-Análisis crítico 3-Entrevista en profundidad	1-Fuente secundarias: Base de datos estadísticos TradeMap, Agencia de noticias Nacional Argentina (TELAM) <sup>8</sup> , Scavage, Tradenosis 2- Fuentes primarias: Entrevistas con profesionales y empresarios de la industria	Investigación descriptiva: Dichos estudios se basan en la medición precisa (en lo posible) de uno o más atributos del fenómeno descrito sin establecer o indicar relación entre variables. (Sampieri, R. H.1998)	2- Guía de pautas en los casos donde debe emplearse la entrevista como fuente.	Muestreo no probabilístico internacional: Alejandro Milotich		
2.0	Oferta y demanda de camiones mundial	Descriptiva	Cuantitativa	1-Análisis de datos secundarios 2-Análisis crítico 3- Entrevista en profundidad				Muestreo no probabilístico internacional: Alejandro Milotich		
2.1	Exportaciones argentinas de camiones	Descriptiva	Cuantitativa	1-Análisis de datos secundarios 2-Análisis crítico				Investigación descriptiva: Dichos estudios se basan en la medición precisa (en lo posible) de uno o más atributos del fenómeno descrito sin establecer o indicar relación entre variables. (Sampieri, R. H.1998)	2- Guía de pautas en los casos donde debe emplearse la entrevista como fuente.	No pertinente
2.2	Principales destinos comerciales internacionales de camiones argentinos	Descriptiva	Cuantitativa Cualitativa							No pertinente

<sup>1</sup> <http://www.adeffa.org.ar/es/index.php>

<sup>2</sup> <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport=1>

<sup>3</sup> <http://www.nosis.com/es>

<sup>4</sup> <http://www.iveco.com/argentina/pages/home-page.aspx>

<sup>5</sup> [http://www.mercedes-benz.com.ar/content/argentina/mpc/mpc\\_argentina\\_website/es/home\\_mpc/passengercars.html](http://www.mercedes-benz.com.ar/content/argentina/mpc/mpc_argentina_website/es/home_mpc/passengercars.html)

<sup>6</sup> <http://www.gm.com/index.html>

<sup>7</sup> <http://www.scania.com/ar/es/home>

<sup>8</sup> <http://www.telam.com.ar/>

3.0	Análisis competitivo del sector exportable argentino: PEST	Descriptiva	Cualitativa	1-Análisis de datos secundarios 2-Análisis crítico 3- Entrevista en profundidad (exclusivo PEST)	Fuentes secundarias: Foro de sustentabilidad y supply chain, Informe Perspectivas economía mundial (FMI) <sup>9</sup> , Informe perspectiva para America Latina y el Caribe, Revistas del sector TruckAr <sup>10</sup> , Pagina oficial de la FAO, OMC <sup>11</sup> , OIT <sup>12</sup> , CEPAL <sup>13</sup>	Investigación descriptiva: Dichos estudios se basan en la medición precisa (en lo posible) de uno o más atributos del fenómeno descripto sin establecer o indicar relación entre variables. (Sampieri, R. H.1998)	Ya definido	Muestreo no probabilístico internacional: Rodolfo Velasco
3.1	Análisis competitivo del sector exportable argentino: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	Descriptiva	Cualitativa					No pertinente
3.2	Análisis competitivo del sector exportable argentino: Matriz EFI	Descriptiva	Cualitativa					No pertinente
3.3	Análisis competitivo del sector exportable argentino: Matriz EFE	Descriptiva	Cualitativa					No pertinente
3.4	Análisis y Matriz FODA	Descriptiva	Cuantitativa Cualitativa	Análisis Crítico	1- Fuentes primarias 2- Entrevistas con empresarios del sector	Investigación descriptiva: Dichos estudios se basan en la medición precisa (en lo posible) de uno o más atributos del fenómeno descripto sin establecer o indicar relación entre variables. (Sampieri, R. H.1998)	Guía de pautas	Muestreo no probabilístico internacional: Alejandro Milotich
4.0	Identificación de factores relevantes del sector de camiones	Descriptiva	Cualitativa	Análisis Crítico	1- Fuentes primarias 2- Entrevistas con empresarios del sector	-	Ya definido	No pertinente
5.0	Propuestas alternativas	Descriptiva	-	Análisis Crítico	-	-	Ya definido	No pertinente
5.1	Alternativas preliminares	Descriptiva	Cualitativa	Análisis Crítico	-	Ya definido	Ya definido	No pertinente
5.2	Propuestas de aplicación	Descriptiva y acción	Cualitativa	Análisis Crítico	Fuentes secundarias: paginas de turismo <sup>14</sup> , sitios web de ferias internacionales, página consulado chileno <sup>15</sup> , Nosis.	Ya definido	Ya definido	No pertinente
5.3	Selección y desarrollo propuesta de aplicación	Descriptiva y acción	Cualitativa	Análisis Crítico		Ya definido	Ya definido	No pertinente

<sup>9</sup> <https://www.imf.org/external/spanish/>

<sup>10</sup> <http://www.truckar.com.ar/>

<sup>11</sup> <https://www.wto.org/indexsp.htm>

<sup>12</sup> <http://www.ilo.org/americas/lang-es/index.htm>

<sup>13</sup> <http://www.cepal.org/es>

<sup>14</sup> <http://www.despegar.com.ar/vuelos>

<sup>15</sup> <http://chile.gob.cl/buenos-aires/es/>

## 6. Desarrollo

### 6.1 *Industria Automotriz Argentina*

Desde sus orígenes la Industria Automotriz argentina ha contribuido con miles de puestos de trabajo en el país, como también ha constituido el punto de origen de nuevos sectores en la economía nacional. Su extenso nivel de inversiones en plantas, creaciones de líneas de fabricación y ensamblado ha dado lugar a un efecto multiplicador y favorecedor de todas aquellas otras industrias ligadas al sector, tanto asociadas directamente al mismo como las industrias petroleras, metalúrgicas, entre otras; como también indirectamente: redes comerciales particulares, concesionarios, etc. La notable influencia del sector ha estado presente en lo que hoy se conoce como la Argentina moderna.

Actualmente el área automotriz se encuentra compuesta por múltiples empresas de diversos tamaños y estructura organizacional. Las mismas dedican sus esfuerzos económicos y productivos tanto a comercializar en el mercado doméstico como también en el mercado internacional. Hemos de mencionar entre las más importantes y referentes de la industria en el país a las siguientes compañías:

- Fiat Auto Argentina
- Ford Argentina
- General Motors
- IVECO
- Mercedes Benz
- PSA Peugeot Citroën
- Renault Argentina
- Scania
- Toyota
- Volkswagen

Dichas empresas conforman la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA).

Según los datos provistos por dicha asociación, desde años anteriores e inicios del año 2003 se observaron progresivas variaciones en el crecimiento de la actividad del sector automotriz en general. Partiendo desde el ejercicio del año 2014 se pudo observar un año complejo caracterizado por un mayor esfuerzo de las empresas por anticiparse a problemas y minimizar los impactos negativos en el mercado en general y el sector particularmente.

Año	Producción	Ventas <sup>1</sup> (unidades)	Personal ocupado	Horas trabajadas (000)	K.W.h. consumidos (000)	Ventas \$ (000)	Compras en plaza \$ (000)	Sueldos \$ (000)
Year	Production	Sales <sup>1</sup> (units)	Employed personnel	Worked hourhours	K.W.h. consumption (000)	Sales (000)	Local purchases \$(000)	Salaries \$(000)
2003	169.621	172.928	12.051	13.036	337.616	7.113.161	2.739.687	378.581
2004	260.402	311.961	13.751	19.237	386.836	11.707.950	5.396.865	539.005
2005	319.755	324.863	16.485	25.236	421.158	18.896.602	8.768.354	733.928
2006	432.101	425.268	19.095	32.176	415.782	28.750.043	14.606.520	1.046.589
2007	544.647	550.764	24.164	36.857	451.685	37.448.861	21.196.907	1.630.012
2008	597.086	589.557	28.051	42.412	481.651	45.583.530	29.300.014	2.379.397
2009	512.924	521.227	25.900	36.708	448.962	35.474.839	18.910.171	2.356.413
2010	716.540	710.485	28.911	47.127	522.373	60.170.835	36.132.785	3.524.091
2011	828.771	831.510	32.307	46.400	619.888	94.884.111	43.551.769	5.569.939
2012	764.495	761.469	34.507	40.366	675.967	113.015.681	43.170.750	6.952.451
2013	791.007	791.877	35.426	40.098	533.862	148.594.011	94.633.796	9.799.549
2014	617.329	630.452	33.232	33.113	459.359	145.004.471	92.224.086	12.187.225

Imagen N° 4 Recuperado de: <http://www.adeffa.org.ar>

En lo que respecta a la actividad internacional exportadora encontramos el record histórico de la industria (en general) en el año 2011, donde el volumen mercantilizado en unidades completas alcanzó las 506.715 piezas y un valor FOB de U\$S14.932.087.056 considerando las partes y unidades desarmadas.

En camino hacia el año 2014, como resultado de la dinámica de los mercados, sumado a impactos no favorables en la economía en general a nivel global y doméstico, el comercio exterior sufre un receso en el área del 27,66% logrando un valor FOB exportable de U\$S10.800.535.542, donde las exportaciones por categoría representaron:

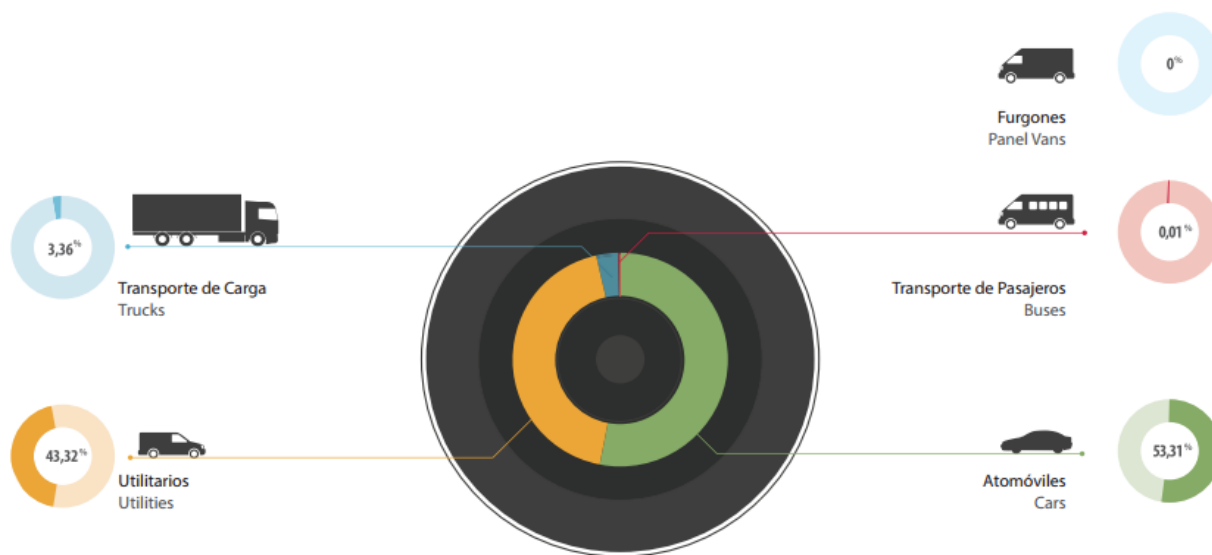


Imagen N° 5 Recuperado de: <http://www.adeffa.org.ar>

La Industria Automotriz no constituye un nicho minoritario en volumen operacional, por el contrario representa para la Argentina una importante fuente de empleo y divisas, siendo uno de los sectores con mayor participación en el PBI durante los últimos años.

## 6.2 Industria Argentina de Camiones

En Argentina respecto a la producción de camiones y transporte de carga, identificamos cuatro grandes empresas fabricantes por excelencia:

- GENERAL MOTORS S.R.L
- IVECO ARGENTINA S.A.
- MERCEDES BENZ ARGENTINA S.A.
- SCANIA ARGENTINA S.A.

Tomando en consideración los aportes de la ADEFA en lo que atiene al nivel de producción durante un período de siete ejercicios, es posible observar que durante los últimos años ha sido notable la participación de Mercedes Benz Argentina S.A. por amplio nivel de producción. A saber:

Transporte de Carga Categoría B	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2008 - 2014
Trucks - Category B								
GENERAL MOTORS S.R.L.	11.924	0	0	0	0	0	0	11.924
IVECO ARGENTINA S.A.	7.188	1.293	4.332	5.814	4.735	6.314	3.067	32.743
MERCEDES BENZ ARGENTINA S.A.	0	0	0	467	13.485	17.061	15.157	46.170
SCANIA ARGENTINA S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>19.112</b>	<b>1.293</b>	<b>4.332</b>	<b>6.281</b>	<b>18.220</b>	<b>23.375</b>	<b>18.224</b>	<b>90.837</b>

Imagen N° 6 Recuperado de: <http://www.adefa.org.ar/es/estadisticas-anuarios-interno?id=49>

La fabricación de este medio de traslado y carga resulta imprescindible para el desarrollo del comercio tanto interno como internacional en cualquier parte del mundo: a pesar de que el Sistema de Transporte Carretero de Cargas de nuestro país se encuentra comprendido por un amplio conjunto de empresas heterogéneas en cuanto a la prestación de servicios, los camiones constituyen uno de los ejes primordiales. De esta forma resulta conveniente mencionar el rol imprescindible que los mismos cumplen en el desarrollo de la actividad económica en provincias sin acceso directo al mar o ríos navegables.

Dentro del mencionado sistema, es habitual referirse a los medios de traslado comprendidos en el mismo con el nombre genérico de camiones, sin embargo dicho término responde a una vasta cantidad de vehículos de diferentes caracteres y tamaños.

En principio, una división a remarcar es entre los *vehículos motorizados* y los que *carecen de propulsión propia*. Dentro de los primeros identificamos los vehículos denominados con el término genérico mencionado previamente: camiones, cuya estructura portante es denominada chasis sobre la cual ha de instalarse una superestructura apta para el transporte de mercadería, y tractores.

En segundo lugar se incorporan los vehículos que carecen de propia propulsión, siendo estos los acoplados y los semiacoplados, que requieren exclusivamente un tractor para valerse de su arrastre y equilibrio.

### 6.3 *Actividad del sector año 2014/2015*

Resulta necesario destacar levemente el panorama observado durante los últimos meses y años. Desde principio del año 2014 se logró observar cierta complejidad en las condiciones de desarrollo para la Industria, por lo que todos los esfuerzos realizados por parte de las empresas tendieron a la anticipación de conflictos y problemas como también a la minimización de los impactos negativos que acaecían a nivel general en el mercado nacional e internacional, como también en el sector automotriz en especial.

En lo que respecta a la actividad comercial, uno de los mayores desafíos a afrontar lo ocupó la devaluación de la moneda nacional como las serias limitaciones para el ingreso de mercadería importada/obtención de divisas para efectuar pagos al exterior sumado a otras condiciones desfavorables en la economía argentina como la inflación y la ausencia de políticas fiscales, monetarias y cambiarias claras, el sector comenzó a registrar un considerable retroceso y estancamiento de la actividad.

Como resultado final de la caída de la operatoria comercial interna y externa, y el desfavorable desempeño de la producción / exportación, se pusieron en marcha suspensiones del personal en muchas de las plantas de los proveedores y automotrices, como también pausas en el negocio, proceso que fue fomentado en gran parte por la



carencia de ingreso de piezas generado por demoras en las aprobaciones de declaraciones juradas de importación.

Durante el siguiente año (período 2015) la actividad y operativa del sector siguió un patrón similar de evolución al desempeñado durante año 2014. El comportamiento mencionado de la Industria en general se debió a un entorno transitorio de incertidumbre, donde abundaron las dudas y expectativas de los empresarios respecto a los resultados a corto plazo que se obtendrían del obrar de las nuevas autoridades del país.

Respecto a este nuevo marco mencionado, las compañías comenzaron a contemplar posibles gestiones y expectativas que el nuevo gobierno habría y habrá de realizar con el fin de promover el desarrollo del país en general: acuerdos de libre comercio, iniciativas de crear convenios con mercados extranjeros para los bienes de capital particularmente, devaluación o mantenimiento del valor de la moneda nacional, entre otras medidas. Una de las primeras decisiones políticas ya aplicadas a la economía argentina y que resulta de gran trascendencia en lo que concierne a la actividad industrial y sectorial del país fue la oficialización del nuevo mecanismo para importaciones que da por concluido el precedente sistema de declaraciones juradas anticipadas de importación (DJAI): Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones, reconocido como el sistema SIMI por sus iniciales, teniendo como principal objetivo incentivar la competitividad y fomentar nuevos flujos comerciales internacionales sin perder de vista los controles y la gestión de riesgo sobre las mercaderías.

En camino a cerrar el año, acorde a lo informado por la ADEFA, el sector argentino automotriz finalizó el período 2015 presentando los peores resultados observados en los últimos seis años, siendo esto parte en consecuencia de la crisis económica acaecida sobre su socio comercial Brasil, como también siendo secuela del retroceso y atraso de las cuestiones cambiarias argentinas, la presión impositiva y el cepo en las importaciones de partes que abarcó tanto las importaciones a consumo como las de carácter temporario.

En términos cuantificables, la asociación informó que durante el acumulado del período 2015 las estadísticas industriales obtenidas en el Sector Automotriz fueron las siguientes: producción del sector automotor de 543.467 unidades, valor que representa un 12% menos respecto del resultado obtenido el año anterior (2014) donde se llevaron

a cabo 617.329 unidades. En lo que concierne a la actividad internacional se remarcó que el nivel de las exportaciones se contrajo un 31,3%, a 245.725 vehículos; y que finalmente en las ventas a concesionarios se produjo un estancamiento como resultado de un aumento en el 6,5% de las unidades de producción doméstica y el declive del 5,4% en las importaciones.

### 6.3.1 Clasificación arancelaria

En lo que atiene a la actividad internacional resulta menester identificar la posición arancelaria empleada en casos de exportaciones e importaciones de los vehículos en cuestión:

- Capítulo 87: vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios.
- 8704: vehículos automóviles para el transporte de mercancías.

Considerando las distintas especificaciones técnicas:

- 8704.21: de peso total con carga máxima inferior o igual a 5 toneladas.
- 8704.22: de peso total con carga máxima superior a 5 toneladas pero inferior o igual a 20 toneladas.
- 8704.23: de peso total con carga máxima superior a 20 toneladas.

#### 6.3.1.1 Tratamiento arancelario a las exportaciones (año 2015)

La fuente TARIFAR provee los siguientes datos respecto al tratamiento arancelario de las exportaciones de la NCM: 8704.2, vehículos automóviles para el transporte de mercancías:

- Derecho de exportación Extrazona (DEE): 5.00%
- Reintegro extrazona (RE): 6.00%
- Derecho de exportación Intrazona (DEI): 5.00%
- Reintegro Intrazona (RI): 6.00%

### 6.3.1.2 Tratamiento arancelario a las exportaciones (año 2016)

Considerando las recientes disposiciones emanadas por el nuevo cuerpo oficial de gobierno en lo referente a derechos de exportación, la fuente TARIFAR provee los siguientes datos respecto al tratamiento arancelario para la exportación de la NCM: 8704.2, vehículos automóviles para el transporte de mercancías:

- Derecho de exportación Extrazona (DEE): 0.00%
- Reintegro extrazona (RE): 6.00%
- Derecho de exportación Intrazona (DEI): 0.00%
- Reintegro Intrazona (RI): 6.00%

### 6.4 Cadena de valor de los camiones

Los camiones y los vehículos de carga constituyen bienes de naturaleza industrial, por lo tanto en lo referente a cuestiones de la cadena de valor se encuentran ciertamente alejados de lo que concierne usualmente para bienes de tipo consumo y rápida reposición. Resulta entonces menester mencionar que el primer tipo de bienes pasan a formar parte del activo de la empresa y requieren de un amplio grado de inversión de capital. Mencionado lo precedente, identificamos a continuación aquellas variables y factores que agregan valor al cliente y son considerados elementales al momento de adquirir este tipo de vehículos.

En primer lugar destacamos el factor *rendimiento*. Para los profesionales del transporte de cargas, los vehículos de gran volumen y peso son una herramienta esencial para el desempeño de su actividad habitual, y a diferencia de la automotriz, se espera que estos circulen permanentemente por las carreteras cumpliendo con su objeto que es el transporte de mercaderías. Es por ello que el rendimiento del combustible está en la mente de todo propietario del rubro y resulta clave que el funcionar del camión no disminuya las ganancias.

En segundo lugar encontramos al factor *El equipo perfecto*. En este punto nos referimos a que la relación entre los productores de vehículos, los usuarios y autoridades regulatorias se encuentran estrechamente relacionadas. La industria automotriz se encuentra legislada por un sinnúmero de normas y reglamentos de orden nacional y otros de influencia internacional, pero a su vez por las necesidades y especificaciones de los transportistas y el uso que le darán a la unidad. En otras palabras, las reglas y normas determinarán en parte si los camiones serán más o menos pesados, a qué velocidad podrán circular por las distintas vías y si pueden circular o no por zonas urbanas, pero son los usuarios los que amoldan la demanda de carga y escogen entre los distintos modelos de carrocería y especificaciones que se adapten mayormente a las necesidades del negocio.

Otro de los elementos que genera un profundo valor a los demandantes es el factor *personalización de la oferta*. Los actores de la industria determinan configuraciones específicas de acuerdo a las distintas necesidades de cada comprador según el tipo de carga, peso, camino por el que circulará el vehículo y la velocidad que requiere alcanzar.

También es conveniente mencionar el factor *innovación*. La industria de los vehículos de carga, a pesar de no integrarse con bienes de constante reposición, es un sector que se encuentra en la constante búsqueda y simplificación de la eficiencia, simplificación técnica y reducción del consumo de combustible. Es por ello que los productores deben de esforzarse en innovar los vehículos enfocados al negocio. Por ejemplo, si los camiones pueden transportar más carga con la misma potencia, los transportistas adquieren mejores niveles de retornos sin haber aumentado el costo de los fletes, como también la línea de carrocería puede diseñarse mejor en función de obtener una mayor aerodinámica. Durante los últimos años se han introducido cambios radicales como motores electrónicos, escapes con controles de emisiones y motores que consumen hasta un 40% menos de combustible que los vehículos fabricados hace 20 años atrás. La innovación ocupa unos de los pilares en la cadena de valor de este sector.

Finalmente, a modo general, otros factores generan también valor. A saber: el financiamiento, la capacitación postventa, las garantías, servicio técnico y de reparación.

## 6.5 *Oferta y demanda de camiones mundial*

Tomando en cuenta los objetivos del trabajo, damos introducción al estudio de los principales compradores y vendedores mundiales de vehículos destinados a actividades de carga y transporte internacional. Para ello hemos de utilizar fuentes estadísticas que detallan datos sobre la posición arancelaria 8704 a fin de dar un panorama respecto al tema.

En primer lugar, en lo que respecta a la *oferta* de los bienes en cuestión encontramos que durante el año 2014 el principal mercado oferente fue México. El sector mexicano, según las fuentes informativas del país, alcanzó sus máximos históricos de producción durante los primeros nueve meses del mencionado año incrementándola hasta un 25,3% desde 2011 y alcanzando las 281.495 unidades. Las fuentes informativas y el Secretario de Hacienda Luis Videgaray indicaron una profunda influencia de la actividad internacional exportadora entre las principales causas de la evolución mexicana. Conviene mencionar que este último país se constituye como el principal comprador de América del Norte y a su vez es un importante proveedor de vehículos pesados para Estados Unidos. La importancia de lo mencionado previamente recae en las conjeturas que podemos efectuar respecto a las características del mercado mexicano: ser uno de los principales proveedores de América del Norte indica la capacidad de éste para cumplir con altos estándares de seguridad, tecnología y calidad en la producción y producto final, lo cual genera por extensión una mejora e incremento en la imagen y opciones comerciales del país en el resto del continente y el mundo en su conjunto.

Por otro lado, también resulta importante considerar su posición geográfica, a pesar de pasar por desapercibida México posee numerosos accesos portuarios hacia ambos océanos, factor que lo aventaja para atender mercados tanto en oriente como en occidente, efectivizando costos económicos y logísticos.

En segundo lugar identificamos a Estados Unidos con un valor exportado de 14.093.611(miles de dólares). Una característica muy particular de este país es el saldo negativo de su balanza comercial en el correspondiente producto, lo cual indica que el volumen importado es sumamente mayor al exportado. Respecto a esto último, conviene mencionar que la Industria Automotriz estadounidense es operada por compañías extranjeras y nacionales y que a pesar de ser un gran oferente de transporte de

carga/pasaje y un significativo proveedor de mercancías de sus países limítrofes, es también un eminente demandante de camiones provenientes de México. Esta relación mencionada explica en parte el comportamiento de su balanza comercial: durante los últimos años, frente a la lenta evolución de la economía mundial y al incremento sostenido del valor del dólar, tanto las economías limítrofes como los demás países asociados al comercio internacional con Estados Unidos han reducido su volumen demandado, consecuencia sobrevenida de la menor capacidad de consumo considerando el nuevo tipo de cambio y la posición desventajosa acaecida sobre estos últimos. Esto llevó a que el volumen importado por el país americano siguiera su curso de crecimiento mientras se producía un retroceso en materia de exportaciones. Como resultado se generó un comportamiento negativo de la balanza comercial que continúa hasta la actualidad.

Entre otros países exportadores de vehículos automóviles para el transporte de mercancías encontramos en orden decreciente a los siguientes: Japón, Alemania, Polonia, España, Italia, Francia, Turquía, y finalmente en el puesto número diez Argentina con exportaciones que sumaron un valor en miles dólares de 3.856.517 durante el 2014. En este último marco mencionado, es importante hacer énfasis en las economías que lideran el sector de la oferta: en su mayoría referimos a países generalmente posicionados positivamente en términos económicos, comerciales y/o competitivos, ya sea por el rol que cumplen como actores internacionales y el poder de negociación que ejercen con las demás naciones o por constituirse como miembro de poderosos bloques económicos como la Unión Europea. Estas últimas variables mencionadas han desempeñado un importante lugar en las cuestiones comerciales a nivel mundial entre los países durante los últimos años, y es por ello que las mismas no deben pasar desapercibidas en el marco del presente análisis.

Tabla - Mundial - Exportaciones - Evolución - NCE: camiones de reparto - vehículos automóviles para el transporte de mercancías. - Anual FOB USD						
Pais Exportador	Fecha	2010	2011	2012	2013	2014
México		10.465.155.178	12.466.315.860	14.799.962.460	17.560.511.749	21.503.474.479
Estados Unidos		13.209.681.276	16.043.969.110	17.315.139.493	15.937.931.695	14.051.100.566
Japón		10.239.278.617	11.313.521.574	12.282.875.508	10.108.847.254	10.481.245.823
Alemania		8.850.198.399	11.537.120.811	10.793.378.818	11.041.655.904	10.762.155.016
Polonia		6.279.457.222	7.870.857.733	6.755.665.203	7.140.335.467	7.943.155.461
España		4.673.922.188	6.202.527.080	5.079.374.329	4.964.338.076	6.282.628.047
Italia		4.253.074.553	4.988.705.635	4.574.736.537	4.794.358.957	4.686.144.233
Francia		3.408.352.220	3.959.250.547	3.871.044.572	4.523.477.430	5.193.661.255
Turquía		3.333.338.463	3.963.070.253	3.385.633.201	3.850.763.951	4.153.182.488
Argentina		2.548.439.740	3.535.334.622	3.880.628.495	4.183.877.165	3.886.463.641
Otros		25.535.187.134	31.455.020.260	31.791.694.275	30.319.159.153	29.687.363.905
Total		92.796.084.990	113.335.693.486	114.530.132.892	114.425.256.799	118.630.574.914

**Imagen N° 7** Recuperado de: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Mundial/camiones-de-reparto--vehiculos-automoviles-para-el-transporte-de-mercancias/WD/8704>

En lo concerniente al año 2015 se ha observado que los datos proporcionados por las fuentes estadísticas e informativas han sido hasta el momento únicamente de forma mensual y no anual, es por ello que a continuación se expondrá el siguiente análisis tomando como base valores estadísticos hasta el mes de Octubre de 2015.

Durante este período los cambios estructurales en el comercio a nivel mundial de la posición arancelaria 8704 han sido poco significativos respecto al año anterior: el ranking fue encabezado nuevamente por el país centroamericano México, quien alcanzó un volumen mensual en valor FOB de USD 1.802.771.314 hasta dicho mes. Seguido de éste, en orden descendente, permanecieron en su posición Estados Unidos, presentando nuevamente un saldo negativo en su balanza comercial; Japón y Alemania, mientras que el quinto puesto fue ocupado por Francia, quien exportó en el mismo mes de octubre un total FOB USD 517.797.840. Respecto a esta última mención corresponde agregar que las exportaciones francesas en términos generales presentaron un comportamiento positivo incrementándose un 3,99% respecto al año anterior conforme a lo informado por las fuentes periodísticas del país. El comercio internacional de esta nación europea respecto de la posición arancelaria analizada, se centra principalmente en el intercambio con países cercanos geográficamente, ya sea que se trate de operaciones de importación o exportación. Un ejemplo de ello es el comercio generado con su primordial proveedor de camiones de reparto: Alemania. Es necesario agregar que estas relaciones se encuentran

incluidas en el marco de acuerdos internacionales: respecto a Francia, los cinco proveedores por excelencia de camiones de reparto, Alemania, Bélgica, Reino Unido e Italia se constituyen como países miembros de la Unión Europea desde hace años, factor que resulta no menor al analizar a este destino como un potencial mercado de venta. Prosiguiendo entonces con la evolución de la economía francesa y en lo que respecta a su exportación de la posición arancelaria en cuestión, se logró un crecimiento porcentual del 0,62%, yendo desde un total exportado FOB USD5.193.661.255 en 2014 a un total exportado de USD5.225.927.193 en 2015.

Finalmente, en el ranking analizado encontramos luego a Polonia, Italia, España, Turquía y nuevamente Argentina en el décimo lugar.

Tabla - Mundial - Exportaciones - Evolución - NCE: camiones de reparto - vehículos automóviles para el transporte de mercancías. - Mensual FOB USD							
Pais Exportador	Fecha	05 - 2015	06 - 2015	07 - 2015	08 - 2015	09 - 2015	10 - 2015
México		1.853.815.771	2.028.623.641	1.536.288.701	1.756.334.550	1.815.912.981	1.802.771.314
Estados Unidos		1.099.087.764	1.233.324.982	978.929.826	1.038.915.803	914.405.954	979.709.954
Japón		718.356.378	881.911.308	821.800.053	746.068.287	881.759.516	852.249.220
Alemania		747.451.801	871.946.989	728.072.412	541.770.260	843.307.150	842.516.090
Francia		481.760.655	625.637.294	538.116.424	188.046.130	494.445.430	517.797.840
Polonia		523.281.743	556.720.460	513.770.800	254.725.780	525.753.550	441.672.390
Italia		467.176.392	446.677.355	445.044.108	179.125.620	419.891.750	420.367.750
España		331.787.757	442.402.210	426.540.121	371.788.505	201.248.549	377.672.381
Turquía		221.858.952	385.824.184	367.836.872	240.741.728	412.738.344	480.128.210
Argentina		296.109.356	294.974.854	287.022.429	295.267.707	263.352.347	191.047.620
Otros		2.344.481.593	2.514.563.456	2.255.299.135	1.689.915.312	2.054.338.664	2.141.553.908
<b>Total</b>		<b>9.085.168.161</b>	<b>10.282.606.731</b>	<b>8.898.720.881</b>	<b>7.302.699.681</b>	<b>8.827.154.235</b>	<b>9.047.486.677</b>

**Imagen N° 8** Recuperado de: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Mundial/camiones-de-reparto--vehiculos-automoviles-para-el-transporte-de-mercancias/WD/8704>

En lo que refiere a la *demanda* mundial, es decir a los principales países importadores de camiones de reparto, encontramos que durante el año 2014 se posicionó como primer comprador Estados Unidos que, como anteriormente hemos mencionado, importa grandes volúmenes por sobre el monto que exporta, alcanzando para ese período un crecimiento anual del 23% respecto al 2013 y un valor en miles de dólares de 22.693.406. Respecto a la demanda particular de este país podemos señalar el funcionamiento de los acuerdos comerciales en una de sus máximas expresiones en cuanto su ejercicio práctico: como principal importador mundial de camiones de reparto



Estados Unidos establece sus principales negociaciones con México, seguido por Canadá. Se sabe que desde 1994 estos países comparten una Zona de Libre Comercio (conocida como NAFTA por sus abreviaturas en inglés), la cual se constituyó como la más grande del mundo desempeñando una importante base de crecimiento económico para todos los miembros.

Continuando con el ranking se ubica en segundo puesto Canadá con una leve recaída en el volumen adquirido (-3%) respecto al año anterior. Este antecedente tuvo como principal causa la dubitativa recuperación americana durante dicho período junto a dificultades en la zona del euro. Canadá es un importante proveedor de petróleo, vehículos y partes entre otros a nivel mundial, por lo que ante el declive de los precios internacionales de los hidrocarburos su comercio exterior comenzó a presentar bajas a nivel general. Sin embargo sus operaciones no pasan desapercibidas en el mercado de camiones de reparto alcanzando 1.609.819 toneladas importadas.

En tercera posición se destaca Alemania: a diferencia de los demás puestos esta nación exhibe un saldo comercial positivo, es decir, presenta mayor actividad de exportación en relación a la importación, ascendiendo sus operaciones a un valor en dólares de 4.983.106.874. Su actividad comercial de camiones de reparto se delimita principalmente al intercambio con países de la zona del euro y orientales. Sin embargo las fuentes estadísticas indican la presencia de países americanos proveedores como Argentina entre los mencionados.

Continuando con el análisis se observa en orden decreciente a los siguientes importadores por excelencia de vehículos de carga a nivel mundial: Reino Unido, Francia, Australia, Bélgica, Brasil, Rusia, Países Bajos, etc.

Tabla - Mundial - Importaciones - Evolución - NCE: camiones de reparto - vehículos automóviles para el transporte de mercancías. - Anual FOB USD						
Pais Importador	Fecha	2010	2011	2012	2013	2014
Estados Unidos		11.769.230.426	13.562.314.208	15.623.196.155	17.843.037.276	22.693.406.087
Canadá		10.200.773.176	11.140.840.828	11.541.332.392	12.058.807.029	11.707.576.793
Alemania		5.088.597.426	6.737.128.428	5.397.978.556	5.387.670.501	4.983.106.874
Reino Unido		4.452.738.617	5.188.847.569	4.941.266.563	5.856.589.735	7.096.802.643
Francia		5.149.671.392	5.727.136.957	4.537.346.721	5.373.067.449	5.702.668.794
Australia		2.919.800.489	3.901.300.152	5.529.285.697	3.019.549.568	2.549.206.440
Bélgica		3.006.528.191	3.453.977.525	3.045.114.569	3.174.168.849	3.305.079.576
Brasil		2.015.717.819	2.424.520.900	2.993.192.079	3.340.643.948	3.026.095.007
Rusia		2.192.372.993	3.506.367.569	3.836.906.353	2.375.927.853	1.153.955.113
Países Bajos		2.019.906.906	2.703.363.059	2.408.375.898	2.277.060.850	2.219.695.275
Otros		43.242.959.023	51.665.059.638	53.992.218.977	51.685.088.346	50.787.562.508
<b>Total</b>		<b>92.058.296.459</b>	<b>110.010.856.832</b>	<b>113.846.213.959</b>	<b>112.391.611.404</b>	<b>115.225.155.111</b>

**Imagen N° 9** Recuperado de: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Mundial/camiones-de-reparto--vehiculos-automoviles-para-el-transporte-de-mercancias/WD/8704>

Durante el año 2015, el comportamiento de la demanda mundial no sufrió alteraciones sustanciales en cuanto a la composición de los principales importadores de camiones de reparto. Cabe mencionar que respecto a los datos proporcionados por las fuentes estadísticas e informativas se presenta una situación similar a lo mencionado anteriormente en la oferta mundial: hasta el momento únicamente se han provisto datos de forma mensual y no anual, y es por ello que a continuación se extenderá el análisis tomando como base valores estadísticos hasta el mes de Octubre de 2015.

Mientras que por un lado Estados Unidos y Alemania continuaron liderando la demanda de camiones de reparto en primer y segundo puesto respectivamente, la tercera posición fue ocupada por el Reino Unido alcanzando, acorde a la fuente estadística consultada, un total importado de dólares 683.695.020 en Octubre del 2015.

Ascendiendo en la tabla, respecto al puesto ocupado en el período anterior también encontramos a Francia importando USD 465.780.680 durante el plazo mencionado. Luego de este último, en orden decreciente, el ranking continúa seguido por Alemania, Bélgica, Australia, Brasil, Italia y México.

Un último caso destacado de analizar es la situación y evolución de la economía brasilera: durante el 2015, como consecuencia de la creciente inflación, la política monetaria adoptó un movimiento alcista, es decir que se produjo una continua

devaluación de la moneda nacional respecto al dólar, factor que en parte explica la reducción progresiva del nivel de importaciones en general y en el área automotriz especialmente. Como resultado, la confianza de las empresas y consumidores brasileños experimenta actualmente un proceso de contracción, en gran medida generada por el empeoramiento de condiciones políticas. Se pronostica que el producto bruto interno habrá de contraerse paulatinamente hacia el futuro, presenciando efectos de contagio negativos en otras regiones, especialmente con sus socios comerciales del Mercosur.

Tabla - Mundial - Importaciones - Evolución - NCE: camiones de reparto - vehículos automóviles para el transporte de mercancías. - Mensual FOB USD

Pais Importador	05 - 2015	06 - 2015	07 - 2015	08 - 2015	09 - 2015	10 - 2015
Estados Unidos	1.979.214.429	2.208.749.059	1.803.092.739	1.862.875.901	1.990.857.943	2.105.962.638
Canadá	1.013.150.561	1.144.746.837	835.864.354	959.623.608	830.333.711	861.345.582
Reino Unido	682.128.370	672.297.762	706.900.951	399.772.100	652.768.400	683.695.020
Francia	394.234.291	458.884.472	391.367.945	239.968.110	447.764.780	465.780.680
Alemania	396.828.840	436.346.307	438.246.109	257.332.640	360.600.530	474.749.140
Bélgica	271.344.176	257.446.201	250.732.452	166.126.890	264.572.710	247.814.770
Australia	211.039.679	167.119.322	160.967.588	172.645.696	197.229.677	181.989.692
Brasil	150.873.359	219.857.757	179.879.540	198.712.270	154.380.728	163.572.126
Italia	184.399.025	210.735.087	166.287.167	80.943.430	179.355.530	198.094.860
México	159.229.859	143.917.613	133.985.955	158.677.839	142.214.081	233.121.445
Otros	3.734.131.440	3.815.837.371	3.946.701.687	2.905.039.226	3.448.429.738	3.822.223.009
<b>Total</b>	<b>9.176.574.028</b>	<b>9.735.937.790</b>	<b>9.014.026.486</b>	<b>7.401.717.710</b>	<b>8.668.507.829</b>	<b>9.438.348.962</b>

**Imagen N° 10** Recuperado de: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Mundial/camiones-de-reparto--vehiculos-automoviles-para-el-transporte-de-mercancias/WD/8704>

Concluyendo el panorama de los principales actores internacionales en el mercado de camiones de reparto, destacamos como aspectos fundamentales la presencia de países ubicados tanto en América como a lo largo de todo el globo mundial. Estas referencias, como bien hemos mencionado en el desarrollo, resultan de suma importancia a la hora de considerar las relaciones comerciales internacionales, la apertura hacia nuevos mercados y el análisis de la posición competitiva de la oferta y la demanda, ya que la mayoría de las naciones se encuentran insertas en bloques o acuerdos reconocidos por su estricta política comercial ya sea en lo que respecta a políticas de calidad, condiciones de sanidad, métodos de manufactura, relación con el medioambiente y desarrollo sustentable, entre otras.

## 6.6 *Exportaciones argentinas de camiones*

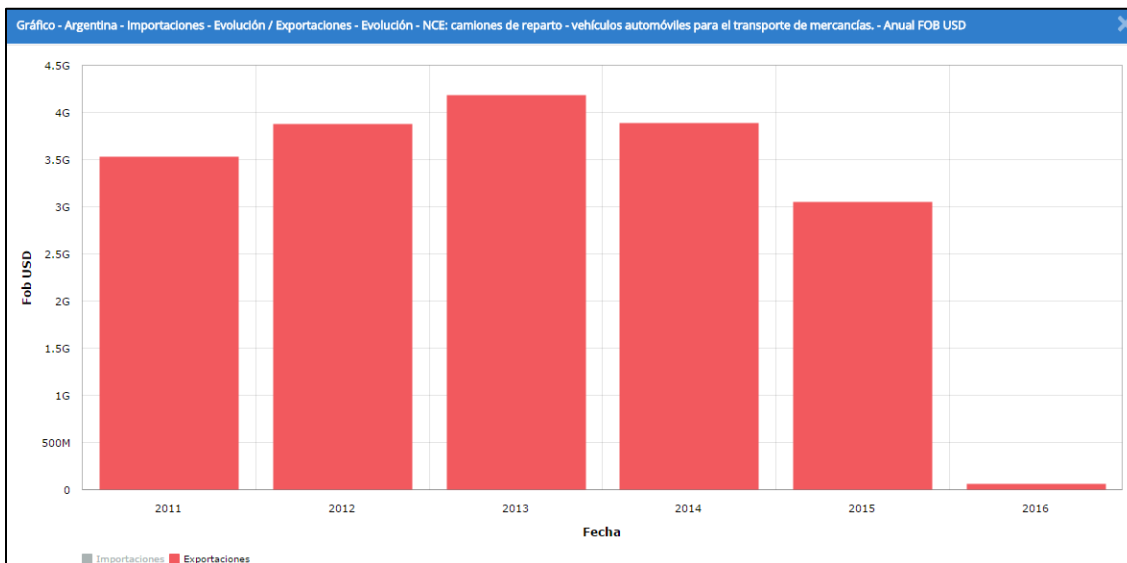
De acuerdo a las múltiples presentaciones ofrecidas, según la fuente de datos estadísticos Trademap, durante el período del 2014 las exportaciones argentinas de vehículos automóviles para el transporte de mercancías rondaron los U\$3.856.517 (miles) cumpliendo con un total de 280.449 toneladas exportadas.

Este valor, como previamente hemos mencionado, ubica a las exportaciones de nuestro país en la posición relativa número 11 en todo el mundo durante el año 2014, un 3,12% de las exportaciones mundiales para esta posición en particular.

Otras múltiples fuentes informativas como la Agencia Nacional de Noticias Argentinas (TELAM) indicaron que el país se consolidó como el quinto exportador de camiones en ese año. A pesar de ser este un rubro no tradicional, las ventas externas concretadas según la fuente alcanzaron valores de 687 millones de dólares durante el período 2014, lo cual representó un 15% más de las divisas obtenidas el período anterior, con una tendencia creciente para el año 2015 según los informes provistos por la Agencia de Promoción de Exportaciones, Fundación Exportar. Este positivo comportamiento de la actividad exportadora argentina le permitió, como bien hemos mencionado anteriormente, superar a grandes productores mundiales como China, Brasil, Canadá y Rusia y posicionarse entre los primeros 10 puestos de los principales exportadores de camiones a nivel mundial.

Hacia el año 2015, pese a la tendencia en alza que se esperaba para el rubro, el sector presentó una baja en el valor anual FOB exportado. Acorde a la fuente estadística TRADENOSIS el valor exportado anualmente (FOB) pasó de USD3.886.463.641 en 2014 a un total de USD 3.046.992.579 en 2015, diferencia que representa un declive de las exportaciones de aproximadamente un 22% respecto al período anterior.

Siguiendo la información desarrollada anteriormente se observa una leve contracción en la actividad internacional del sector, exportadora particularmente, desde 2014.



**Imagen N° 11** Recuperado de: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Argentina/camiones-de-reparto--vehiculos-automoviles-para-el-transporte-de-mercancias/AR/8704>

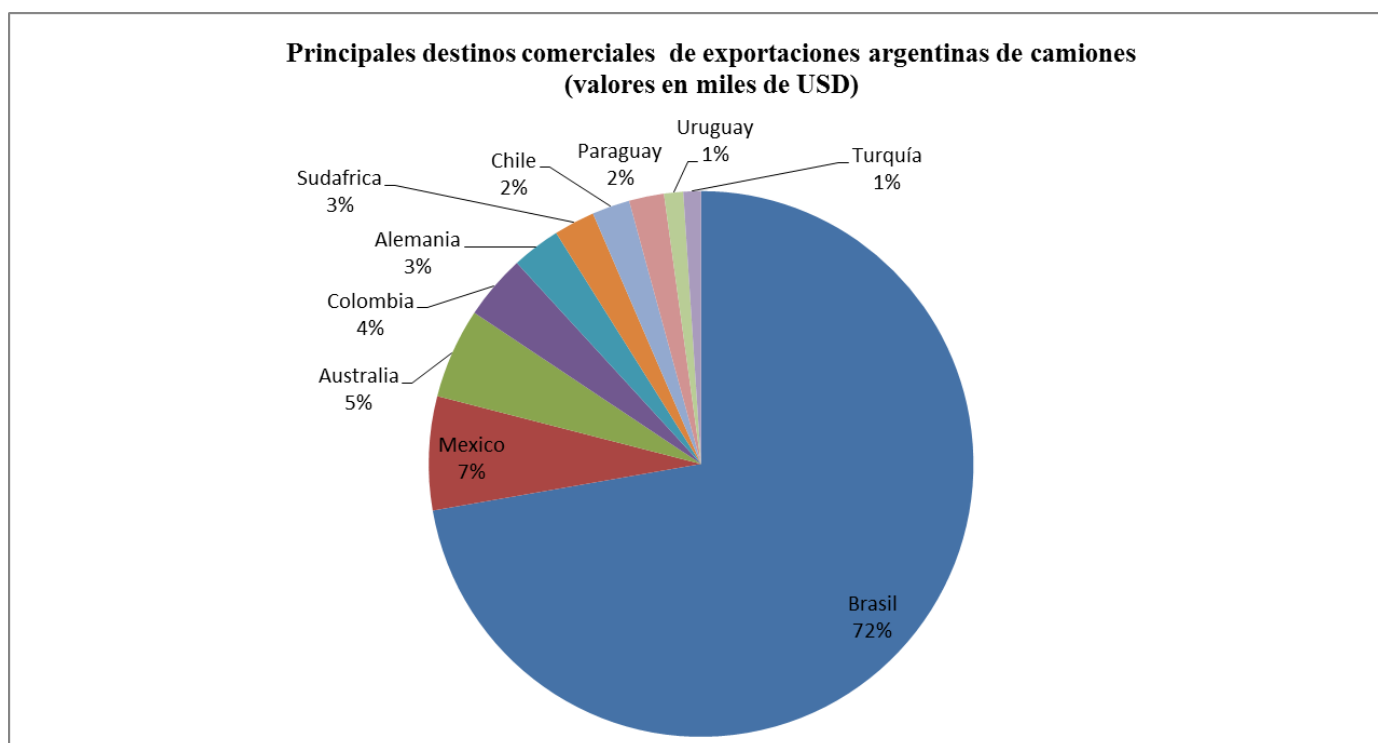
Considerando el marco en que se desarrolla el presente tema, es menester destacar que la posición arancelaria a la cual hacemos referencia en este segmento (8704: Camiones de reparto) corresponde a productos de origen industrial cuya característica distintiva de los bienes de consumo radica en los factores que determinan el valor del bien para el cliente o consumidor, como también los caracteres de estos últimos en cuanto a su frecuencia y volumen de compra. Por un lado, es conveniente resaltar que los productos industriales adquieren un mayor valor en áreas que se relacionan con la calidad del bien, el desempeño de su tarea o funcionamiento, el servicio de asistencia y capacitación por parte del proveedor, las fuentes de financiamiento, crédito, entre otros. Todas las variables precedentes resultan un tanto insignificantes o con poca relevancia cuando nos referimos a productos de consumo básicos y genéricos.

Por otro lado, hemos de remarcar también el tipo de cliente habitual en la demanda de los bienes mencionados en principio, las empresas y organizaciones con una mayor disposición de capital son los clientes frecuentes de este tipo de productos industriales y costosos, mientras que son las unidades individuales y pequeños compradores los que por lo general erogan en bienes de consumo de rápida reposición.

### 6.7 Principales destinos comerciales internacionales

En lo que respecta a los principales destinos de exportación de nuestro país concluimos que los mismos fueron variados, es decir, el comercio no se circunscribió únicamente a países latinoamericanos, por el contrario se extendió hacia naciones pertenecientes al continente europeo y oceánico. Sin embargo, pese a lo mencionado anteriormente, gran proporción del mismo se concentró con el principal socio comercial de la Argentina: el país brasilero.

Entre los 10 destinos con mayor volumen de operación durante el período 2014 hemos de observar en orden decreciente a los siguientes países: en primer lugar ya mencionado, Brasil con un total en miles de dólares 2.714.897, seguido por México U\$S 252.905, Australia U\$S200.791, Colombia U\$S 144.091, Alemania U\$S 108.423, Sudáfrica U\$S 91.405, Chile U\$S 84343, Paraguay U\$S 77.950, Uruguay U\$S 42.670, Turquía U\$S 39.271.



**Imagen N° 12** Fuente de elaboración propia conforme a la información provista por la base estadística Tradenosis

## 6.8 *Análisis competitivo del sector exportable argentino*

### 6.8.1 Análisis PEST

A los fines de realizar un análisis competitivo del sector exportable de camiones argentinos, es conveniente en principio describir cómo está siendo la actividad a nivel mundial y país en distintas esferas y cómo se prevé que éstas van a evolucionar a lo largo del tiempo. Para el precedente cometido se identifican variables o indicadores macroeconómicos que bajo ciertas condiciones resultan favorables o, por el contrario, no tan favorables en materia de competitividad país. Es por tal motivo que a continuación se mencionarán las variables objeto de estudio, a saber:

1. Sector Político-Legal
2. Sector Económico
3. Sector Social
4. Sector Tecnológico

#### 6.8.1.1 Sector Político-legal

Dentro del análisis del sector político legal es importante abordar entre otras cuestiones, aquellas referentes a nuevas leyes y/o regulaciones que se aprueben o estén próximas a serlo y cuál es su impacto/relación con el sector de estudio en interés, como también resulta de utilidad el análisis del comportamiento, evolución y tendencia de variables como la política fiscal y estabilidad política. Es por ello que a continuación exponemos lo siguiente:

Bajo el panorama mundial el Fondo Monetario Internacional (FMI), en su último informe de perspectiva mundial presentado en Octubre 2015, menciona que el pronóstico de las políticas fiscales se consolidará y moderará en las economías avanzadas del mundo. Sin embargo, en algunas economías pertenecientes a la zona del euro la orientación fiscal será levemente más restrictiva de lo previsto en el informe presentado anteriormente en el mes de Abril 2015 y algunas otras economías estarán más distendidas de lo proyectado.

Del lado de los países emergentes, la política fiscal presenta una tendencia más expansionista inclinada a compensar la desaceleración de la actividad económica, presentando importantes disimilitudes entre las regiones y países.

Con lo anterior nos referimos a que en las naciones con demanda agregada insuficiente o que se han encontrado en crisis durante los últimos años, desembocando como consecuencia en un aumento del desempleo y disponibilidad de capacidad de producción por falta de uso, el gobierno tenderá a estimular la demanda por medio de incrementos en el gasto público, es decir, por medio de la inversión en obras públicas que favorecen el empleo y la producción; o a través de reducciones en el nivel de impuestos a los fines de incrementar el ingreso percibido por la sociedad.

Esto último mencionado revela un aspecto de suma importancia para la actividad económica de cualquier nación. Se entiende que los impuestos sobre el ingreso y el capital presumen un peso en la actividad habitual de los productores, quienes a su vez resultan ser el motor para lograr el crecimiento económico nacional. Por lo tanto en la medida que se aspire a beneficiar la actividad productiva, cualquier sea la industria a tratar, se obtendrá como resultado mayores incentivos para producir como también mayor posibilidad de generar beneficios y prosperar en términos económicos con todo lo que de ello deriva: mejor calidad de vida de la sociedad, nuevas fuentes de empleo e inversión, estabilidad monetaria, etc.

En lo que respecta a Argentina, fuentes como la CEPAL<sup>16</sup> revelan que nuestro país alcanzó uno de los más altos niveles de presión tributaria en 2013, ubicándose en un nivel cercano al de las economías desarrolladas, sin una contraprestación de servicios adecuada como la que poseen los mencionados países. Esta presión a la cual hacemos referencia, adoptó un valor del 31,2% del PBI en el mencionado año. La comisión económica explicó en su análisis que los países latinoamericanos, a diferencia de los europeos, poseen un perfil tributario más regresivo como resultado de la presencia de impuestos indirectos, como lo es el IVA, por encima de los dedicados a afectar el ingreso, como el impuesto a las ganancias. Este valor mayoritario de impuestos al consumo ha de caer indiscriminadamente sobre toda la economía nacional afectando negativamente a la sociedad y a las empresas que participan en ella.

---

<sup>16</sup> CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.



Otras tendencias a considerar son las condiciones financieras mundiales las cuales seguirán comportándose favorablemente según lo informado por el FMI. En lo referente a mercados emergentes, las condiciones financieras serán menos propicias que las percibidas en los últimos tiempos como resultado de la caída en el precio de las acciones y el alza en los diferenciales. Lo anterior se vería reflejado en el creciente rendimiento de los títulos a 10 años en las economías avanzadas.

En el marco de Argentina las condiciones financieras evolucionan en un terreno de profunda complejidad, donde se encuentra imperante la caída del crecimiento, la inflación y devaluación. Como resultado del deterioro de las perspectivas, se destacan las dificultades en los controles para recrear la confianza en el país y el financiamiento externo, situación que afecta claramente al área internacional de la economía.

Sin embargo, en miras a los potenciales cambios en las políticas de gobierno se espera una mejor performance del país en términos políticos y económicos para los próximos períodos. Desde este aspecto es conveniente mencionar a gran escala la imperiosa necesidad de retomar y/o establecer nuevos lazos comerciales con otros países, principalmente los sudamericanos, con objeto tendiente a restablecer la fluidez de la operatoria y actividad económica nacional.

Un punto muy importante a considerar son las restricciones en materia del comercio internacional. Si bien a nivel mundial en las economías emergentes y subdesarrolladas habita la inquietud en torno a las restricciones estructurales y la desmejora de las condiciones externas de inversión, en Argentina frente al fallo de la Organización Mundial del Comercio (OMC) el gobierno prescindió de las trabas al comercio exterior para ejercer una readecuación de las mismas. Se trató más bien de un reemplazo de las declaraciones juradas de importación (DJAI) impuesta en 2012, las cuales dejaron de cumplir efecto a partir del mes de diciembre 2015. El reemplazo encontró lugar en el nuevo Sistema Integral de Monitoreo de Importación (SIMI), herramienta que alcanza las operaciones realizadas por importadores, tal como lo define el artículo 91 del Código Aduanero. Como principal objetivo del nuevo mecanismo podemos mencionar el siguiente: incentivar en materia de competitividad y facilitación la actividad comercial con el resto del mundo, sin descuidar el ejercicio de control y la gestión de riesgo sobre las mercaderías.

Finalmente, una de las consideraciones políticas más importantes en lo que respecta a los objetivos del presente trabajo es lo referente a normativas y protección ambiental. De esta manera damos inicio al segundo componente del objetivo general del proyecto con el siguiente desarrollo:

### Introducción a las normativas ambientales

En el marco de la OMC, el desarrollo sustentable, la protección y preservación del medio ambiente comprende un tema destacable. Resulta válido afirmar que estos temas figuran dentro de la cartera de objetivos fundamentales de la mencionada organización y se complementan con las demás metas tendientes a la supresión de los obstáculos al comercio y trato discriminatorio en el comercio entre las naciones que componen el globo. Dichas normativas se encuentran comprendidas en el llamado acuerdo de Marrakech, aunque en realidad no existe ningún acuerdo específico respecto a estas. Los miembros que participan en el mercado internacional y se encuadran en el marco de la OMC pueden adoptar medidas tendientes a proteger el medio en el que se desarrolla la actividad, en tanto y en cuanto se cumplan una serie de condiciones a los fines de evitar el uso indebido de las medidas, como por ejemplo trabas y herramientas de carácter proteccionistas.

En el programa de Doha desarrollado en el marco de la organización, se incluyen negociaciones específicas sobre el comercio y el medio ambiente. A modo general, el objeto de los acuerdos y normativas ambientalistas tienen esencialmente por meta favorecer la utilización óptima de los recursos que componen el medioambiente de conformidad a un desarrollo sustentable, procurando salvaguardar y preservar el mismo del uso y contaminación indiscriminado.

Tal es el impacto de dichas normativas ambientales en la actividad mundial que los actores integrantes de la actividad en comercio internacional han tenido que adaptarse a las distintas corrientes y grupos de interés que demandan una correlación positiva entre la actividad y estas últimas, no sólo desde las fases de producción sino a lo largo de toda la cadena logística de un negocio.

## Norma Euro V: Límite de emisiones contaminantes

Siguiendo el hilo conductor iniciado en el apartado anterior damos entrada y mención a la llegada inminente de la norma Euro V a nuestro país. Inicialmente presentaremos un antecedente de la misma, para luego profundizar en su contenido y efectos en la etapa de análisis de capacidades competitivas industriales del Sector Argentino de Camiones<sup>17</sup>. A saber:

Esta nueva medida postergada desde 2013, fue consignada por la resolución 1464/2014 de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. Esta autoridad, competente en el tema, establece lo siguiente:

*"A partir del 31 de diciembre de 2015 finaliza la posibilidad de homologar cualquier vehículo que no se ajuste a la fabricación de la norma Euro V"*

Según la información provista en el Foro Sustentabilidad y Supply Chain ITBA 2015 por Guillermo Hughes, Gerente de Ingeniería en Scania, esta normativa mencionada afecta únicamente a la emisión de gases de escape y vehículos a motor diesel; tiene por objeto la reducción de la cantidad de material en estado de partículas (humo) y óxido nitroso que emite el motor por cada potencia producida. Su implementación, que entrará en vigencia el 1° de enero de 2016, indica la imposibilidad de importar y fabricar en Argentina camiones o chasis para ómnibus (transporte de pasajeros) que no cumplan con los límites de emisión programados por la norma. Es menester destacar que hasta el período de vigencia y luego de éste es factible comerciar aquellos vehículos incluidos en las categorías previamente descriptas que se encuentren en stock, ya sean dentro de las fábricas o en los distintos concesionarios ubicados a lo largo del país.

Por otro lado también es conveniente mencionar que los camiones ya vendidos que se encuentran actualmente en funcionamiento han de seguir circulando sin limitación o vencimiento alguno, resultando también innecesaria la modificación o transformación de los mismos.

---

<sup>17</sup> En el Anexo N°3 se encuentra la información del entrevistado.

Esta tecnología no es una innovación dentro del mercado mundial, por el contrario, se encuentra vigente en distintos países del globo durante hace años ya. Tal es el caso de nuestro socio comercial Brasil, cuya norma vigente equivalente al Euro V se encuentra activa desde el año 2013 y en Chile vigente desde el año 2015.

#### 6.8.1.2 Sector Económico

Cada decisión política representa una implicación para las demás áreas que componen el macro entorno por lo que damos inicio al estudio de las variables económicas que afectan a todas las empresas que participan en el mercado mundial.

A grandes rasgos, si hemos de hablar de la coyuntura actual mundial, el FMI sostiene que la economía mundial evoluciona de manera moderada aunque presentando un potencial incremento de los riesgos. La expectativa e interés en alcanzar mejores estándares en calidad de vida, reducir el porcentaje de desempleo y deuda podría no cumplirse como resultado del lento crecimiento mundial efectuado durante ya un largo período de tiempo. A pesar de ello, sobre una visión positiva del crecimiento, la economía mundial podría retomar caminos de estabilidad en tanto y en cuanto los países reforzaran su compromiso en fomentar el crecimiento mundial duradero acompañado también de políticas convenientes para tal fin, esto es: medidas que incluyan el ámbito monetario, fiscal y estructural.

En el marco de la situación económica argentina hasta el período 2015 y en adelante hemos de destacar un panorama sumamente delicado. Según el informe presentado por el FMI "*Perspectivas de la Economía Mundial: Ajustándose a precios más bajos para las materias primas*" y el documento "*El crecimiento se desacelera: Perspectivas para América Latina y el Caribe*", nuestro país enfrenta una tendencia insostenible según las palabras del responsable regional del organismo, Alejandro Werner. Las razones que fundamentan la situación mencionada precedentemente guarda primordial relación con el profundo déficit fiscal e inflación que aquejan a la Argentina.

Respecto a estos temas, se destaca una tendencia preocupante para las finanzas públicas ya que los datos estadísticos arrojan aproximaciones de un crecimiento en el gasto anual del 40%, mientras que por su lado los ingresos genuinos se encuentran a una tasa de crecimiento anual del 31%. De mantenerse esta diferencia entre los ingresos, el déficit previo al pago de intereses podría superar al valor del PBI, e incluso a una escala mayor también lo haría el déficit financiero, lo cual anticiparía una carencia de recursos fiscales para lograr el crecimiento.

En lo que refiere a las unidades económicas argentinas, este inconveniente representa considerables desviaciones de lo que se establece como crecimiento económico nacional ya que las empresas que componen la industria deben lidiar con intensa carga impositiva que afecta no solo la producción, refiriendo a los gastos en energía eléctrica, gas, etc. sino también en el producto final mediante los impuestos que actúan sobre la compraventa comercial.

En suma, las perspectivas económicas regionales para nuestro país adoptan un débil crecimiento del 0,4% para el período del 2015 y recesión en el 2016 de un 0,7%.

A nivel mundial, el crecimiento de las economías avanzadas prosiguió modestamente durante el primer semestre del año 2015. A diferencia de estos, para las demás economías emergentes el sector externo se fue complicando como resultado de la volatilidad de los mercados financieros, el retroceso de los precios en las materias primas y las presiones sobre las monedas nacionales. Sumado a lo anterior es importante destacar las repercusiones externas de la desaceleración del mercado chino, reflejado en la ya mencionada caída de los precios en las materias primas y en una mayor debilidad en las exportaciones con destino a China.

Esta última cuestión acoge considerable valor en el marco de América Latina. Sea en oferta o en demanda históricamente los países latinoamericanos dependen de los productos primarios, es así que podemos mencionar que tanto en Argentina como en otras de sus naciones limítrofes y no, las commodities constituyen el 70% y más de sus exportaciones. Mencionado este contexto resulta inevitable asociar la caída de los precios de las materias primas con los resultados a obtenerse en las balanzas de pagos del área latinoamericana. A pesar de que este efecto depende casi exclusivamente del nivel de

profundidad en la caída de los precios se espera que al recuperarse la economía con ella también lo haga el valor económico de las materias primas.

La temática inflación no queda exenta de análisis. El documento sostiene que en lo que respecta al nivel general de inflación, ésta ha disminuido en las economías avanzadas, primordialmente como resultado de la reducción de los precios del petróleo y de otras materias primas. A nivel mundial la inflación subyacente se ha sostenido de manera estable, pero en términos generales se encuentra ubicada por debajo de los objetivos de inflación de los bancos centrales; y lo mismo ha de ocurrir con los costos unitarios nominales de la mano de obra. Respecto a las economías emergentes, el mencionado abaratamiento de las materias primas también ha resultado favorecedor para comprimir el nivel general de inflación, sin embargo en algunas economías dicho efecto se ha visto neutralizado por las abruptas depreciaciones de la moneda nacional.

Tal es el caso de Argentina, donde las perspectivas superan lo previsto e indican un crecimiento del nivel inflacionario de un 25% anual para el período 2016, acercándose a la tasa del 26% previsto por las consultoras durante el año 2015. Los fundamentos gubernamentales respecto al gran salto observado en los valores sostienen que surge como consecuencia de la monetización del déficit fiscal y por dicha causa se presentan en el 2016 realineamientos de los precios regulados, refiriendo a las tarifas de los servicios públicos y una devaluación de la moneda nacional.

El documento también señala de forma sustancial que el enfriamiento de la economía brasileña fue superior a lo previsto, y ante el retroceso en los valores de las materias primas continúa debilitando el crecimiento de los demás países de la región, factor que no radica de poca importancia para la Argentina dado a que el primero constituye su principal socio comercial.

En cuanto a los pronósticos del crecimiento del PBI, se predice que éste habrá de conservar el mismo nivel en las economías avanzadas y se ubicará por encima de la tendencia durante el período del 2016, propiciando la reducción de la brecha del producto y una recuperación generalizada específicamente en la zona del euro. Para la zona de América Latina y el Caribe se prevé un repunte de la actividad en el próximo año pero con un ligero crecimiento del 0,8%, tras el panorama recesivo observado durante el 2015.

Otro punto importante a considerar en el presente segmento de análisis corresponde a los eventos surgidos en el marco de los mercados petroleros internacionales, donde los precios al contado del petróleo han disminuido. Los principales factores que influyeron en la baja guardan relación con la mayor elasticidad de la oferta y el debilitamiento de la actividad mundial. En relación a los países importadores de petróleo, la reducción de los precios del mismo alivió las presiones económicas y las debilidades externas, factor que favorece a la política monetaria aligerando la carga. Sin embargo los beneficios y efectos positivos mencionados son neutralizados cuando los países importadores exportan otras materias primas como resultado de la depreciación de la moneda nacional y la reducción de precios de exportación.

Finalmente en el caso de los países exportadores de petróleo, aquellos que carecen de margen para efectuar maniobras en el terreno fiscal, la disminución del ingreso que tiene como fuente el producto mencionado requiere una reducción del gasto público. En cambio, cuando los países gozan de un margen de maniobra es conveniente formular e implementar planes a mediano plazo para mantener la credibilidad en las políticas, pero es posible un ajuste paulatino de la situación fiscal.

#### 6.8.1.3 Sector Social

El tercer aspecto del presente análisis corresponde a las fuerzas que actualmente actúan en la sociedad a nivel mundial y país. Es menester mencionar que estos factores muchas veces afectan las actitudes, opiniones e intereses de una comunidad y determinan sus decisiones de compra. A pesar de que estos presentan grandes variaciones de un país a otro, a modo general exponemos lo siguiente:

En primer lugar, un aspecto clave presente en las últimas décadas ha sido el progreso y mejoría de las expectativas de vida en las persona de edad madura y avanzada. Lo mencionado con precedencia se encuentra observable en la reducción sostenida de la tasa de mortalidad de dichas edades y el nivel de envejecimiento de la población total. Estos factores han de ser indiscutiblemente considerados por las empresas y compañías que componen la economía mundial a la hora de revisar y

redefinir su oferta comercial como también a la hora de definir las vías o medios por los cuales abastecerán las fuentes que mantienen contacto directo con la demanda.

De esta forma, también es conveniente mencionar ciertas cuestiones como lo son los conflictos políticos persistentes entre las naciones, los cuales generan un dinámico desplazamiento de las personas tanto dentro como fuera de las fronteras nacionales de los países produciendo consecuentemente costos no sólo a nivel económicos, sino también a nivel social. La amplia variación en la estructura de la demanda, resultado de los profundos cambios sociales que aquejan a las naciones, son un tema que resulta no menor para aquellos sectores y empresas que desean desarrollarse con éxito en el marco del mercado doméstico e internacional. Asimismo resulta indispensable el análisis de los resultados obtenidos a causa del fenómeno Globalización, proceso que si bien ofrece amplias oportunidades de alcanzar un desarrollo ciertamente mundial, muchas veces no se encuentra avanzando de manera uniforme entre las naciones. De esta forma algunos países se integran a la economía mundial con mayor rapidez que otros, logrando potenciar y mejorar las condiciones de vida de la sociedad y avanzar en el plano del proceso democrático en cuestiones del medio ambiente y en cuestiones también del trabajo.

En lo que respecta al mercado laboral a nivel mundial, pese a lo mencionado anteriormente, es posible mencionar la inseguridad que habita en dicho marco referencial. Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) *"Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo 2015"*, tan sólo una cuarta parte de los trabajadores del mundo mantienen una relación de empleo estable, factor que resulta alarmante. Si bien las fuentes informativas del medio indican que el trabajo remunerado y asalariado en el mundo está aumentando, aún sólo integra la mitad del empleo mundial, con amplias y profundas diferencias entre las regiones que componen el globo. A modo de ejemplo, tal como lo menciona la OIT en su informe, en las economías desarrolladas y en Europa Central y Sudoriental, alrededor de ocho de cada diez trabajadores están empleados, mientras que en Asia Meridional y África Subsahariana la cifra es dos de cada diez aproximadamente. Estas abismales diferencias que se presentan actualmente entre algunas naciones y otras son las principales causante del desequilibrio que existe en



el índice de desarrollo alcanzado a nivel social como también en términos económicos, políticos y tecnológicos por otras naciones.

Otra de las tendencias respecto al trabajo es el actual incremento del mismo a tiempo parcial, suceso principalmente habitual entre las mujeres jóvenes. Según el director de la OIT, esos nuevos trabajos indican una mayor diversificación en el mundo del empleo y que en ciertos casos, son los empleos considerados atípicos los que ayudan a las personas a lograr su inmersión en el mercado laboral.

Por último, en lo que respecta a la evolución de los patrones de consumo a nivel mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) indica que las prácticas alimenticias y los hábitos de las personas tienden a ser de modificación lenta y paulatina cuando permanecen constantes las condiciones socioeconómicas, ecológicas, entre otras. Sin embargo, durante los últimos años los cambios producidos han sido de naturaleza drástica, principalmente en los habitantes de las zonas urbanas donde existe una mayor concentración poblacional como resultado de factores que han modificado sus estilos de vida. El análisis de esta variable en cuestión es de gran importancia para la actividad comercial a nivel tanto doméstico como mundial ya que es necesaria para determinar aspectos que guardan estrecha relación con el término producción, consumo y planificación.

Los mencionados patrones dependen ampliamente de factores determinantes como lo son el efecto ingreso en las naciones, si estos aumentan o disminuyen; los cambios sociodemográficos ya mencionados; la incorporación de servicios en la alimentación; y finalmente el efecto de los medios y la publicidad.

#### 6.8.1.4 Sector Tecnológico

Al embarcarnos en el sector tecnológico del análisis resulta menester mencionar que este factor constituye el motor impulsor de todas las áreas industriales. Al ser este elemento el determinante de mejorar la calidad, reducir los plazos y tiempos de la compraventa comercial de bienes y servicios, etc. pueden constituirse también como barreras de ingreso en una nación, como también un piso respecto a los niveles mínimos exigidos para producir eficientemente y comerciar. Las naciones donde el proceso de innovación tecnológica opera a gran velocidad constituye uno de los más grandes desafíos para las empresas que desean competir dentro del mercado debido a la escasa disponibilidad mundial de recursos humanos calificados y al costo que representa adaptarse al cambio.

Obrando sobre este marco es conveniente mencionar y destacar las nuevas tecnologías e innovaciones que se están imponiendo en el mercado mundial del sector en cuestión. En primer lugar, resaltamos las tendencias del futuro en la industria del transporte de una de las más importantes empresas fabricantes de vehículos: Volvo. Estas tendencias surgen como resultado del crecimiento y evolución de la actividad vial, no únicamente en el sector de cargas, sino en todos aquellos que comparten las carreteras, este nuevo desarrollo corresponde a la creación de un sistema que podría eliminar por completo el riesgo de accidentes mediante la implementación de un sistema inteligente capaz de analizar y reaccionar en función del entorno del camión, se trata de un escáner de 360° que mide todo lo que sucede alrededor del vehículo y analiza el tráfico que ha de rodearlo, con capacidad predictiva de movimientos de los objetos circundantes, alertas y sistema de frenado automático ayudando a eliminar errores humanos y posibles accidentes. Este sistema estará disponible dentro de 5 a 10 años, permitiendo al camión, entre otras funciones, llevar a cabo auto reparaciones de forma remota, una mayor flexibilidad, capacidad de comunicación con otras unidades, selección de rutas más convenientes facilitando la conducción a los profesionales del transporte.

Entro otras nuevas incorporaciones tecnológicas mencionamos el sistema de propulsión alternativa Hydraulic Auxiliary Drive desarrollado por Mercedes-Benz. Este sistema responde al reclamo de las empresas por una propulsión que combine los siguientes factores: bajo nivel de consumo de combustible y elevada carga útil, tanto para

camiones de carga a granel o transporte de madera. La simplicidad característica del sistema consiste en el pulsado de un interruptor en el tablero de instrumentos para activarlo a través del sistema electrónico en el vehículo. El conductor puede influir en el sistema accionando el acelerador y obteniendo como resultado una mayor potencia adicional generada.

Otra importante novedad es la nueva generación de sistema de seguridad de MAN (Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg), que comprende un nuevo sistema de asistencia de frenada de emergencia (EBA), con combinación de sensores de radar y cámara, señal de frenada de emergencia (ESS), sistema de aviso de abandono involuntario del carril (LGS) con cámara innovadora. Todas estas tecnologías pasarán a formar parte del equipamiento de serie en los tipos de vehículo a los que, a partir del mes de noviembre, se aplique la obligación de equipamiento para nuevas matriculaciones. Según la fuente, en Alemania muchos equipos ya se encuentran equipados con el paquete de seguridad "Aktiv" o "Aktiv Plus" y con este sistema de asistencia de frenada de emergencia (EBA), tendencia que sigue en aumento. En el marco de la Unión Europea la legislación estableció que a partir de primer día de Noviembre de 2015 casi todo los tipos de vehículos se encuentren equipados con un sistema de asistencia de frenada de emergencia nivel 1: tal como la fuentes lo explican, un vehículo recién matriculado con dos o tres ejes, una masa máxima admisible (MMA) superior a ocho toneladas y eje trasero con suspensión neumática. Otro de los requisitos es un sistema de advertencia de abandono del carril para camiones de dos y tres ejes a partir de 3,5 toneladas.

Entre las múltiples tecnologías mencionadas y otras existentes, gran impacto generan en el sector de camiones de carga aquellas que tiene por fin la adaptación del vehículo a las necesidades específicas del cliente. Pese a su naturaleza industrial, los camiones de carga no restringen su oferta únicamente a versiones estándares, por el contrario, la tendencia indica una inclinación por parte de los productores y fabricantes al logro de la adaptación de los módulos que componen los mismos. Un claro ejemplo de lo mencionado previamente lo constituye la empresa Scania, quien por medio del desarrollo de su Sistema Modular Scania ha logrado combinar un número reducido de piezas de modo de adaptar un vehículo a las necesidades específicas del cliente con más de 1.400.000 modificaciones disponibles. Esta posibilidad de fabricar modelos

exclusivos para cada tipo de cliente a partir de un mismo número de componentes, se facilita también con la configuración de un vehículo que ofrezca mayor eficiencia.

El camión es fabricado por la empresa tomando en consideración una serie de módulos básicos susceptibles de ser combinados en una amplia variedad de formas a los fines de constituir una solución de transporte óptima para su cartera de clientes.

La disposición de un departamento de desarrollo de ventas resulta elemental para lograr la adaptación del vehículo y el cumplimiento de lo mencionado con anterioridad en Scania Argentina.

#### 6.8.1.5 PEST: Perspectivas, tendencias y conclusiones previas

Conforme a lo desarrollado precedentemente, a los fines de dar conclusión y premarco al tercer objetivo específico, presentamos a continuación una serie de perspectivas y pronósticos que el sector de vehículos/camiones de carga habrá de afrontar en el ámbito de la actividad comercial internacional y que por su parte tendrán por objeto integrar la base para proseguir hacia desarrollo de las siguientes etapas del trabajo:

- La política fiscal de los países emergentes adoptará una orientación más expansionista, lo cual resultará favorable en las industrias nacionales en la medida que los gobiernos logren el progreso de la producción, el empleo y el incremento del ingreso reactivando la economía en términos ecuanímes.
- En termino generales, se pronostica que las tasas de las economías emergentes se mantendrán a niveles constantes a los actuales generando cierta estabilidad mundial para el desarrollo de la actividad comercial.
- Las condiciones financieras permanecerán favorables, siendo éste un efecto y supuesto favorable para aquellos países y economías que no se ven neutralizados por las políticas gubernamentales tomadas. Por el contrario, no resulta de la misma forma para las naciones con restricciones al mercado financiero internacional.

- Se proyecta un lento y leve aumento de los precios del petróleo para los próximos períodos, factor que será de incidencia para las economías/sectores afines y/o complementarios a dicho sector.
- En lo que respecta a las tensiones geopolíticas, éstas permanecen siendo elevadas principalmente en zonas del Medio Oriente, aunque se prevén que las mismas cederán permitiendo la recuperación progresiva de las economías mayormente afectadas.
- La desaceleración de la actividad importadora de China afectará mayormente a las economías pequeñas y emergentes, generando cierta retrospección en determinados sectores de las economías.
- El debilitamiento de la inversión y la exportación de materias primas verán como principales afectados a países como los de América Latina como resultado de las caídas de precios de las mismas.
- En América Latina y el Caribe la actividad continuará con el proceso de enfriamiento drástico y contracción de la actividad, junto con un ligero repunte para el período 2016, y un reducido crecimiento como resultado del deterioro del precio de las materias primas.
- En la zona del euro se prevé un crecimiento leve, principalmente en las economías emergentes que lo componen superando 2% anual. Mientras que la inflación rozará valores cercanos al 0,2%.
- En términos generales, la inflación mundial adoptará una tendencia bajista en la zona de las economías desarrolladas durante el año 2015 como resultado de la reducción de los precios del petróleo. No adopta este mismo comportamiento en las economías emergentes, razón que ya ha sido mencionada.

- Finalmente, se pronostica que el crecimiento del comercio internacional para el período 2016 será modesto, al igual que en los dos últimos años analizados.

## 6.8.2 Análisis de Fuerzas competitivas operantes en la industria

El proceso competitivo funciona de manera similar entre una industria y otra, sin embargo la presión competitiva dentro de ellas raramente se comporta exactamente igual. Es por ello que resulta convincente desarrollar en el presente trabajo un análisis de las fuerzas competitivas que interactúan en la Industria de Transporte de Carga Carretera a nivel mundial, también aludida como Industria de Camiones, a los fines de descubrir cuáles son las principales fuentes de presión competitiva que enfrenta particularmente la Industria de Camiones argentina y que tan poderosas resultan cada una de estas fuerzas. A saber:

### 6.8.2.1 La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria

Antes de comenzar a profundizar en este primer apartado resulta conveniente mencionar que la fuerza “rivalidad” se encuentra centrada en la competencia de distintos factores conforme nos desplazamos de una industria a otra. Mientras que en algunos sectores industriales la competencia se encuentra radicada en la variable económica, como es el caso de los bienes de rápido consumo, en lo que respecta al Sector de Camiones esta misma resulta “imperceptible” si se compara con otros factores que integran un producto: con el pasar de los años y la creciente influencia de la actividad internacional en la Industria Automotriz, específicamente en el sector mencionado, encontramos que el área se ha encauzado en potenciar factores relacionados con características como el desempeño, la calidad, durabilidad, innovación, garantías, servicio post venta, imagen de la marca, imagen país y/o empresa.

A nivel mundial en el Sector de Camiones la competencia se ha intensificado considerando que las empresas radicadas en múltiples países han encontrado oportunidades para satisfacer mejor la demanda de sus clientes y se han enfrentado bajo presión para mejorar su desempeño frente a la evolución de la economía mundial. De esta forma naciones como Brasil aquejan importantes devaluaciones en su moneda nacional con el objeto económico de potenciar la actividad exportadora y fortalecer su

performance en el mercado internacional. Desde una perspectiva estratégica, este tipo de maniobra defensiva tiende a crear condiciones del mercado no tan favorables para los demás participantes, principalmente para aquellos países que destinan sus exportaciones a las mencionadas economías. Así también encontramos el énfasis asignado en aspectos como la innovación de productos: desde camiones con tecnología cero emisiones en Estados Unidos hasta unidades de transporte Smart con sistema de escáner 360° en la empresa española Volvo. La competencia a nivel mundial en general es un proceso dinámico y en constante cambio cuyo énfasis cambia de una combinación de herramientas y factores a otras conforme avanza el tiempo; respecto al marco industrial de camiones, los esfuerzos estratégicos suelen necesitar de respaldo económico, financiero e infraestructura. Es por lo precedente que resulta también imprescindible el rol del Estado Nacional en el desarrollo de políticas que acompañen la actividad industrial junto con el aumento de las obras públicas destinadas a favorecer el transporte de mercaderías/personas y flujo de la misma.

Esto último mencionado resulta una cuestión considerable dado que los grandes diferenciales respecto al volumen y capacidad comercial de los actores internacionales que operan en la industria definen la base de la batalla competitiva. Con esto conviene mencionar que el marco sobre el que opera el sector carece de una base relativamente justa considerando que los principales países comerciantes poseen serias desigualdades en aspectos estructurales, económicos, políticos, etc. Dentro de este contexto merece mención la participación de países económicamente ricos y desarrollados con altos niveles de desarrollo tecnológico, I+D, financiamiento y capital, entre otras, tal como Estados Unidos o Japón por sobre tales condiciones menos favorables en países en vías de desarrollo como Argentina o en naciones con otro tipo de obstáculos como la falta de acceso al mar que conecta con los demás países del globo, a saber: Italia, Turquía, etc.

Asimismo, hemos de mencionar aspectos que refieren a la demanda del bien. Cuando un mercado es de rápida expansión existe la tendencia de generar nuevos negocios para que todos los participantes puedan extender sus actividades sin que ello signifique competencia por los clientes. Sin embargo cuando hablamos de mercados de bienes industriales como los camiones el crecimiento puede volverse más lento, desplegando un mayor nivel de competencia por cubrir la demanda limitada. La

información provista en apartados anteriores indica que la evolución de la demanda es levemente creciente y que en términos de la oferta no presenta grandes variaciones, pero ante la posible reducción del negocio y demanda podría generarse un panorama menos alentador y atestado de tácticas ofensivas para la adquisición y retención de la cartera de clientes.

Finalmente es importante considerar la ubicación geográfica como factor determinante de la competitividad y rivalidad en el marco del sector en cuestión. El grupo de vendedores que componen la oferta de la posición arancelaria 8704: camiones de reparto, se integra de manera diversificada, por lo tanto la compañías que procuran ofrecer sus productos al mercado mencionado no se encuentran únicamente concentradas en un polo del mundo sino que por el contrario se puede observar la participación de múltiples países radicados en los distintos continentes que completan el globo. De la misma forma podemos hablar de la demanda. Estas condiciones suelen resultar imprescindibles en términos comerciales y logísticos, ya que en el marco del comercio internacional corresponde tener en cuenta todos aquellos factores que componen la cadena logística internacional y que a su vez significan un costo en la cadena comercial del producto.

#### 6.8.2.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

El ingreso de nuevos participantes en el mercado no es ni más ni menos que una amenaza competitiva para los países que actualmente operan en este sector a través de sus empresas. Se sabe que la incorporación de nuevos operantes comerciales en un mercado depende casi exclusivamente de dos factores importantes: las barreras para el ingreso como así también la reacción de las empresas ya insertas en el sector ante la aparición de nuevos competidores.

En primer lugar resulta menester profundizar en la siguiente temática: la Industria de Camiones y su relación con las barreras dominantes en el sector. En esto podría decirse que son más los factores económicos que ponen en desventaja a los nuevos ingresantes que ventajas en sí, motivo que determina un panorama dificultoso para aquellos que deseen abrirse paso en el mercado.



El negocio del cual hacemos referencia se encuentra liderado por potencias económicas principalmente, éstas operan a través de sus empresas multinacionales, las cuales luego de años de trayectoria accedieron a economías de escala, principal factor que desalienta el ingreso de potenciales competidores en toda industria. Se ha también de considerar variables y factores determinantes en el mercado del manejo de patentes y personal técnico: la Industria de Camiones es un rubro que demanda de ambos elementos, sin embargo al hablar específicamente de patentes, éstas son las únicas que verdaderamente pueden impedir el ingreso en forma efectiva.

La existencia de efectos en la curva de aprendizaje y experiencia también juega un rol especial en el marco industrial desarrollado. Los años de participación en el sector dan por resultado grandes beneficios en el área de fabricación y comercialización: las ya mencionadas economías de escala, conocimiento específico de los deseos y necesidades de la demanda, reconocimiento de factores que aceleran el proceso comercial e industrial. En un marco aún más específico podemos hablar de mayor fluencia en los procesos de compraventa, abastecimiento, distribución y demás actividades operativas que integran un proceso productivo fabril.

Aunque la naturaleza de los bienes industriales dista mucho de la naturaleza de los bienes de consumo algunos factores se mantienen ecuanímenes si se trata de competencia, con ello nos referimos a las preferencias de la marca y lealtad del cliente. Con lo mencionado previamente y considerando que el análisis pone especial foco en el marco internacional es menester profundizar la interrelación de los países, entendiendo que tanto la oferta como la demanda queda representada por las naciones que operan en el sector:

El avance de las relaciones internacionales entre los países que componen el globo ha ocupado una posición preponderante en el marco comercial durante las últimas décadas. Bajo este techo encontramos la aparición de numerosos acuerdos y tratados confeccionados entre dos o más naciones, al punto tal de llegar a integrar bloques económicos en determinados casos. En este marco mencionado son los acuerdos bilaterales, es decir aquellos que obligan a dos naciones, los que abundan por sobre los acuerdos de carácter multilateral, aquellos que involucran más de tres países. La razón de lo precedente radica primordialmente en la velocidad y sencillez que caracteriza y

demanda el primero por sobre el segundo. De esta forma, sin dar mayores detalles del tema, nos encontramos ante naciones con innumerables acuerdos que favorecen el intercambio de bienes con las demás naciones comerciantes y que dan por resultado un incremento de la competencia dentro el área en aras a abordar la demanda de un mercado particular. La existencia de estos acuerdos supone en cierta forma un nivel elevado de lealtad al país oferente y una obstrucción en el acceso a los canales de distribución mundial para los demás competidores, por lo que hacer frente a esta situación puede resultar un proceso lento y costoso, considerando que en dicha relación se defiende no solo una política comercial sino también una económica, ecológica e incluso social.

Por lo común las agencias gubernamentales pueden limitar el ingreso mediante el empleo de restricciones arancelarias y comerciales con el fin de erigir barreras para defender una política comercial como la ya mencionada. Asimismo dichas limitaciones también han de ser complementadas con rígidas regulaciones de seguridad o amplios estándares de contaminación.

### 6.8.2.3 Existencia de productos sustitutos

La presión competitiva industrial puede también ser analizada desde la perspectiva del papel que cumplen los productos sustitutos. De aquí podemos mencionar que los países que se involucran activamente dentro del subsector de camiones a nivel mundial se encuentran habitualmente en estrecha competencia con países que operan en otras industrias ya que sus productos, a pesar de tener distinta naturaleza, satisfacen la misma necesidad y se constituyen como “buenos” sustitutos.

La magnitud de la presión competitiva que ejercen estos últimos en el sector analizado depende de tres factores: disponibilidad de los sustitutos a un precio atractivo, el nivel de satisfacción en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes y, finalmente, la facilidad con la que los consumidores pueden preferir estos sustitutos.

Antes de profundizar en estas áreas mencionadas, resulta fundamental nombrar a que industrias estamos haciendo referencia en el siguiente análisis. Sin dar importancia al orden de mención, los sectores que compiten a nivel mundial con la Industria de

Camiones son los siguientes: la Industria Naval, la Industria Aeronáutica, la Industria Automotriz y la Industria Ferroviaria.

En el presente trabajo no se llevará a cabo un análisis profundo de cada una de las industrias mencionadas ya que no atañe a los fines preestablecidos para el objetivo general; por el contrario simplemente se entenderá a la Industria Naval tal como la define el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI): sector dedicado a la construcción, reparación, transformación y acondicionamiento de artefactos flotantes para múltiples actividades, como el transporte de cargas y pasajeros, entre otros; a la Industria Aeronáutica como el sector que comprende actividades relacionadas con la construcción de aeronaves y su posterior mantenimiento, provisión de partes, software operacionales, simuladores, etc.; la Industria Automotriz como el conjunto de empresas y organizaciones que guardan estrecha relación en sus áreas de diseño, investigación y desarrollo, fabricación, marketing, y ventas de automóviles; y finalmente la Industria Ferroviaria como la agrupación o conjunto de organizaciones cuya actividad habitual responde a la fabricación, reparación, gestión y/o manejo del sistema de transporte de personas y/o mercancías guiado sobre una vía férrea.

Habiendo sido desarrollado lo precedente continuamos con el análisis comparativo entre industrias a los fines de describir el comportamiento de la presente fuerza en el sector seleccionado. Para ello en el siguiente cuadro comparativo hemos expuesto brevemente las diferencias de las múltiples opciones de transporte de carga. Los mismos adquieren su valor en función de las características de la industria de camiones, a saber:

INDUSTRIA	CAMIONES	NAVAL	AÉREA	AUTOMOTRIZ	FERROVIARIA
VARIABLE					
Medio de circulación para transportar carga	Terrestre. Marítimo por medio de transporte multimodal	Marítima. Fluvial dependiendo de la zona en que circule.	Aérea	Terrestre. Marítimo por medio de transporte multimodal	Terrestre
Nivel de inversión económica demandada	Alto nivel de inversión	Alto nivel inversión. Superior a la Industria de camiones	Alto nivel inversión. Superior a la Industria de camiones	Nivel de inversión media o baja. Inferior a la Industria de camiones	Alto nivel inversión. Superior a la Industria de camiones
Capacidad de circulación	Circulación flexible, adaptable a distintos caminos	Circulación limitada a la disposición e infraestructura de puertos	Limitada a las rutas aérea y disposición e infraestructura de aeropuertos	Circulación flexible, adaptable a distintos caminos	Circulación limitada a la disponibilidad de vías férreas
Posibilidad de trasbordo (vehículo con carga)	Sí	No en el caso de grandes buques	No	Sí	No
Nivel de consumo de combustible	Medio	Alto	Alto	Medio	Bajo
Velocidad de traslado	Rápido	Lento	Rápido. Velocidad superior al camión	Rápido. Velocidad superior al camión	Lento
Capacidad y volúmen de carga	Alto	Alto	Limitado en comparación a la capacidad volumétrica del camión	Bajo	Alto
Posibilidad de servicio puerta a puerta	Sí	No	No	Sí	No

**Tabla N° 1** Elaboración propia en base a información de cada industria

#### 6.8.2.4 Poder de negociación de proveedores

Se sabe que en un determinado sector los proveedores constituyen una fuerza poderosa o no dependiendo de las condiciones en la que opere el mercado en la industria del proveedor y de la importancia del bien que estos proporcionan.

La capacidad de apalancamiento de los suplidores en el sector de transporte de carga se desenvuelve de forma compleja en términos generales.

Debido a la red internacional y las vastas cadenas de suministro que emplea la industria, esta rama del sector automotriz presenta grandes desafíos en el desarrollo de su actividad habitual, resultado que se da primordialmente por demandar con gran exigencia plazos precisos en el abastecimiento y provisión de materias primas y semielaborados.

Retomando lo aludido en primer lugar, resulta menester mencionar que el proceso productivo del área se encuentra afectado a una extensa cantidad de proveedores que proporcionan bienes de múltiples naturalezas y valor económico. Para tal caso podemos

sugerir los siguientes: proveedores pertenecientes a la Industria Autopartista, Industria Metalúrgica y Siderúrgica, Industria del combustible, Industria de neumáticos, etc. Cada uno de los sectores mencionados proporciona a la Industria estudiada un gran número de bienes, cuyo valor intrínseco radica en las especificaciones técnicas, la calidad del material, el diseño, la composición del bien, entre otras. Esto mencionado indica que las presiones competitivas relacionadas con el comprador tienden a ser incrementales, ya que los artículos proporcionados no suelen ser bienes comunes disponibles en el mercado por una amplia cantidad de suplidores. Para dar mayor minuciosidad al tema referimos el caso particular del bien provisto por la Industria del Combustible: el proveedor tiene un poder de apalancamiento sumamente alto dado ya que el sector actúa como monopolio y opera a precios internacionales. El combustible además de ser un bien escaso, es altamente demandado por los usuarios ya que no existe un sustituto cercano del mismo y el costo de cambio es horizontalmente infinito, no existe reemplazo del bien para el fin empleado en la industria de transporte de cargas.

Considerando tanto los países importadores de camiones de reparto como la demanda del sector analizado, el poder de los proveedores tiende a tener menos o más apalancamiento para negociar en función de la nación a tratar, el volumen demandado y las vinculaciones internacionales que existan entre las partes.

El factor mencionado con anterioridad es particularmente importante en este marco del análisis ya que las relaciones internacionales entre los países compradores y proveedores quedarán sujetas a los tratados bilaterales y/o multilaterales adscriptos entre ellos, los cuales determinarán condiciones y premisas comerciales.

Consecuentemente, los proveedores tenderán a tener mayor apalancamiento para negociar el precio y otros términos de la venta con aquellas naciones que no se vinculen contractualmente mediante tratados internacionales y, por otro lado, menor poder de negociación con aquellas naciones que signifiquen clientes importantes dado a su carácter de socio comercial. En este último caso particular la supervivencia del proveedor se encuentra estrechamente ligada con sus principales socios comerciales, razón por la que presentarán mayor flexibilidad para ofrecer concesiones en variables como el precio, calidad excepcional, innovaciones tecnológicas y mejoras en el desempeño del bien proporcionado, etc.

Otra perspectiva que tiende a incrementar el poder de apalancamiento de los proveedores en la Industria de Transporte de Carga radica en que estos últimos suplen a la demanda del mercado con componentes más económicos que si lo fabricaran los propios miembros de la industria en cuestión. En otras palabras, muchos de los compradores del sector consideran o encuentran más conveniente la obtención de equipos y/o partes de la unidad final con productores externos en vez de fabricarlos propiamente. Lo anterior se debe a que en muchas oportunidades la cantidad que se precisa de dicha parte resulta demasiado pequeña para justificar una inversión, un proceso de gestión fabril y finalmente captar volumen suficiente en ventas para lograr en dicho proceso economías de escala haciéndose eficiente en la fabricación y la mantención de costos bajos. Resulta importante mencionar que esta postura de negociación en los proveedores de materiales y equipos de la Industria de transporte de carga resulta factible sólo con aquellos demandantes que no hayan implementado una integración hacia atrás en la fabricación del componente, a saber: como previamente hemos mencionado, la industria en cuestión se compone de numerosas empresas entre las cuales es posible observar algunas cuyas operatorias habituales, volumen de venta o simple demandas técnicas han justificado la incorporación de tales inversiones, procesos y gestiones.

Finalmente mencionamos una última variable que representa una fuerza competitiva en el sector de Transporte de carga para los proveedores: las relaciones estrechas con determinados miembros de la industria. Este último caso es muy común en las áreas con naturaleza fabril y productiva ya que en el afán de asegurarse precios más bajos, uno o más demandantes desarrollan estrechas relaciones y colaboraciones de trabajo con proveedores claves. Este tipo de relaciones le asegura por un lado al comprador componentes altamente innovadores y desarrollados, entregas personalizadas y justo a tiempo, reducidos costos en los inventarios y logísticos, y por el otro garantiza al proveedor un mayor nivel de apalancamiento en los términos que resultan la base y pilar de la relación comercial. De esta forma, si bien a diferencia de las variables analizadas anteriormente ésta beneficia a ambas partes, el desarrollo de una estrecha relación entre proveedor-demandante puede traducirse en la creación de una ventaja comparativa.

#### 6.8.2.5 Poder de negociación de los clientes

Antes de dar inicio al desarrollo de la presente fuerza resulta importante mencionar que el bloque de compradores en este análisis se encuentra constituido por los múltiples países que importan el bien final: si bien se sabe que el proceso de compra es llevado a cabo por medio de las unidades económicas individuales, es decir, las empresas y organizaciones que radican en cada nación e integran la demanda de esta última, aquí nos referiremos a ellos concisamente con el nombre de los países a los fines de rescatar los puntos más relevantes de esta fuerza y el efecto que el comercio internacional ejerce sobre la negociación entre la oferta y demanda.

Al igual que en el caso de los proveedores, la fuerza competitiva de los compradores en el sector de camiones mundial varía de poderosa a débil según las perspectivas que sean analizadas. Desde el primer aspecto al cual denominaremos como “costos de cambiar de marca o a sustitutos” podemos decir que su poder es relativamente bajo. A saber: los países usualmente tienen la flexibilidad necesaria para dar por satisfechas sus necesidades y requerimientos modificando el proveedor o recurriendo a varios vendedores logrando generar de esta forma un espacio de negociación adicional con los proveedores del bien. Sin embargo, lo anterior sólo es una realidad cuando los bienes ofrecidos en el mercado son relativamente idénticos. Para este marco industrial particular hemos mencionado que la tendencia de la oferta en el mercado aspira a brindar medios de transportes terrestres personalizados y adaptados a las necesidades del consumidor de acuerdo al uso/actividad económica a la que se destinará el bien. Dicho lo anterior se priorizará tal vez factores como la calidad del material o partes que integran el camión, la relación distancia-consumo que mejor responde a la actividad, las características técnicas, opciones de carga y descarga, entre otras cosas. Asimismo, al tratarse de un intercambio comercial internacional otras consideraciones trascendentales como los efectos del cambio en la cadena logística habrán de tenerse en cuenta: desde este aspecto los compradores deben analizar factores como la negociación con el nuevo proveedor, la capacidad e idoneidad de éste y de su producto para reemplazar al anterior, los costos que deberán asumirse en términos operativos, transporte y seguro, la existencia de acuerdos internacionales, limitaciones y/o restricciones entre las partes contratantes, etc.

En forma resumida afirmamos que desde este primer enfoque el poder de apalancamiento de los compradores es bajo ya que los bienes ofrecidos a nivel mundial en el sector en cuestión son altamente diferenciados y por lo tanto los compradores son menos capaces de cambiar considerando las importantes pérdidas que se generarán en el proceso.

Una segunda perspectiva para analizar esta fuerza refiere al número de compradores que operan en el sector: en apartados anteriores se expuso un listado de las principales naciones que se vinculan con la importación de camiones de reparto y a pesar de haber hecho especial foco en los once principales demandantes de la mercancía podemos dar por sentado que el número de compradores es amplio y que la naturaleza económica y comercial de los mismos es variada.

Por un lado observamos grandes mercados con abundante nivel de demanda como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, entre otros; que definen el área como un sector interesante para operar en términos de rentabilidad o potenciales negocios lucrativos. Por otro, destacamos la presencia de compradores de menor envergadura que complementan el panorama comercial siendo atractivo tanto para grandes proveedores como para aquellos que su oferta o capacidad de producción se encuentra limitada. En cuanto a las primeras naciones, además de remarcar su importante actividad económica y rol activo que desempeñan como actores mundiales en las relaciones de carácter internacional, hacemos énfasis en sus estrictas políticas comerciales que demandan bienes adaptados en calidad, innovación, i+D, procedimientos de fabricación sustentables con el medio ambiente, entre otros. Dichas cuestiones son menester de ser mencionadas ya que dependiendo de la medida en que éstas se desarrollen o desenvuelvan habilitan a los compradores una mejor posición para ejercer presión en la negociación frente a la otra parte contratante. Esto mencionado se debe a que el prospecto tanto de perder a un cliente como el de abarcar importantes niveles de la demanda genera en los vendedores cierta disposición a realizar más concesiones de una clase u otra: precio, términos de negociación, garantía, servicio, etc. Desde este segundo enfoque los compradores del sector disponen de mayor capacidad de apalancamiento.



El proceso de globalización, junto con el desarrollo de los medios de comunicación y la aparición de internet dio espacio al crecimiento de la economía mundial de forma rápida y significativa. Este proceso se dio gracias a la contribución de factores como la aceleración del comercio internacional, fruto a su vez de un esfuerzo concentrado en la reducción de las barreras comerciales. Como consecuencia de lo mencionado, específicamente en el marco comercial, los actores internacionales disponen de mayor información respecto a distintas variables, entre ellas: bienes, precios, calidad, costos de los vendedores, etc. Este tema es el último y más importantes a desarrollar en el marco del presente análisis ya que en términos generales mientras mayor sea la información disponible en un mercado, cualquier sea el sector, mejor será la posición de los compradores para negociar frente a los proveedores.

Como bien mencionamos, el crecimiento de la economía global llevó a la incansable búsqueda mundial de medidas y políticas que fomentasen bases comerciales lo suficientemente transparentes para garantizar trabas que repriman el contrabando, narcotráfico y la competencia desleal. Este ímpetu en la búsqueda ha dado lugar a la creación de sistemas rigurosos y fuentes de información fidedignas cuyo acceso habilita a los actores internacionales a la obtención de datos y características de las distintas fases que componen el proceso de compraventa comercial y la cadena logística internacional. Mientras que décadas atrás obtener información resultaba un proceso costoso y dilatado, en la actualidad a tan solo minutos puede accederse a fuentes de información respecto a todo lo que refiere tanto a la oferta como la demanda de bienes y servicios: precios, características técnicas, costos de transporte y seguro internacional, fuentes de financiación, etc. Asimismo este proceso fue acompañado de la aparición de nuevos auxiliares en el comercio internacional, factor que termina por complementar la facilidad y acceso a información fehaciente de un determinado mercado y de la cual se valdrán los países para gestionar sus procesos de compra, venta, evaluación de productos y administración. Es por el antecedente mencionado que en el marco de la industria de camiones, como en cualquier otra área, el poder de apalancamiento del comprador es consolidado y fortalecido, ya que la información disponible amplía las bases de negociación de éstos frente a los proveedores del bien permitiendo desplegar una mejor posición para operar comercialmente.

### 6.8.3 Análisis Fuerzas de Porter: conclusiones previas

En principio resulta relevante mencionar que la competencia a nivel industrial se desarrolla como un proceso altamente dinámico donde la rivalidad competitiva entre los partícipes se presenta en aumento. Se observa una marcada predisposición y atención en el servicio al cliente personalizado a través de herramientas estratégicas tanto ofensivas como defensivas. El leve crecimiento del mercado de camiones a nivel mundial tiende a crear un ambiente sumamente competitivo.

Los factores claves de éxito que gobiernan el sector se orientan a la preservación de la cartera de clientes, la disposición de recursos primordialmente económicos y financieros como así también a la disposición de infraestructura complementaria. Probablemente el factor preponderante para el eficiente desarrollo de la actividad comercial internacional es la ubicación geográfica de los participantes del sector, así como también la disposición y accesos a las redes de transporte marítimas y carreteras.

En segundo lugar, prosiguiendo con el ingreso potencial de una nueva fuerza competitiva, conviene observar sobre el proceso de apertura hacia el sector como nuevo mercado. En este marco identificamos la presencia de considerables barreras al ingreso: desde variables limitantes como la utilización de certificaciones y patentes destinadas a definir condiciones comerciales así como también la aparición de acuerdos internacionales y accionar de bloques económicos. En referencia a este tema, cabe mencionar el rol sumamente importante y competitivo que cumplen las relaciones internacionales y los acuerdos de alcance regional e internacional: instauran importantes obstáculos y limitaciones para el acercamiento/abastecimiento de mercados o puntos de demanda a nivel mundial. Se observa también una mayor predisposición gubernamental en general a la protección de las economías nacionales y una mayor presencia estatal en la actividad comercial por medio de restricciones, limitaciones, derechos, etc.

La presión competitiva en función de los productos sustitutos en tercer lugar define a la Industria de Camiones mundial como atractiva en términos de disponibilidad de acceso, desempeño del bien y costos de intercambio.

Por un lado, se observa una baja disponibilidad de sustitutos cercanos y a un precio relativamente atractivo. La naturaleza de las industrias factibles de atender el mercado en cuestión dista lo suficiente del área de transporte de carga carretero para reflejar importantes costos económicos y logísticos.

Por otro lado, a pesar de que los bienes de la Industria de Camiones presentan niveles similares de satisfacción y desempeño a otros sectores económicos, frente a elementos determinantes de la actividad como el tiempo, la velocidad de operación y flexibilidad del servicio se desenvuelve de forma más eficiente.

El rol desempeñado por el sector en términos generales se comporta positivamente frente a esta fuerza gracias a los altos costos de intercambio industrial a afrontar por los demandantes.

En cuarto lugar se observa un considerable poder de apalancamiento en los proveedores de la industria: desde este enfoque su capacidad es relativamente fuerte debido a las estrictas necesidades y limitaciones de tiempo con que cuenta la cadena de abastecimiento del sector, así como también a la profunda dificultad de contar con acceso a otros proveedores. Su sistema justo a tiempo, la multiplicidad en la naturalezas de la materia prima como su valor económico, ponen en desventaja el atractivo y operativa del sector. Las relaciones internacionales vuelven a ocupar un rol importante en lo referente a cuestiones como la capacidad de apalancamiento, limitando las condiciones de comercio a los acuerdos suscriptos entre las partes que asumen tratados. Tanto las condiciones de negociación como las premisas se encuentran preestablecidas políticamente.

Finalmente, dentro del mismo marco, resulta conveniente el desarrollo de estrechas relaciones con los proveedores a los fines de obtener beneficios que guardan relación con la cadena de producción y servicio.

En último lugar, en lo que respecta al poder de apalancamiento de los clientes de la industria, afirmamos que el mismo es variable en función de las perspectivas a analizar: en principio la capacidad es baja como resultado de los profundos costos de cambiar un proveedor por otro: los costos en la gestión comercial, logísticos y temporales disminuyen la posición del comprador frente al proveedor.

Otra de las perspectivas es compuesta por la posición económica y comercial del país demandante, ésta determina el grado de fortaleza respecto a la capacidad de negociación frente a la oferta mundial. Las naciones política y comercialmente fuertes tienden a poseer mayor presión en el área, mientras que por el contrario el poder de los demás demandantes deriva estrictamente de su relación con el proveedor.

Probablemente la mayor fortaleza de los compradores sea aportada por los medios de comunicación y su acceso al mundo informático de la oferta y la demanda mundial. Este último se comporta verdaderamente como una poderosa fuerza de apalancamiento.

#### 6.8.4 Análisis de los recursos y las capacidades competitivas de la Industria Argentina de Camiones.

A continuación se procederá a extender un análisis del sector de camiones argentinos para determinar sus capacidades de recursos, posición y fortaleza competitiva en comparación con los demás participantes internacionales del mercado. Esto nos permitirá identificar la base que sostiene a la industria y servirá como fundamento para ajustar su estrategia y táctica comercial ya que a posteriori consideraremos tanto los elementos que componen su entorno externo como también los recursos y capacidades competitivas industriales internas para llevar a cabo un análisis FODA y así determinar los aspectos más relevantes e influyentes en la competitividad del sector argentino.

##### Industria de Camiones Argentinos

El Subsector de Camiones Argentinos constituye uno de los fragmentos más importantes y dinámicos de la Industria Automotriz y autopartes del país. Como bien hemos mencionado a inicios del trabajo el sector está integrado por las principales automotrices multinacionales a nivel mundial, las cuales han seleccionado a la nación argentina como escenario para efectuar algunas de sus labores productivas y comerciales tanto a nivel doméstico como a nivel internacional.

Las plantas de fabricación y distribución se ubican primordialmente en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, ejerciendo de esta forma un eficiente proceso y gestión de cobertura a nivel nacional.

Conjuntamente con los 60 años de tradición en el país, como resultado del dinamismo obtenido en la demanda y la implementación de diversos programas a nivel nacional y regional, se ha logrado el fortalecimiento y desarrollo de esta industria, consolidando a la misma como una de las principales fuentes de ingreso económico y divisas del país. Asimismo el Sector de Camiones Argentinos, pese al paulatino desarrollo económico mundial y el crecimiento nacional en general logrado durante las últimas décadas, ha conseguido consolidarse como uno de los principales exportadores a nivel mundial de estos bienes.

En el marco nacional, la producción por excelencia de camiones se encuentra perpetrada por cuatro grandes empresas entre las que encontramos a Iveco Argentina S.A., Mercedes Benz Argentina S.A., Scania Argentina S.A. y General Motors S.R.L.

La firma Iveco actualmente se desempeña como la líder en ventas de camiones de más de 16 toneladas, bienes particularmente utilizados habitualmente para labores comerciales, y su participación industrial representa el 31,6% de la actividad, valor que supera ampliamente el cuarto del mercado. Esta compañía mencionada junto con Mercedes Benz constituyen las unidades económicas oferentes más representativas de la Industria de Transporte Camionero Argentino.

#### 6.8.4.1 Enfoque competitivo de la Industria de Camiones Argentinos

Cuando hacemos referencia a las competencias o características que le proporcionan a la industria en cuestión una mayor competitividad debemos mencionar en primer lugar sus conocimientos prácticos en la fabricación y su pericia en proporcionar a sus clientes un buen servicio de atención de manera uniforme. Esto mencionado encuentra su raíz en la experiencia adquirida durante los 60 años transitados por muchas empresas en la actividad del sector. El progreso de la economía y el dinamismo del flujo comercial en general convirtió el área en la columna vertebral del comercio internacional del país, y posicionó al medio de transporte como eje central de los esfuerzos, ya que el mismo facilita el traslado de materias primas, manufacturas, materiales, recursos y herramientas desde el interior del país hacia los accesos internacionales tanto marítimos como aéreos. Esta circunstancia mencionada incentiva permanentemente a las

autoridades de la nación para dar inicio a gestiones públicas como obras y reformas viales tendientes a resolver los problemas de circulación vinculados con el medio en cuestión.

Otro de los notables factores que caracterizan a la Industria Argentina de Camiones lo constituyen los valiosos activos físicos y activos humanos que la integran. Respecto al primero resulta menester destacar nuevamente la vasta cantidad de empresas multinacionales que integran el sector: como anteriormente hemos mencionado el nombre de las mismas, agregamos que éstas se establecen como las firmas internacionales más importantes y representativas de la actividad a nivel mundial razón que significa un beneficio, en este caso particular para Argentina, ya que posicionan al país como un importante centro de empleo y distribución de bienes con un significativo valor agregado y competitivo a nivel mundial, como así también lo orienta a incorporar mejoras tecnológicas que aspiran a elevar el nivel de excelencia de los procesos y cadena productiva sobre múltiples variables.

Un ejemplo representativo de lo mencionado lo configura la Compañía Iveco, quien por un lado considera como eslabón vital de su cadena de valor su amplia red de concesionarios la cual se eleva a un total de 10 unidades en el país y más de 40 puntos de operación comercial. Su principal mercado de exportación se compone por países del Cono sur entre los cuales descartamos a Brasil, ya que el mismo es abastecido actualmente por la fábrica situada dentro de esa nación. Además de los mencionado, la firma aspira por su parte a elevar su oferta productiva incorporando certificaciones con validez internacional como las siguientes: ISO 9001:2008 (Calidad) y OHSAS:18001 (Seguridad e Higiene). Sumado a ello incorpora programas como el denominado World Class Manufacturing, programa del grupo CNH Industrial que trabaja implementando mejoras en los sistemas de logística, costos, calidad, entre otros.

En lo que respecta específicamente en materia de activos humanos, la producción demanda de manera imperiosa la necesidad de contar con personal capacitado para el desarrollo tanto de tareas en fábrica como también de control y seguridad. En general esto sucede dado a que los puestos productivos del sector demandan un conocimiento específico ya sea en la fabricación, armado, reconocimiento de piezas o firmado de documentos, entre otros, a fin de que puedan realizar las tareas rutinarias previstas como

también las no rutinarias. Frente a esta necesidad de contar con recursos humanos habilitados, capaces y eficientes, se produce como consecuencia en nuestro país la incorporación y desarrollo de cursos y herramientas tendientes a hacer de esta situación una realidad, tal como lo configura la creación de múltiples centros y espacios de capacitación servidos por las distintas entidades y empresas afines del sector. Estas mismas facilitan cursos teóricos y prácticos para los distintos niveles de gestión del transporte de carga, tanto para choferes, operadores logísticos, empleados administrativos y directivos. Como resultado podemos afirmar que existe una considerable oferta de personal capacitado en el sector como también existen considerables oportunidades de incrementar la oferta disponible por medio de cursos y capacitaciones.

Otro punto fundamental a destacar de la industria en cuestión lo constituye el compromiso manifestado actualmente por parte del Estado Nacional. El mismo ha exhibido iniciativas en trabajar y contribuir al desarrollo económico y comercial del sector mencionado: la presentación de nuevos proyectos por parte del Ministerio de Transporte de la Nación representa importantes oportunidades y ventajas para la circulación de los medios de transporte de carga y por extensión a la venta y comercialización de las mismas. El desarrollo de una agenda común entre el gobierno nacional y el área productora de camiones abre lugar a generar nuevos proyectos importantes como también resoluciones de conflictos viales y de circulación. Esta coparticipación del Estado, que incluye además la extensión de la red vial en aproximadamente 40.000 Kms. según lo informado por las fuentes informativas del país, será administrada y repartida en tres tercios: intervención de órganos nacionales, participación de empresas pertenecientes al sector privado y la concesión de peajes.

A la hora realizar un análisis competitivo del micro entorno resulta importante definir la estrategia con la que actualmente se desempeña el área, es decir, su enfoque competitivo frente al mercado en el que opera: durante los últimos años el sector ha hecho hincapié estratégicamente en diferenciar su oferta comercial concentrando su esfuerzo en componentes y factores específicos como también sirviendo a un amplio espectro de clientes entre los cuales encontramos fundamentalmente países miembros del MERCOSUR. Este enfoque de diferenciación seleccionado por el sector se concentra en

factores tanto intrínsecos como extrínsecos del bien. La revista “*TruckKAR*”<sup>18</sup>, fuente especializada en el área, ha contribuido con la descripción de los factores que diferencian y destacan la cartera de productos ofrecida por la compañía IVECO; allí Sebastián Rodríguez Macías, director comercial de la firma, indica que la clave del éxito de la marca se debe a “la fortaleza y la confiabilidad de los productos, la amplia cobertura de la red de concesionarios a lo largo del territorio nacional y el soporte de asistencia y postventa”.

Conforme a lo presentado en el párrafo anterior, concluimos que la concentración de los esfuerzos comerciales del sector se destinan primordialmente a la especialización de factores relacionados con la calidad y desempeño del bien, redes de distribución y áreas geográficas canalizadas, relaciones post comerciales como el mencionado servicio postventa y atención al cliente, entre otros.

Otra consideración importante en la esfera de acción competitiva consiste en identificar y reconocer el alcance de la cobertura geográfica y el volumen/composición de su base de clientes en el mercado global.

- Industria de Camiones Argentinos: cobertura geográfica mundial, volumen y composición de su cartera de clientes.

En apartados anteriores hemos hecho brevemente mención de los principales destinos comerciales de las exportaciones argentinas de camiones. A continuación expondremos una tabla representativa de la evolución de la actividad exportadora de la nación precedida de sus fundamentos.

Tabla - Argentina - Exportaciones - Evolución - NCE: camiones de reparto - vehículos automóviles para el transporte de mercancías. - Anual FOB USD					
Fecha País Importador	2011	2012	2013	2014	2015
Brasil	1.827.956.819	2.586.868.874	2.850.353.110	2.714.897.282	1.820.819.685
Alemania	615.317.428	266.148.535	81.643.240	108.423.473	169.244.915
Australia	168.380.653	144.316.197	304.352.306	200.791.826	234.767.808
México	211.684.216	59.328.003	233.816.887	252.905.067	231.205.341
Sudáfrica	220.539.908	110.814.239	98.366.409	91.405.080	116.907.241
Colombia	35.870.798	159.141.676	132.439.306	144.041.236	70.988.419
Chile	85.275.312	106.579.761	136.773.272	84.343.889	121.492.199
Paraguay	30.434.402	57.914.110	76.875.972	77.950.452	76.505.724
Turquía	78.593.364	44.877.054	32.822.780	39.271.638	54.928.672
Uruguay	43.423.470	63.534.614	65.865.355	42.670.259	33.582.619
Otros	217.858.252	281.105.433	170.568.529	129.763.438	116.549.955
<b>Total</b>	<b>3.535.334.622</b>	<b>3.880.628.495</b>	<b>4.183.877.165</b>	<b>3.886.463.641</b>	<b>3.046.992.579</b>



Consecuentemente con lo antepuesto, resulta importante concentrar nuestra atención en la ubicación geográfica de los principales destinos de las exportaciones argentinas de camiones: a pesar de incluirse entre ellos naciones de origen europeo y asiáticos, entre otros, gran porcentaje de la totalidad exportada se focaliza en naciones pertenecientes al continente americano, especialmente el área Sur. Entre las razones posibles del resultado observado en la tabla podemos apuntar a que dicho comportamiento responde a variables como las cercanías en cuestiones geográficas, la disponibilidad de accesos tanto vía marítima y aérea como carretera, sumado también a las relaciones comerciales contraídas por los participantes del mercado internacional en el marco institucional del MERCOSUR.

Habiendo finalizado el análisis anterior hemos de considerar otros factores y condiciones presentes en el área trabajada, ya que como todo sector productivo de una economía, la Industria de Camiones Argentinos presenta diariamente nuevos desafíos sobre los cuales debe prevalecer para lograr un adecuado y eficiente desempeño de sus actividades operativas. A continuación procederemos a mencionar algunos de ellos incorporando por su parte datos actuales e información provista por la empresa líder en ventas del mercado de camiones en Argentina, la compañía IVECO ARGENTINA S.A., a saber:

Un primer desafío lo constituye la cadena de abastecimiento, distribución y suministro del mercado en cuestión. Tal como se observa en la mayoría de las industrias, la misma se compone por proveedores tanto de origen nacional como internacional. Esto mencionado constituye una variable de suma importancia para el sector, ya que como bien hemos mencionado en segmentos anteriores, la producción del país se encuentra condicionada en gran medida al nivel de apertura económica nacional, políticas comerciales adoptadas por el gobierno vigente y también ligadas a las variaciones del tipo de cambio. En el caso particular de IVECO el abastecimiento de partes y materiales requerido para la producción de camiones se divide en tres canales de provisión: suministro nacional, brasileño y europeo. La participación nacional en la producción del camión se concentra en la obtención del material metálico (chapa), soldado, pintado, revestido y montado de la cabina de la unidad como también en la producción de partes incorporadas al motor del mismo (aproximadamente un 10% del motor es producción

nacional). Por último la participación extranjera, brasileña y europea, radica en el abastecimiento de partes para el motor (aproximadamente un 90% de éste), tableros, instrumental y chasis.

Otro de los desafíos que guarda estrecha relación con lo mencionado anteriormente corresponde al desarrollo del parque proveedor nacional: la posibilidad para las empresas radicadas en Argentina de integrarse hacia atrás en la actividad productiva de camiones, con el fin de reemplazar la plaza de importación, es sumamente compleja debido a los amplios costos involucrados y demás cuestiones económicas acarreadas durante los últimos años como consecuencia de la inestabilidad económica nacional, entre otras, el bajo volumen de producción, la reducción del nivel de demanda y la escasa inversión extranjera. Como consecuencia de lo mencionado resulta contraproducente y desalentador el desarrollo y participación nacional en determinados eslabones o fases de la producción de la unidad de transporte.

Otro de los importantes desafíos a afrontar lo constituye la profunda dependencia que existe entre la utilización de los medios de transporte en general y los costos logísticos acarreados para el desempeño de su función habitual. Acorde a lo informado por el Índice Nacional de costos logísticos de la Universidad de Transporte Nacional (UTN) 2016 los mismos se han incrementado progresivamente respecto al Índice realizado meses anteriores. Los motivos fundamentales de lo mencionado anteriormente responden al incremento sostenido en el valor de los combustibles, las importantes variaciones del tipo de cambio y los considerables incrementos en el costo de peajes. Todas estas variables internas mencionadas sumadas a otras consideraciones tanto previstas como imprevistas que asedian el mercado internacional representan un factor poco favorable para el desarrollo e inversión de la actividad, sin dejar de lado también que demarcan una reducción en el nivel de competitividad alcanzado por las empresas radicadas en la nación frente a otros mercados internacionales, ya que por su parte dichos costos son trasladados de una u otra manera al bien final.

Sumado a lo mencionado anteriormente resulta menester destacar la evolución de la actividad del sistema productivo de camiones en Argentina hoy en día. Este tema es de suma importancia porque el área se encuentra fuertemente ligada al desarrollo y demanda de la economía nacional en general. Como bien hemos mencionado, los camiones constituyen la columna vertebral del sistema de traslado en nuestro país y por lo tanto ante la crisis y desestabilidad económica presenciada en la nación el volumen de comercio disminuye y por extensión también así lo hace la demanda de servicios de carga y unidades de transporte. El sector argentino de camiones como el área automotriz en general, es una industria que actualmente se ve profundamente afectada por las bajas y quiebres de producción, sumado a las suspensiones de empleados y conflictos gremiales.

Bajo el supuesto de que el mercado internacional se desempeña dinámicamente en un contexto globalizado donde la presencia de los actores internacionales, las relaciones interestatales recíprocas y la legislación de los distintos Estados que componen el globo mundial conviven acercando o distanciándose, resulta importante destacar el desafío de incrementar o al menos mantener las relaciones comerciales y los negocios rentables en el sector a nivel mundial. Esto mencionado presenta especial importancia ya que tanto las políticas como negocios iniciados o caducados entre los países definen en gran medida el grado de competitividad que podrá alcanzar cada una de las economías nacionales. Con ello queremos referir a que una simple medida política, económica o comercial adoptada unilateralmente por una de las partes puede ser determinante para los sectores afines de otras naciones, generando condiciones y resultados tantos deseados como indeseados. Muchos de los sectores industriales argentinos fueron un ejemplo de esto mencionado en varias oportunidades a lo largo de los años. En el caso particular del sector productor de camiones la incorporación y adaptación de la actividad/producción a las nuevas normativas ambientales vigentes y demandadas en el mercado internacional fueron un claro reflejo de esto mencionado.

El presente trabajo tiene por objeto lograr identificar los factores que resultan determinantes para el crecimiento de la competitividad del sector en cuestión luego de la implementación de normativas ambientales, es por ello que a continuación se profundizará en el contenido y funcionamiento de una de las medidas ambientales más importantes implementadas en nuestro país durante inicios del 2016: La norma Euro V.

- Norma Euro V

Como bien hemos mencionado en segmentos anteriores, la Norma Euro V ha comenzado a formar parte del marco normativo argentino vigente para la producción y certificación de medios de transportes (pesados) diesel a inicios del año 2016.

Siendo su principal promotor el mercado europeo, la norma tiene como antecedente las medidas Euro 2, Euro 3 y Euro 4, las cuales en conjunto con la norma Euro 5 tienen como primordial objeto reducir la emisión de gases contaminantes expedidos por los vehículos mencionados. Rápidamente señalaremos que el 0,3% de los gases emitidos por medios de transporte como los camiones resultan nocivos al medio ambiente. Entre las múltiples emisiones peligrosas encontramos las siguientes: monóxido de carbono, óxido de nitrógeno (NOx), hidrocarburos, material particulado y dióxido de azufre.

La norma Euro V adopta especial concentración en el material particulado y en el NOx emitido, ya que el primero de ellos concibe en los seres vivos dificultades pulmonares y formación de “nubes” en el ecosistema, mientras que el NOx y el monóxido de carbono generan gases venenosos y efectos secundarios en el entorno, como por ejemplo: la lluvia ácida. Finalmente los hidrocarburos, nitrógenos y dióxidos de carbono expedidos producen efectos como el calentamiento atmosférico.

A diferencia de sus versiones anteriores, para cumplimentar esta norma las fábricas trabajan incorporando sistemas post tratamiento, es decir, que no opera únicamente modificando el motor, sino que además se maniobra también con los gases emitidos finalmente por el caño de escape. Es por ello que las unidades adaptadas al sistema EURO V se encuentran acondicionados con sistemas que detectan el nivel de emisiones contaminantes liberadas por el caño de escape. Una vez que estos sistemas

detectan un nivel de emisión superior al permitido reducen la potencia del vehículo hasta que los valores retoman su posición normal.

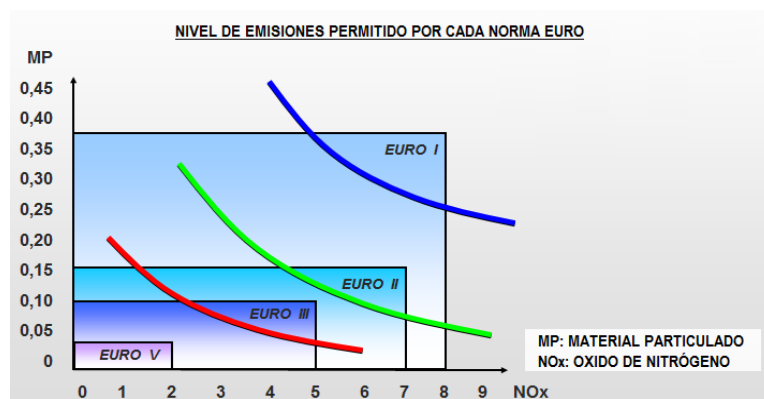


Imagen N° 14 Recuperado de: EURO V STRATEGY IVECO WORKSHOP

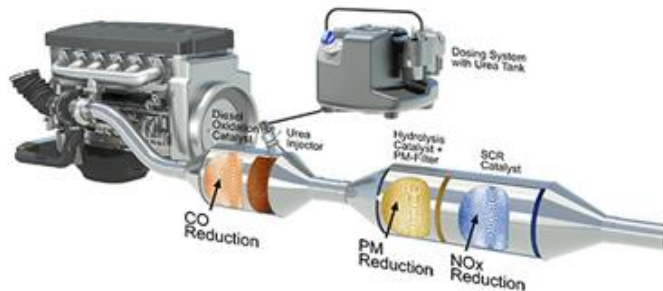
Existen dos vías por medio de las cuales las compañías y fabricantes pueden cumplir con la norma en cuestión. A saber: implementado el sistema denominado *Reducción Catalítica Selectiva (SCR)* o el sistema de *Recirculación de los Gases de Escape (EGR)*. La primera vía es la más utilizada en nuestro país y consiste en un sistema post tratamiento de los gases de escape mediante la inyección de un aditivo denominado ArNox 32 (designado así en Argentina por tener 32% de agua destilada en urea pura), el cual produce una reacción dentro de un catalizador que neutraliza la generación de óxido de nitrógeno. Este sistema opera con un porcentaje de combustible 5% menor al utilizado para la Norma Euro 4.

Respecto a esta primera vía resulta menester considerar la limitada disponibilidad del agua destilada (denominada Urea) para abastecimiento del camión. Esta última es estrictamente necesaria para que el catalizador incorporado pueda cumplir su función esencial de transformar los gases y liberar emisiones menos contaminantes evitando a su vez que el sistema incorporado en el medio de transporte detecte altos niveles de material particulado y óxido de nitrógeno y reduzca así la potencia del camión.

La disponibilidad de UREA se observa sólo en algunos centros de abastecimiento de combustible, principalmente en las grandes provincias y ciudades, mientras que en zonas donde la actividad económica y el paso carretero es reducido, tal como el Norte

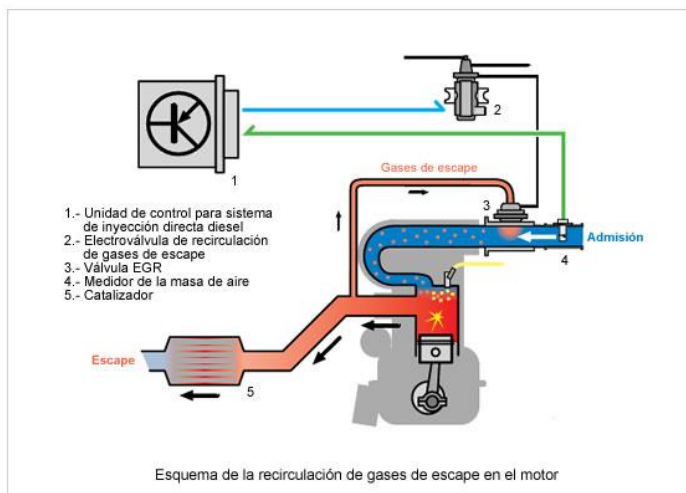
Argentino, su disponibilidad es extremadamente limitada, factor que genera descontento en los usuarios del bien.

### **FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA SCR**



**Imagen N° 15** Recuperado de: EURO V STRATEGY IVECO WORKSHOP

La segunda alternativa (EGR) es una vía donde la reducción de emisiones se realiza gracias a un proceso de recirculación de los gases de escape. Estos últimos se introducen en la admisión donde se trabaja con un filtro especial para disminuir el material particulado. Este último, respecto a la utilización de combustible, opera con un consumo igual o apenas superior al empleado en la norma anterior (Euro 4). El sistema EGR, tal como lo indica la fuente, es el utilizado por los motores de los camiones Scania, donde la urea se pulveriza sobre los gases de escape que salen del turbocompresor a unos 300/400 °C antes de entrar al catalizador, descomponiéndose y convirtiéndose en amoníaco, luego este último al entrar en contacto con los metales nobles presentes en el catalizador genera como resultado una reacción química que produce como resultado final Nitrógeno y agua, elementos no contaminantes.



**Imagen N° 16** Recuperado de: EURO V STRATEGY IVECO WORKSHOP

Entre los sistemas ahondados anteriormente se presentan ciertas diferencias y variaciones que resultan determinantes para las compañías fabricantes en cuanto a la implementación de una versión por sobre la otra. Estas disimilitudes radican principalmente, entre otras, en la demanda de mantenimiento y limpiado de los mecanismos, el nivel de consumo de combustible demandado por la unidad y la potencia del motor requerida. A modo de cierre a continuación se exhibe un cuadro comparativo de ambos sistemas:

SISTEMA EGR		SISTEMA SCR
☹️		😊
😊 NO requerido	CONSUMO DE COMBUSTIBLE	Requerido ☹️
☹️		☹️
😊	NECESIDAD DE UTILIZACIÓN DE UREA	Requerido ☹️
☹️		☹️
😊	IMPACTO EN LA INSTALACIÓN	Requerido ☹️
☹️		😊
☹️	TOLERANCIA AL CONTENIDO DE AZUFRE	😊
☹️		😊
☹️	ENERGÍA ESPECÍFICA DE MOTOR	😊
☹️		😊
☹️	MANTENCIÓN PERIÓDICA	😊

Imagen N° 17 Recuperado de: EURO V STRATEGY IVECO WORKSHOP

### 6.8.5 Análisis FODA

Para proveer una correcta perspectiva sobre la posición de negocios que desempeña el Sector de Camiones Argentinos actualmente resulta importante identificar si existe un correcto ajuste y coherencia entre las capacidades de recursos de la industria mencionada y el ambiente (global) que la rodea. Es por ello que a continuación, utilizando como fundamento lo desarrollado previamente en concepto de macro entorno: análisis PEST y Fuerzas de Porter, como también lo profundizado en el ámbito de micro entorno: Sector de Transporte de Carga Carretero Argentino, exponemos las siguientes matrices EFI y EFE, concluyendo con la matriz FODA. A saber:

### 6.8.5.1 Matriz EFI

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Imagen poderosa y buena reputación de las empresas que integran el sector	0,04	3	0,12
Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución	0,06	3	0,18
Capacidad para aprovechar los efectos de la curva de experiencia	0,06	3	0,18
Ubicación estratégica de plantas de producción y equipos a lo largo del país	0,08	4	0,32
Capacidad productiva para atender y satisfacer el mercado internacional	0,07	4	0,28
Fuerza laboral capacitada y experimentada con posibilidad de incrementar la oferta de la misma	0,07	4	0,28
Alianzas y acuerdos con el Gobierno Nacional	0,05	4	0,2
Disponibilidad de licencias internacional y participación en Organismos Internacionales	0,07	4	0,28
Amplia y variada cartera de clientes	0,03	3	0,09

**Tabla N° 2** Fuente de elaboración propia en base a lo desarrollado

<b>DEBILIDADES</b>			
Elementos complementarios de la industria poco eficientes, como por ejemplo: bajo nivel de azufre en el combustible	0,02	2	0,04
Escasez de recursos para financiar iniciativas estratégicas prometedoras	0,08	1	0,08
Tensa relación entre el sector y el gremio industrial	0,04	2	0,08
Extrema dependencia de la línea de producción con los bienes y repuestos importados	0,09	1	0,09
Limitadas posibilidades de desarrollar el parque proveedor nacional / Escasa posibilidades de integrarse hacia atrás	0,07	1	0,07
Costos logísticos más elevados en relación con los existentes a nivel mundial	0,09	1	0,09
Reducidas fuentes de abastecimiento de UREA en determinadas zonas del país	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>			<b>2,46</b>



## Conclusión Previa MEFI

Bajo el concepto de que la Matriz MEFI suministra la base para evaluar el mercadeo, gerencia y competitividad de un sector, entre otros, concluimos que la Industria de Camiones argentinos se encuentra en una situación intermedia respecto a su fortaleza interna (por debajo del promedio) con una leve tendencia al debilitamiento de la misma. De acuerdo con esta afirmación el área en cuestión debería efectuar y ejercer un mejor uso de sus fortalezas conjuntamente con sus recursos internos a fin minimizar los efectos ocasionados por sus debilidades como así también poder reforzar su posición interna.

### 6.8.5.2 Matriz EFE

**Tabla N° 3** Fuente de elaboración propia en base a lo desarrollado

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apertura comercial de Argentina hacia nuevos mercados geográficos	0,04	4	0,16
Disminución de las barreras comerciales en Arg.	0,06	4	0,24
Participación activa del gobierno en el rubro mediante inversiones y programas de financiamiento	0,04	4	0,16
Incremento en la demanda de unidades adaptadas y personalizadas	0,01	3	0,03
Oportunidades de aprovechar nuevas tecnologías	0,04	3	0,12
Crecimiento continuo pero moderado del comercio internacional a nivel mundial	0,02	4	0,08
Débil presencia de bienes sustitutos	0,02	3	0,06
<b>AMENAZAS</b>			
Estancamiento y demora en el crecimiento del mercado de países en desarrollo	0,04	2	0,08
Cambios adversos presenciados en el tipo de cambio de divisas	0,08	1	0,08
Enfriamiento económico del principal socio comercial de Argentina: Brasil	0,07	1	0,07
Implementación de normativas / patentes que conlleven considerables costos de ejecución	0,07	1	0,07
Creciente poder de apalancamiento de los clientes y proveedores	0,04	2	0,08
Polos productores de camiones diversificados geográficamente	0,02	2	0,04
Incrementos en la prestación de servicios públicos en el país y encarecimiento del proceso productivo. Inflación	0,07	1	0,07
Encarecimiento de los costos logísticos internacionales y nacionales	0,07	1	0,07
Lenta y lánguida recuperación comercial de Argentina.	0,07	1	0,07
Acrecentamiento del riesgo mundial	0,03	2	0,06
Débil imagen comercial y credibilidad del país	0,02	2	0,04
Incremento en el valor de venta de los combustibles en Argentina	0,07	1	0,07
Ausencia de UREA en múltiples regiones del país	0,06	1	0,06
Deterioro continuo de la red vial argentina	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>			<b>1,77</b>

### Conclusión previa MEFE

El promedio ponderado de la matriz dio como resultado 1,77, valor más bajo que el nivel promedio (2.5). Esto indica que actualmente el área no está ejerciendo de forma eficiente las oportunidades que asedian el ambiente en el cual se desarrolla, mientras que por otro lado tampoco incorpora cursos de acción tendientes a reducir o neutralizar las amenazas que afectan negativamente su desempeño comercial.

Por lo tanto, conforme a lo precedente, el sector debería considerar la gestión e incorporación de serias modificaciones en sus estrategias comerciales con el fin de mejorar radicalmente su desempeño, lo cual implica aprovechar al máximo las oportunidades presentes en el entorno que la rodea, como así también lograr reducir y palear los efectos negativos.

#### 6.8.5.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1- Ubicación estratégica de plantas de producción y equipos a lo largo del país	1- Apertura comercial de Argentina hacia nuevos mercados geográficos
2- Capacidad productiva para atender y satisfacer el mercado internacional	2- Disminución de las barreras comerciales en Arg.
3- Fuerza laboral capacitada y experimentada con posibilidad de incrementar la oferta de la misma	3- Participación activa del gobierno nacional en el rubro mediante inversiones y programas de financiamiento
4- Alianzas y acuerdos con el Gobierno Nacional	4- Incremento en la demanda de unidades adaptadas y personalizadas
5- Disponibilidad de licencias internacional y participación en Organismos Internacionales	5- Oportunidades de aprovechar nuevas tecnologías
	6- Crecimiento continuo pero moderado del comercio internacional a nivel mundial
	7- Débil presencia de bienes sustitutos
1- Escasez de recursos para financiar iniciativas estratégicas prometedoras	1- Cambios adversos presenciados en el tipo de cambio de divisas
2- Extrema dependencia de la línea de producción con los bienes y repuestos importados	2- Enfriamiento económico del principal socio comercial de Argentina: Brasil
3- Limitadas posibilidades de desarrollar el parque proveedor nacional / Escasa posibilidades de integrarse hacia atrás	3- Implementación de normativas/licencias/patentes que conllevan considerables costos de implementación
4- Costos logísticos más elevados en relación con los existentes a nivel mundial	4- Incrementos en la prestación de servicios públicos en el país y encarecimiento del proceso productivo. Inflación
5- Reducidas fuentes de abastecimiento UREA en determinadas zonas del país	5- Encarecimiento de los costos logísticos internacionales y nacionales
	6- Lenta y lánguida recuperación comercial de Argentina.
	7- Incremento en el valor de venta de los combustibles en Argentina
	8- Ausencia de UREA en múltiples regiones del país
	9- Deterioro continuo de la red vial argentina
DEBILIDADES	AMENAZAS

**Tabla N° 4** Fuente de elaboración propia en base a lo desarrollado

## 7. Conclusiones diagnósticas

Conforme a todo el análisis previamente desarrollado resulta menesteroso afirmar que son múltiples los factores determinantes para lograr el crecimiento de la competitividad del sector en cuestión. A pesar de que muchas de estas variables o elementos se destacan con mayor ímpetu luego de la implementación de normativas como la Norma Euro V, muchos otros están sujetos y ligados a las condiciones y circunstancias del ambiente que rodea al sector en general.

Desde el ámbito político, pasando por lo económico y comercial encontramos variables que cumplen una función determinante en el crecimiento y desarrollo de la competitividad del sector de exportaciones de camiones argentinos, a saber:

En primer lugar encontramos una variable ecuménica a todos los subsectores que componen una Industria cualquiera, nos referimos a la *política y apertura comercial* que adopta un país. En este sentido hablamos de la variable mencionada como el primer factor determinante porque se sabe que el rol del Estado, cualquier sea éste, cumple un papel imperioso a la hora de trasladar las operaciones comerciales fuera de las fronteras nacionales. En lo que respecta al marco internacional y a las operaciones comerciales entre naciones podemos hablar de entidades, organismos y empresas que tienen un papel sumamente importante y destacado, pero que sin embargo requieren del apoyo de una autoridad política para poder concertar con mayor eficiencia y productividad acuerdos comerciales y de esta forma propiciar condiciones favorables para el desarrollo competitivo y comercial del sector. En el caso particular de Argentina, el factor en cuestión adopta un rol esencial para el área industrial, dado que frente a un ambiente sumamente complicado como el que la rodea, afectado por variables exógenas como el estancamiento económico de Brasil, y variables endógenas tales como barreras comerciales y la falta de una política comercial y económica clara presentes en la economía durante los últimos años, posibilitará crear una base suficientemente consistente y sólida para edificar sobre ella los demás pilares que conformarán un marco comercial deseable para nuestra economía en general y la del sector particularmente.

En segundo lugar identificamos una variable estrechamente ligada a la anterior, nos referimos al elemento *inversión*. Desde aquí compete mencionar la necesidad de contar con este factor en nuestra economía casi de forma esencial. Sea que provenga de fuentes internacionales o sea de origen nacional, la inversión debería dar lugar a crear un marco de trabajo mucho más flexible y adaptable a las variaciones económicas que enfrenta el país. Contar con este elemento permitiría importantes posibilidades de desarrollo y potencial de competencia: desde la posibilidad de integrar hacia atrás el proceso productivo del sector, es decir, desarrollando la plaza de proveedores de materiales y repuestos, hasta la reducción del potencial y fuerza de apalancamiento que ejercen los proveedores de la Industria de Camiones Argentinos. Como bien hemos mencionado en segmentos anteriores la dependencia que presenta actualmente el área de transporte de carga carretero argentino de las importaciones es sumamente considerable, casi en un 90% de la producción del bien final, lo cual determina la permanencia o no del funcionamiento del sistema productivo, aspecto negativo y limitante para lograr los incrementos en el nivel de competitividad capaces de ser alcanzados por el sector.

En tercer lugar sin perder el hilo conector con los elementos mencionados identificamos el factor *Alianzas y Acuerdos Comerciales*. En esta variable hemos de fragmentar el fundamento en dos direcciones: la primera dirección es mucho más amplia y requiere un proceso mucho más complejo para su consecución que la segunda, nos referimos a los *Acuerdos Comerciales Internacionales*. Estas formas de integración entre naciones dan lugar a la creación de una base suficientemente sólida para incrementar la competitividad de las áreas industriales que integran dos o más economías. Argentina hoy en día se encuentra inserta en el marco del MERCOSUR, pero su desenvolvimiento no ha sido el más eficiente durante la última década. La razón de lo precedente radica en diversas condiciones que no profundizaremos aquí, pero si denotaremos la importancia de reactivar las relaciones comerciales internacionales con las naciones más cercanas geográficamente, es decir, las radicadas en el Cono sur. La industria de camiones argentina supo vincularse activamente con naciones de la zona como Venezuela, Chile, Paraguay y por su puesto Brasil, entre otros, sin embargo luego de la crisis acaecida durante los últimos años en el país y el resto del mundo las mismas se han enfriado dando como resultado bajas en el intercambio comercial entre naciones.

El análisis, desarrollo, evaluación y acercamiento a este tipo de acuerdos daría lugar a la creación de posibles ventajas competitivas que con el tiempo podrían transformarse en un proceso incremental de competitividad sectorial. En lo que respecta a la segunda dirección, nos referimos a *Alianzas y Acuerdos Comerciales intersectoriales*. Este factor cumple un rol fundamental en la economía actual del país. Considerando el complejo período económico transcurrido resulta de suma importancia la colaboración conjunta de los distintos sectores que integran la economía del país y que a su vez se relacionan estrictamente en su operativa habitual. Un ejemplo de esto último mencionado lo constituye las empresas proveedoras de materiales y herramientas necesarias en el proceso productivo de los camiones y las fábricas que gestionan el ensamblado y producción de los mismos; por medio de acuerdos y alianzas comerciales entre las distintas compañías y fábricas se busca lograr sinergias que adquieran potencial para desencadenar una ventaja competitiva en los distintos sectores que participaron de dicha asociación ya sea en costos, calidad y diferenciación del servicio, etc. El mismo caso sucede con las fábricas y empresas prestadoras de servicios de transporte, por medio de una cooperación conjunta se busca reducir los costos logísticos generados en el traslado y en otras actividades como el abastecimiento periódico de la cadena productiva.

Hoy en día la *Gestión Comercial* efectuada por cada organización integrante de la Industria de Camiones Argentinos cumple un rol sumamente significativo, es por ello que hemos de considerar esta tarea como el cuarto factor determinante para el crecimiento de la competitividad del sector exportable en cuestión. Las múltiples operaciones efectuadas por las empresas y fábricas en su conjunto definen en gran medida los costos incurridos en la negociación de las operaciones comerciales que se realizan con clientes del exterior. En una operación de compraventa habitual del sector intervienen muchos elementos cuyo desempeño se refleja en el precio final del producto. Entre los elementos más importantes encontramos el trabajo de los recursos humanos, los procedimientos internos administrativos u operativos, los sistemas que sustentan la organización, las bases de datos, etc.

Afirmado lo precedente alegamos entonces que resulta menesteroso contar con un proceso de gestión comercial eficiente, y para lograr ello debe componerse de personal capacitado y habilitado para realizar las tareas demandadas, de procedimientos administrativos y operativos que sean ejecutados en tiempo y forma, de un sistema informático que permita una comunicación fluida y eficaz entre las partes intervinientes en una operación de carácter comercial transfronterizo y finalmente un registro útil de datos que permita realizar análisis, evaluación, compresión y difusión de las actividades. De esta manera el sector, a pesar de no poder controlar variables tales como la variación cambiaria y la inflación, podrá dotarse de herramientas, mecanismos o estrategias que permitan adaptarse a las distintas condiciones y circunstancias que se generen en el mercado y aseguren un correcto desempeño de la actividad.

Por último consideraremos como quinto factor determinante del crecimiento de la competitividad del Sector de Camiones Argentinos el *rol y participación del Estado Nacional* en la actividad. A inicios del presente texto mencionamos la importancia que cumple el papel y la presencia del Estado en las operaciones y relaciones comerciales establecidas fuera de las fronteras nacionales; en este último caso el análisis se concentrará en el rol que el mismo desempeña pero fronteras adentro, es decir, en el área del territorio nacional. Esta perspectiva presenta especial importancia porque es la más relacionada con el marco normativo que hemos estado desarrollando anteriormente; se sabe que tanto la incorporación de una determinada norma como la aplicación y puesta en marcha de la misma dependen en gran medida del ente estatal y a su vez demandan una serie de acciones a realizar por él. Por un lado el Estado es el encargado de generar las condiciones, escenarios y espacio necesario para que la medida o norma pueda implementarse efectivamente y que los afectados puedan dar cumplimiento a lo dispuesto; por otro lado, de forma postrera a lo mencionado, se deben ejercer diligencias de control y seguimiento del mismo en aras a contener y fomentar un desarrollo continuo y estable del proceso a los fines de evitar que se generen condiciones desalentadoras para quienes se encuentran sujetos a la misma. He aquí entonces la importancia que cumple este factor frente a la implementación de la Norma Euro V en nuestro país y el nivel de competitividad factible de alcanzar por el sector en cuestión: resulta imperiosa la cooperación de Estado Nacional para garantizar que todos los

elementos y requisitos que intervienen en la aplicación de la misma estén presentes, sean accesibles, viables de ser implementados y den luego el espacio suficiente para que las empresas que componen el área puedan concentrar sus esfuerzos comerciales y productivos en rutinas, procedimientos o actividades que tengan por objeto la creación de una ventaja competitiva que permita un mejor desempeño comercial, ya sea que se trate del mercado doméstico o de un mercado internacional.

## **8. Propuesta de aplicación profesional**

Una vez finalizada la identificación de los factores determinantes para el crecimiento de la competitividad del sector de exportación de la Industria en cuestión será de gran importancia incorporar medidas, acciones o programas que tengan por objeto la creación y desarrollo de un espacio óptimo para un mejor funcionamiento y eficiencia de las actividades desempeñadas por el área.

Inicialmente es de suma importancia reconocer que el avance y la creación de un entorno atractivo para el sector dependerá no solamente de las iniciativas y esfuerzos emprendidos por las compañías que componen el sector, sino que requerirán contar en gran medida con el apoyo del organismo representativo del Estado Nacional en el área, es decir, el Ministerio de Transporte de la Nación y oficinas públicas afines a la actividad del Área de camiones argentina.

El desarrollo de mecanismos y programas tendientes a incorporar cada uno de los factores y variables desarrollados en el segmento anterior permitiría lograr tanto el fortalecimiento del bloque sectorial como también la oportunidad de este último para posicionarse en el mercado internacional de venta de camiones con una oferta exportable más competitiva y adaptable al dinamismo y demanda del sector. La utilización de una estructura organizacional como los organismos dedicados a la promoción de exportaciones será un factor clave para acercarnos al objetivo mencionado.

A continuación procederemos en primer lugar a dar mención de alternativas preliminares para favorecer el aumento de la competitividad del sector y finalmente concluiremos el segmento con la profundización y desarrollo de los cursos de acción con mayor potencial observado, a saber:



## 8.1 *Alternativas preliminares*

### Objetivos

- Concertar un acercamiento de la Industria de camiones argentina con el Ministerio de Transporte de la Nación durante los próximos períodos 2017 y 2018.

Consideramos que luego de haber identificado múltiples variables que amenazan el eficiente desarrollo de la actividad habitual del sector, tal como lo es deterioro de las sendas viales y la lenta recuperación económica del país, la mejor alternativa es convenir con el Estado Nacional medidas y acciones como la implementación de una agenda común de trabajo para implantar y concebir el mejor de los entornos posibles para el desarrollo de las operaciones productivas y/o compraventa comercial.

- Incrementar puntos de venta y abastecimiento de UREA en los distintos polos del país para el período 2018.

A los fines de suavizar el impacto generado por la implementación de la norma Euro V como también para reducir la desmotivación de los usuarios por la falta de disponibilidad de herramientas esenciales para las unidades de transporte que cuentan con el nuevo mecanismo, la mejor alternativa constituye trabajar nuevamente de manera mancomunada con la empresas que integran el sector y el Estado Nacional para identificar cuáles son las vías factibles de implementar en nuestro país a los fines de maximizar el acceso efectivo de los usuarios a este agente reductor de óxidos de nitrógeno denominado UREA.

- Incrementar el volumen de operaciones comerciales de exportación del sector a países radicados en América del Sur en un 10% para inicios del 2018.

Con el objeto de lograr un rápido acercamiento y/o concertación de operaciones comerciales de exportación se procedería a trabajar con agencias de promoción de exportaciones o misiones comerciales, ya que de esta forma se dispondrá de un marco técnico y capacitado para la construcción y gestión de nuevas relaciones internacionales o para lograr la efectiva reactivación de relaciones comerciales pasadas.

- Concertar acuerdos económicos y alianzas entre los múltiples sectores afectados en una operativa de exportación de camiones.

Para lograr que la cartera de productos del Sector de camiones argentinos sea acompañado de precios competitivos en el mercado internacional resulta imperioso la coparticipación de las distintas áreas involucradas en el proceso de exportación a través de estrategias win-win, es decir, de acciones conjuntas que generen un beneficio para todas las partes incluidas en el proceso: desde la producción del bien, el ensamblado, acondicionado, hasta el traslado del mismo. La comprensión del funcionamiento de este tipo de estrategia resulta clave para garantizar términos de comercialización leales y éticos entre las partes intervinientes.

- Incrementar la eficiencia en la gestión comercial de las operaciones rutinarias del Sector de camiones argentinos.

Las organizaciones son sistemas integrados por una serie de partes que interactúan y se relacionan permanentemente en busca de un objetivo en común. El recurso más importante que la compone es el humano, el cual desempeña multiplicidad de tareas que no se limitan exclusivamente al ámbito administrativo. Por el contrario, en sectores productivos como el de camiones la actividad demanda recursos humanos en áreas logísticas, administrativas, productivas, comerciales, etc. Este trabajo mancomunado genera resultados deseados y otras veces resultados indeseados como consecuencia de una deficiente gestión humana. Es por lo precedente entonces que

remarcamos la importancia de contar con personal capacitado y habilitado para la realización de tareas y funciones del área en que se especializa y completa a una organización. Muchos estudios han demostrado que una correcta capacitación y adecuación del puesto al recurso humano puede dar lugar a la generación de una ventaja competitiva.

### Etapas estratégicas

- Concertar una agenda de trabajo común y reuniones anuales entre el Ministerio de Transporte de la Nación y la Asociación de Fábricas de Automotores.

Como previamente se mencionó, para lograr un efectivo crecimiento de la competitividad del sector de camiones argentinos resulta vital el desarrollo de actividades y el trabajo mancomunado entre el sector público argentino y las empresas que integran el sector en cuestión. La concertación de una agenda de trabajo común y reuniones anuales debería incorporar programas y proyectos a mediano y largo plazo que contemplen cuestiones como las siguientes, a saber: arreglos, reformas y construcciones de sendas viales, revisiones de la cadena logística de producción del bien como así también de la operación y funcionamiento del mismo, accesibilidad a los servicios públicos, entre otros.

En cuanto al procedimiento de la estrategia se prevé determinar en primer lugar el estado y las condiciones en las que el sector está operando actualmente para luego incorporar un espacio de debate entre los entes participantes a fin de generar y fijar objetivos, metas y programas de acción que favorezcan el nivel de competencias y competitividad del mismo en el mercado, y finalmente la puesta en marcha de los cursos de acción con mayor potencial y factibilidad de aplicación.

Esta estrategia brindaría un espacio abierto a la participación y cooperación tanto del sector público como privado del área trabajada como también así propone la creación de un marco para el desarrollo de soluciones flexibles y adaptadas a las necesidades de las empresas y comerciantes circunscriptos en la actividad del sector de camiones argentinos actual.

- Generar un programa de inversión con el Ministerio de Transporte de la Nación para el abastecimiento de UREA en los distintos polos del país.

En segmentos anteriores hemos hecho hincapié en la importancia y necesidad de contar en el país con fuentes de abastecimiento suficientes de UREA a los fines de evitar el desánimo y la negativa por parte de los usuarios de adquirir unidades de transporte que cumplan con la norma EURO V. Es por ello que la presente estrategia brindaría el marco necesario para generar un acercamiento al sector público e iniciar un curso de acción tentativo a incorporar progresivamente a lo largo del país nuevas sucursales y fuentes de expedición del artículo mencionado. Apostando a resultados de mediano plazo luego de ser implementado el programa en cuestión, el acceso a la UREA no debería constituir un factor limitante o desmotivante de la compraventa de las unidades de transporte con sistema EURO V.

- Reactivar las relaciones comerciales del Sector con países de América del Sur mediante una investigación de mercados inicialmente, seguido de la confección de una oferta exportable y penetración de mercado.

Además de lo mencionado anteriormente, otro método para incrementar la competitividad del sector consiste en realizar investigaciones de mercado con el objeto de identificar potenciales puntos geográficos donde puedan generarse nuevos negocios. Con el pasar de los años y como consecuencia de la implementación de normativas proteccionistas en múltiples economías, sumado a otras razones, muchas de las relaciones comerciales entre naciones se han enfriado dando como resultado una reducción en el flujo de los intercambios internacionales. Mediante la iniciativa de investigar las posibilidades mercantiles en países de América del Sur puede darse lugar a encontrar un nuevo negocio y segmento de mercado para atender como así también retomar o reactivar una relación internacional desatendida.

- Concertar reuniones mensuales programadas con los sectores afines en la operatoria de exportación de camiones para definir estrategias y posibilidades de alianzas entre áreas.

La dinámica comercial actual del sector de camiones argentinos presenta una situación cada vez más competitiva e intensa. Los esfuerzos y maniobras tanto ofensivas como defensivas de las empresas y organizaciones asiduas a la industria para ganar cuota de mercado y participación comercial derivan como resultado en importantes luchas de precios y costes que se trasladan en última instancia al valor final del producto objeto de comercialización. Frente a ello, la presente estrategia permitiría el desarrollo y creación de un espacio para el trabajo mancomunado de las distintas compañías que trabajan en las diferentes áreas y niveles de la cadena logística, productiva y de valor del sector en cuestión. Esta perspectiva pone especial foco en la importancia de contar con una industria nacional conformada por unidades económicas que trabajen de forma integrada y en aras a obtener un beneficio global, es decir, mejores o prosperas condiciones de operación y rentabilidad para cada eslabón que compone las cadenas señaladas.

- Crear cursos/jornadas semestrales de capacitación para los empleados de las empresas de la Industria de camiones argentina.

Este último método propuesto para elevar la competitividad del sector en estudio consiste en el desarrollo cognoscitivo e intelectual de los recursos humanos que componen una organización. Como bien hemos referido anteriormente estos últimos constituyen el elemento fundamental para el desarrollo de las actividades y, consecuentemente, el logro de objetivos y metas de una compañía. Su desempeño y desenvolvura para cumplir las tareas establecidas para cada puesto determinan en gran proporción los resultados finales obtenidos. Es por ello que mediante la creación de jornadas de capacitación se pretende incorporar en el personal conocimientos tanto esenciales como específicos para el correcto funcionamiento de la actividad industrial desarrollada. La promoción de actividades educativas centralizadas en el aprendizaje y desarrollo del recurso humano organizacional, contando con la participación y soporte de profesionales y especialistas competentes en la actividad, debería generar un entorno

operativo óptimo para la realización de las tareas organizacionales y para el ejercicio y gestión eficiente de la actividad en general, además de contribuir con la mejora de los procesos internos de cada empresa.

## 8.2 *Propuesta de aplicación*

Bajo el interés de reactivar las relaciones comerciales e incrementar el volumen de exportaciones del sector de camiones argentinos a países radicados en América del Sur, siendo el principal objeto de esto que el área pueda retomar la vía de crecimiento competitivo, a continuación se proponen los siguientes cursos de acción:

### 8.2.1 Identificación de requisitos y certificaciones internacionales

Antes de iniciar la búsqueda e investigación de potenciales mercados de exportación será necesario identificar cuáles son los requerimientos y certificaciones demandados a nivel internacional para una efectiva negociación. Esto mencionado permitirá en primer lugar identificar cual es la posición en la que se encuentran ubicadas cada una de las organizaciones que integran el sector de camiones argentinos.

En función del resultado obtenido se procederá a definir un encargado de las gestiones necesarias junto con la creación de un análisis de costo/presupuesto.

### 8.2.2 Investigación de mercados potenciales

Una vez definidos los requisitos y certificaciones demandados por el mercado internacional para efectuar una exportación de camiones se iniciará el proceso de investigación de mercados internacionales. Como bien mencionamos anteriormente el empleo de esta herramienta en el presente trabajo tiene por objeto identificar el país con mayor potencial de negociación en América del Sur, es por ello que utilizando como base los datos provistos por la fuente estadística *TRADENOSIS* sobre las exportaciones argentinas de vehículos automóviles para el transporte de mercancías presentado en segmentos anteriores, se seleccionarán los primeros posibles destinos comerciales.

Tabla - Argentina - Exportaciones - Evolución - NCE: camiones de reparto - vehículos automóviles para el transporte de mercancías. - Anual FOB USD

Fecha País Importador	2011	2012	2013	2014	2015
Brasil	1.827.956.819	2.586.868.874	2.850.353.110	2.714.897.282	1.820.819.685
Alemania	615.317.428	266.148.535	81.643.240	108.423.473	169.244.915
Australia	168.380.653	144.316.197	304.352.306	200.791.826	234.767.808
México	211.684.216	59.328.003	233.816.887	252.905.067	231.205.341
Sudáfrica	220.539.908	110.814.239	98.366.409	91.405.080	116.907.241
Colombia	35.870.798	159.141.676	132.439.306	144.041.236	70.988.419
Chile	85.275.312	106.579.761	136.773.272	84.343.889	121.492.199
Paraguay	30.434.402	57.914.110	76.875.972	77.950.452	76.505.724
Turquía	78.593.364	44.877.054	32.822.780	39.271.638	54.928.672
Uruguay	43.423.470	63.534.614	65.865.355	42.670.259	33.582.619
Otros	217.858.252	281.105.433	170.568.529	129.763.438	116.549.955
<b>Total</b>	<b>3.535.334.622</b>	<b>3.880.628.495</b>	<b>4.183.877.165</b>	<b>3.886.463.641</b>	<b>3.046.992.579</b>

**Imagen N° 18** Recuperado de: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Argentina/camiones-de-reparto--vehiculos-automoviles-para-el-transporte-de-mercancias/AR/8704>

- 1° Filtro: ubicación geográfica

Para seleccionar inicialmente las plazas entre las opciones que figuran en el cuadro utilizaremos como primer filtro la *ubicación geográfica* de cada una. De acuerdo con lo planteado, se buscan identificar países que se encuentre radicados en América del Sur, entre los cuales observamos los siguientes: Brasil, Chile, Colombia, Paraguay y Uruguay.

- 2° Filtro: factores económicos, políticos- legales y comerciales.

A pesar de que no se procederá a profundizar en el presente segmento cada uno de los factores mencionados como segundo filtro dado a que no contribuyen con el cumplimiento del objeto general del trabajo, resulta importante destacar las siguientes cuestiones:

Durante la ejecución de la tarea en este apartado será de gran utilidad contar con la participación de organizaciones dedicadas a la promoción de exportaciones. En ellas y en otras fuentes como las cuentas oficiales de cada país podrán disponerse de múltiples documentos informativos, ya sea que se trate de aspectos genéricos del país como específicos de cada sector y empresas.

El empleo de centros informativos como consulados y organizaciones afines dará por resultado reducciones en los costos que demanda toda investigación: tiempo y dinero.

- 3° Filtro: feria internacional

En el tercer filtro correspondiente a la investigación, de forma postrera a la selección entre los mercados mencionados con anterioridad, se propone iniciar con la identificación de potenciales clientes en el exterior. Es por lo precedente que se propone la participación en una feria internacional. A pesar de que en estos eventos resulta importante la prueba del bien que se ofrece, dada las condiciones y costos que involucra el acarreo de una unidad no se procederá a realizar el traslado, pero por el contrario se concentrará en el uso de la reconocida imagen comercial de cada empresa radicada en nuestro país.

A continuación se presentan distintas ferias internacionales sectoriales distribuidas en países suramericanos, junto con los costos estimados de participación y variables comparativas, factor que servirá en última instancia de gran utilidad para una nueva definición de destino comercial.

	<b>FERIA INTERNACIONAL DE BOGOTÁ</b>	<b>EXPOPRADO 2016</b>	<b>FERIA EXCON2016</b>	<b>RIO OIL &amp; GAS 2016</b>	<b>ESPACIO FOOD AND SERVICE</b>
<b>PAÍS</b>	COLOMBIA	URUGUAY	PERÚ	BRASIL	CHILE
<b>CIUDAD</b>	BOGOTÁ	MONTEVIDEO	LIMA	RIO DE JANEIRO	SANTIAGO DE CHILE
<b>SECTOR</b>	MOI /MULTISECTORIAL	MULTISECTORIAL	CONSTRUCCIÓN	COMBUSTIBLE Y ENERGÍA	ALIMENTOS
<b>CANTIDAD EXPOSITORES ÚLTIMA EDICIÓN</b>	(2014) 700 EXPOSITORES	-	550 EXPOSITORES	1300 EXPOSITORES	400 EXPOSITORES
<b>CANTIDAD VISITANTES ÚLTIMA EDICIÓN</b>	56.000 VISITANTES	500.000 VISITANTES	65.000 VISITANTES	53.000 VISITANTES	-
<b>COSTO PARTICIPACIÓN</b>	\$49.309 (Tomado a dólar U\$S15,13)	\$48.129 (Tomado a dólar U\$S15,13)	\$30.245 (Tomado a dólar U\$S15,13)	\$9.078 (Tomado a dólar U\$S15,13)	\$29.852 (Tomado a dólar U\$S15,13)
<b>COSTO TRASLADO Y HOSPEDAJE 3 PERSONAS</b>	\$ 49.983	\$ 15.429	\$ 34.412	\$ 28.848	\$ 22.392

**Tabla N° 5** Fuente de elaboración propia en base a [www.despegar.com.ar](http://www.despegar.com.ar)



#### 4° Filtro: selección final

Luego de haber realizado el análisis y evaluación de factores económicos, políticos/ legales y comerciales de cada país seleccionado como también después de asistir a una feria internacional en búsqueda de potenciales clientes y reconocimiento de mercados, las organizaciones del sector en estudio se encuentran en condiciones para tomar una decisión final acerca del destino donde dirigirán sus esfuerzos comerciales. Esta última tarea resulta sumamente importante ya que luego de ella cada compañía deberá iniciar un procedimiento interno que involucra la toma de decisiones de carácter estratégico y trascendental para el futuro de la actividad de la misma. Entre estas decisiones podemos mencionar brevemente las siguientes: necesidad de adquirir nuevas certificaciones, realizar adaptaciones al bien objeto de la negociación, estrategias de penetración de mercado, etc.

#### 8.2.3 Gestión de nuevas certificaciones

Aunque el resultado ideal de la investigación sería la selección de un destino que no presente grandes trabas económicas y considerables erogaciones en licencias y certificaciones debido al impacto que generan estas últimas en la economía de la empresa y en la cadena de valor del bien final por extensión, puede presentarse la necesidad de adquirir o innovar en estas cuestiones mencionadas. En función de la capacidad monetaria de cada compañía y otras variables a considerar, las empresas podrán incurrir en el procedimiento necesario para la obtención de las mismas o en el desarrollo de alternativas como acuerdos y/o alianzas con otras entidades que actualmente dispongan de ellas.

#### 8.2.4 Adaptación del producto

Por otro lado, a pesar de tratarse de un bien cuya estructura e ingeniería no permite fácilmente la realización de profundas modificaciones, se tomarán en cuenta otras condiciones y factores que guardan estrecha relación con el destino comercial y uso del bien: las características geográficas de la zona destino, la actividad para la que será empleado el producto, las distancias que habrá de recorrer, el tipo de mercadería que

habrá de transportar, etc. Todas estas variables podrán considerarse para, en caso de ser posible, adaptar el producto comercializado o en su defecto modificar el modelo del medio de transporte objeto de la oferta comercial.

#### 8.2.5 Definir estrategia

Finalmente llega el momento de definir la estrategia a emplear por los comerciales para insertarse en el destino seleccionado. A los fines de realizar esta tarea y considerando las cuestiones analizadas del sector nacional de camiones argentinos se proponen dos alternativas estratégicas: por un lado centralizarse en la *diferenciación del producto* comercializado, mientras que la segunda opción, pero con menos factibilidad de aplicación, constituye la concentración en los *bajos costos*.

- Diferenciación del producto

Probablemente ésta sea la estrategia con mayor potencial de aplicación dado al entorno económico y comercial al cual se encuentra inscripto actualmente la industria de camiones argentinos. En este punto se supone que la organización destaque o tome como especial foco de promoción durante el proceso de negociación aquellos aspectos que hagan de sus productos únicos y diferentes de los presentes en el mercado nacional; dichas cuestiones deben encarnar un valor significativo para el cliente y por lo tanto deberán ser tomadas como las fortalezas y ventajas del bien ofrecido y que la compañía no puede dejar de mencionar.

Entre las posibles alternativas podemos mencionar ejemplos como: el nivel de consumo de combustible de la unidad, capacidad de carga y traslado, adaptabilidad del bien para distintas rutas y terrenos, garantías del bien, capacitación y asistencia técnica por parte de la empresa proveedora, etc.

- Bajo costo del producto

Esta segunda opción considerada para la selección de la estrategia en la negociación presenta menos potencial de aplicación que la desarrollada anteriormente debido a que la presente depende de muchas variables a considerar: algunas de ellas son cuestiones no controlables por las empresas argentinas tal como la política cambiaria, y otras permiten un mayor grado de control y gestión tal como la reducción en los extra costos internos generados durante el proceso productivo y logístico del bien. Sin embargo, a pesar de lo mencionado, consideraremos la misma como una opción ya que en función del panorama económico de la empresa que se trate puede resultar tentador incurrir inicialmente en un nuevo mercado generando poco o nulo beneficio en principio hasta ganar cuota de mercado rentable.

Para implementar la presente estrategia deberá realizarse inicialmente un paneo general de la oferta nacional disponible en el destino comercial y el valor económico al cual es comercializado el bien. Posterior a ello se efectuará un profundo análisis de los procesos internos de la compañía que involucrará análisis de la cadena de costos y valor del bien como también cuestiones extra organizacionales que forman parte de la actividad del comercio internacional, por ejemplo cuestiones cambiarias, aduaneras, fronterizas, etc. a los fines de reconocer el potencial para competir mediante el uso de esta alternativa estratégica en el mercado internacional.

#### 8.2.6 Elaboración de la oferta internacional

Finalmente como última instancia, posterior a los pasos mencionados, corresponde la elaboración de una oferta internacional tentativa para el cliente radicado en el destino comercial seleccionado. Esta misma debe exhibir toda la información necesaria para que el cliente pueda evaluar las condiciones de conveniencia de aceptar o no la operación. Para el desarrollo de la misma probablemente será necesaria la asistencia de auxiliares del comercio internacional como agentes de carga, despachante de aduana, traders entre otros.

A pesar de que su contenido dependerá de la condición de venta seleccionada, toda oferta internacional debería contener al menos la siguiente información:

- Nombre e información básica del proveedor.
- Nombre e información básica del consignatario.
- Fecha de emisión y validez de la oferta.
- Número de identificación del documento.
- Términos de pago.
- Condición de venta (Incoterm) y puerto/terminal.
- Cantidad, descripción y características, precio unitario y total del bien.
- Otros datos considerados competentes de ser incorporados por la organización.

### 8.3 Cronograma

ACTIVIDADES	BIMESTRE						
	6	7	8	9	10	11	12
<b>Requisitos y certificaciones internacionales</b>							
Identificación de certificación básica requerida							
Gestión de certificación básica requerida							
<b>Investigación de mercados internacional</b>							
1° Filtro							
2° Filtro							
3° Filtro							
4° Filtro							
<b>Gestión certificaciones</b>							
Gestión de certificación específica							
<b>Definición de estrategia</b>							
<b>Elaboración oferta internacional</b>							
Elaboración oferta internacional							
Envío oferta internacional							

Tabla N° 6 Fuente de elaboración propia

## 8.4 Desarrollo propuesta de aplicación

Luego de haber expuesto los precedentes cursos de acción, a los fines prácticos de la propuesta se procederá a realizar el análisis de los principales mercados mundiales por medio de la aplicación de una metodología de filtrado. De esta forma, una vez finalizado dicho proceso, será posible identificar la nación con mayor potencial de negociación en la compraventa internacional de camiones de carga de Argentina, base sobre la cual luego podremos avanzar en el desarrollo y cálculo del precio de exportación FCA y CIP hasta alcanzar un valor DDP definiendo finalmente una estrategia de penetración de mercados.

### 8.4.1 Método de filtrado

#### 8.4.1.1 Filtro N°1: factores eliminatorios

Nuevamente con fundamentos en la información y datos provistos por la fuente estadística *TRADEMAP*, exportaciones argentinas de vehículos automóviles para el transporte de mercancías, procederemos a seleccionar inicialmente los posibles destinos comerciales objeto del posterior desarrollo y continuación del proceso de filtrado. Siguiendo el lineamiento desarrollado, la selección se llevará a cabo en base a algunos factores claves como la cercanía y ubicación geográfica, el grado de comercio y relaciones comerciales que posee cada país respecto de la nación argentina. Remitiéndonos al cuadro del segmento 8.2.2 podremos observar que de un total de 10 Estados fueron seleccionadas las 5 siguientes opciones: Brasil, Chile, Colombia, Paraguay y Uruguay.

Estas naciones mencionadas además de situarse geográficamente cerca de Argentina, factor que resulta sumamente importante en términos de costos logísticos entre otros, conservan relaciones comerciales bilaterales activas con esta última nación en cuestión. Sumado a ello resulta conveniente mencionar que todos los países seleccionados se constituyen como miembros o socios del bloque económico MERCOSUR, cuyo marco normativo proveería la base propicia para el desarrollo fluido y beneficioso de operaciones comerciales de carácter internacional.

#### 8.4.1.2 Filtro N°2: selección del país

En esta nueva etapa se hará una breve descripción de las naciones seleccionadas.

### **BRASIL**

Brasil, oficialmente reconocido como República Federativa de Brasil, se constituye como un país soberano ubicado geográficamente en América de Sur. Particularmente comprende gran parte del subcontinente mencionado y pequeños grupos de islas localizadas en el océano Atlántico. Su extensión en términos de superficie estima alrededor de 8.5 millones de Km<sup>2</sup>, ocupando un 47% del territorio sudamericano. Es el quinto país más grande del mundo considerando su área total.

Como bien hemos mencionado anteriormente, delimita con el océano Atlántico y sus costas se extienden en un total de 7491 Kms. Su disposición geográfica le provee de fronteras con una amplia cantidad de países suramericanos, salvo Ecuador y Chile. Entre otros: Argentina, Paraguay, Bolivia, Perú, etc.

#### **Medios de transporte**

Brasil posee un amplio sistema de transporte definido principalmente por una extensa red de rutas y vías carreteras que superan los 1,8 millones de kilómetros. Sin embargo esto mencionado es complementado con un importante desarrollo de otros sistemas como el aéreo, ferroviario y fluvial. En materia de comercio internacional los sistemas más importantes los constituyen el aéreo y portuario. En el primer caso, la nación brasilera cuenta con importantes centros aeroportuarios internacionales y regionales. El aeropuerto con mayor flujo de pasajeros es el Aeropuerto Internacional Guarulhos en San Pablo, el cual se constituye también como el más importante de América del Sur.

En lo que atañe al sistema portuario el país dispone de 40 puertos principales cuya administración depende de múltiples entidades, a saber: empresas vinculadas al Ministerio de Transporte, delegación a gobiernos estatales y municipales, concesiones al Estado y a empresas privadas, etc. A su vez en dichos puertos operan 42 terminales privadas entre las que encontramos como ejemplo a la terminal de Petrobrás.

Entre los principales puertos de Brasil, de acuerdo al movimiento de carga que desempeñan, encontramos los siguientes: puerto de Tubarao, puerto de Sepeiba, puerto de Santos, puerto de San Sebastián, etc.

Puertos en Brasil:

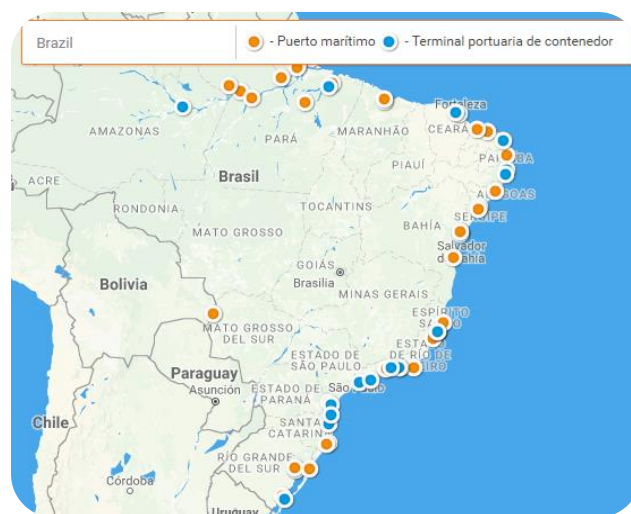


Imagen N° 19 Recuperado de: <https://www.searates.com/>

### **Sector económico y político**

En lo que respecta al marco económico, el país en cuestión se posiciona séptimo en el ranking de economías mundiales. Tras haber experimentado un importante crecimiento en el área económica, desde 2011 se muestra con signos de agotamiento y estancamiento en los precios de sus materias primas de exportación, consumo interno y bajo nivel de inversiones. Conforme a la situación previamente detallada, la economía brasileña se ha desenvuelto de forma recesiva desde el año 2014 hasta finales del año 2015. Dicho comportamiento recesivo se profundizó en el corriente año 2016 como consecuencia de una estricta política monetaria que opera en aras a controlar la inflación nacional. Por otro lado, continuando con las causas del actual desarrollo económico, este



estancamiento respondió en gran medida al escaso nivel de inversiones originado por la falta de confianza y credibilidad de los inversores en la economía, principalmente frente a la incertidumbre política presente en la misma.

Al mismo tiempo que desmejoraron los problemas presupuestarios en Brasil, la estabilidad gubernamental y política se derrumbó a finales del año 2015 como resultado del juicio imputado a la Presidente en ese momento, Dilma Rousseff, a quién se le imputaron cargos por manipulación de cuentas públicas.

Existe actualmente un número de factores que constituyen obstáculos del potencial económico factible de lograr por la economía: la fuerte apreciación del real brasileño, la mala calidad de la infraestructura, desigualdades geográficas y sistema educativo débil. Resulta sumamente necesaria la modernización del sistema fiscal de la nación y el control de sistemas como el de pensiones. Sin embargo, pese al panorama desarrollado, Brasil cuenta con una amplia cantidad de empresas y compañías multinacionales eficientes, una industria alimenticia eficaz y un poderoso banco de desarrollo junto con una gran cantidad de reservas y divisas.

Acorde a lo desarrollado anteriormente presentamos la siguiente tabla de indicadores de crecimiento donde puede observarse primordialmente el comportamiento recesivo de las variables económicas en términos numéricos.

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (e)</b>
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	2.412,02	2.391,03	2.346,58	1.799,61e	1.672,90
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	1,8	2,7	0,1	-3,0e	-1,0
<b>PIB per cápita</b> (USD)	12.106	11.894	11.573	8.802e	8.118
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	-3,1	-4,0	-6,5	-6,4e	-5,4
<b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)	63,5	62,2	65,2	69,9e	74,5
<b>Tasa de inflación</b> (%)	5,4	6,2	6,3	8,9e	6,3
<b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)	5,5	5,4	4,8	6,6	8,6
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (miles de millones de USD)	-84,45	-90,91	-103,60	-72,80e	-63,18
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (en % del PIB)	-3,5	-3,8	-4,4	-4,0e	-3,8

Imagen N° 20 Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>

Retomando el desarrollo de la nación en cuestión, en cuanto a la disposición de recursos naturales podemos afirmar que la economía se encuentra diversificada: por un lado presenta un importante potencial agrícola, razón que atrae a un gran número de compañías multinacionales pertenecientes al sector de agroalimentos y biocarburos; y por otro lado se trata también de una nación con un gran desarrollo industrial: explotación de minerales, productor de aluminio, carbón y petróleo; esta facción de la economía es cada vez más preponderante en sectores como el textil, farmacéutico, aeronáutico, siderúrgico, químico y automovilístico. En lo que respecta a esta última industria mencionada grandes fabricantes y empresas de automóviles han establecido unidades de producción en el país a los fines de abastecer y contener la demanda del territorio, tal es el caso de la compañía IVECO cuya sede brasilera tiene a cargo el diseño, fabricación y comercialización de una amplia gama de vehículos comerciales livianos, medianos y pesados, entre otros.

### **Sector externo**

Como hemos mencionado anteriormente la economía brasileña es en términos de PBI la más importante de América Latina y probablemente la segunda en el continente americano. De acuerdo a la información provista por el Fondo Monetario Internacional (FMI), durante el año 2015 Brasil se posicionaba entre el séptimo y octavo lugar en el mundo de las economías, dato que resulta no menor al considerar las relaciones entre Estados y el comercio internacional ejercido por el mismo. Sus principales lazos comerciales lo constituyen las grandes potencias mundiales como Estados Unidos y China, seguido de países cercanos geográficamente como Argentina, con quien comparte membresía en el MERCOSUR. Un punto importante a mencionar aquí son las relaciones comerciales establecidas por Brasil: a pesar de participar activamente en el comercio de bienes y servicios con naciones miembros del bloque económico precedente, las mismas resultan cuantitativamente escasas en comparación con los amplios volúmenes intercambiados con otros países ajenos al MERCOSUR. Es por lo anterior que entre los principales destinos de las exportaciones e importaciones brasileras encontramos a únicamente a Argentina y Chile en medio de países de origen europeo y asiáticos.

Particularmente en lo que refiere a las actividades y negocios de importación/exportación los datos estadísticos acompañan el panorama económico y político mencionado anteriormente; el volumen alcanzado durante los últimos años ha presentado un comportamiento recesivo en términos generales. Brasil compró y vendió menos bienes en el exterior debido a la baja de la actividad económica y a la depreciación de su moneda. Sin embargo durante el período 2015 su balanza comercial se presentó superavitaria, situación que revirtió el resultado deficitario obtenido durante 2014, pero representando únicamente el 0,58% del PBI. Dicha variación de la Balanza comercial se ha debido a un incremento de las exportaciones de Brasil por sobre una disminución de las importaciones.

## **CHILE**

Chile, oficialmente conocido como República de Chile, se encuentra ubicado en el extremo sudoeste de América del Sur. Siendo su capital la ciudad de Santiago, se encuentra integrado por tres zonas geográficas: Chile continental, Chile insular y el territorio antártico chileno. En materia de fronteras, las mismas se extienden un total de 7.801 km terrestres, las cuales limitan al Norte con Perú, al nordeste con Bolivia y al este de la nación con Argentina. Dicho Estado es considerado mundialmente como un centro de altos ingresos, cuyo desarrollo humano, esperanza de vida, nivel de vida y PBI per cápita se encuentran entre los más altos de América Latina.

### **Medios de transporte**

En materia de medios de transporte el mismo se lleva principalmente a cabo por vía terrestre. Si bien históricamente los ferrocarriles desempeñaron un papel importante en la nación, es el transporte por vía marítima el que ha desempeñado un papel fundamental en la economía chilena durante las últimas décadas. Esto mencionado tiene especial importancia dado a que el extremo Sur del país chileno no se encuentra conectado a la zona Central mediante vías carreteras, salvo a través de la nación Argentina.

Entre los principales puertos encontramos los siguientes (distancia desde Santiago): Puerto de Arica 2070 Km., Puerto de Iquique 1862 Km., Puerto de Antofagasta 1364 km., Puerto de Coquimbo 462 km., Puerto de Valparaíso 119 km., Puerto de San Antonio 104 km., Puerto de Talcahuano 582 km., Puerto de Puerto Montt 1026 km., Puerto de Castro 1198 km., Puerto de Chacabuco 1758 km., Puerto de Punta Arenas 13090 km., Puerto de puerto Williams.

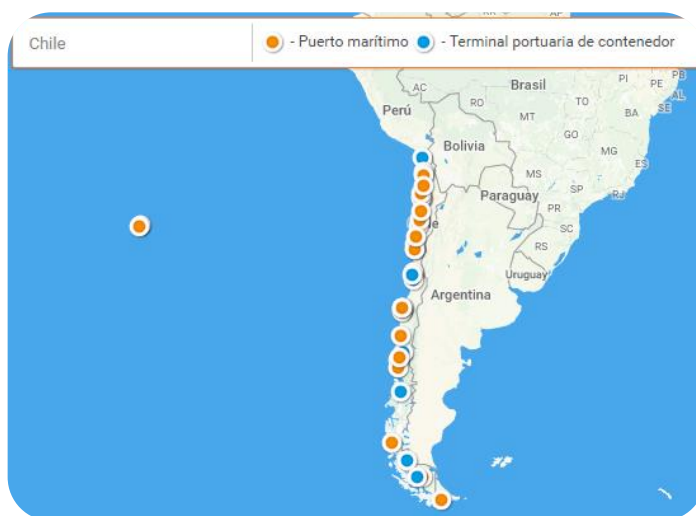


Imagen N° 21 Recuperado de: <https://www.searates.com/>

Por su parte, como resultado de las largas distancias y la posición geográfica del Estado el transporte por vía aérea ha de cobrar cada vez más relevancia con el paso del tiempo en Chile. Tal es así que el Aeropuerto Arturo Merino Benitez, el más importante de la nación, se ha constituido como un importante centro de conexiones de vuelos entre América del Sur y Oceanía, América del Norte y Europa, además de ser el hub o centro de conexión principal de las aerolíneas LATAM, Sky Airline, PAL Airlines, One Airlines y Aerocardal.

Finalmente en lo que atañe a las vías carreteras resulta necesario mencionar que el país cuenta con una amplia extensión, la cual ha sido mejorada con el pasar de los años como resultado del otorgamiento de licitaciones.

Entre las autopistas más importantes del Estado podemos mencionar: la Carretera Panamericana, que recorre entre Arica y la isla de Chiloé; las vías entre Santiago, Valparaíso y el Litoral Central, el acceso norte al Gran Concepción y la red de autopistas

urbanas de Santiago, entre otras. Continuando con el listado de vías importantes nos encontramos frente a los pasos de Chungará-Tambo Quemado y Chacalluta que funcionan de conexión fronteriza con Bolivia y Perú, respectivamente, mientras que con Argentina existen más de cuarenta a lo largo de la cordillera, siendo el más importante el de Los Libertadores.

### **Sector económico y político**

A diferencia de sus países vecinos Chile ha logrado mantener durante los últimos años su estabilidad económica. A pesar de que las previsiones de crecimiento para los próximos años son optimistas la caída en el precio del cobre, su principal mercado, durante el período 2015 produjo una baja en el nivel de progreso que venía sosteniendo con el pasar de los años.

Gracias a la transparencia política y financiera el país ha llegado a ser considerado como modelo en América Latina. Sin embargo el mismo se ha enfrentado con considerables denuncias de corrupción relacionadas al financiamiento ilegal de campañas electorales. Dado al resultado anterior tanto las reformas constitucionales como fiscales y demás previstas en el programa gubernamental se han visto dificultadas para aplicarse. En consecuencia con la baja económica acaecida sobre el Estado chileno, la tasa de desempleo se incrementó durante el año 2015 en un 0,5% aproximadamente (6,6% a 7%). La pobreza y la desigualdad siguen siendo un tema pendiente de solucionar, alcanzando la primera variable un valor estimado del 15% de la población.

Entre los principales desafíos a afrontar por Chile encontramos la necesidad de reducir las desigualdades mencionadas, el desarrollo de una producción autosuficiente de alimentos, la reducción de la dependencia de la nación respecto de las exportaciones de cobre, etc., instancias en las que actualmente ya se encuentran operando. Conforme a lo desarrollado previamente presentamos el siguiente cuadro con variables de crecimiento que reflejan el desenvolvimiento de la economía chilena durante los últimos períodos:

Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
PIB (miles de millones de USD)	265,13	276,66	258,02	240,04e	240,31
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	5,5	4,3	1,9	2,3e	2,5
PIB per cápita (USD)	15.198e	15.691e	14.480e	13.331e	13.207
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-0,1	-1,1	-1,5	-3,0e	-2,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	12,0	12,8	15,1	18,1e	20,0
Tasa de inflación (%)	3,0	1,9	4,4	4,4e	3,7
Tasa de paro (% de la población activa)	6,4	5,9	6,4	6,6	7,0
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-9,63	-10,13	-2,99	-1,79e	-3,95
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-3,6	-3,7	-1,2	-0,7e	-1,6

Imagen N° 22 Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

Continuando con el análisis, la economía chilena se caracteriza por el predominio del sector industrial y servicios. De acuerdo con las fuentes oficiales del país estas dos áreas mencionadas aportan casi la totalidad del PBI de la nación. Entre las principales actividades de Chile podemos mencionar la producción minera de nitrato, cobre y carbón; las manufacturas, especialmente agroalimentaria y química; y finalmente la agricultura (frutas, viñas, etc.) Dichos sectores proporcionan numerosos puestos de empleo a la nación, mientras que por otro lado la importancia del turismo va en aumento.

Durante el período 2015 Chile registró un superávit en su Balanza comercial de 291,6 millones de euros, un 0,13% de su PIB, valor que sin embargo resultó inferior al superávit alcanzado en 2014: un total de 2.646,4 millones de euros, 3.515,8 millones de dólares, el 1,36% del PIB. Este comportamiento superavitario de la Balanza comercial tiene como fundamento el incremento de las exportaciones chilenas, pero que fue acompañado de un incremento aún mayor de las importaciones

### **Sector externo**

En lo que atañe a la actividad de comercio internacional y a la política comercial chilena la nación desempeña un modelo económico abierto y estable que favorece tanto la inversión extranjera como las actividades de compra-venta internacional. Como actor internacional en el mercado global promueve activamente el libre comercio y busca entablar acuerdos con otros países y bloques comerciales de manera proactiva.

En los últimos diez años ha desarrollado una creciente red de acuerdos comerciales con países como Bolivia, Brunei, Canadá, Centroamérica, China, Colombia, Corea del Sur, Cuba, Ecuador, Estados Unidos, India, Islandia, Liechtenstein, MERCOSUR, México, Noruega, Nueva Zelanda, Panamá, Perú, Singapur, Suiza, Unión Europea y Venezuela.

Para lograr su cometido fue clave la diversificación de sus exportaciones tanto en bienes como servicios; así como también fue necesario desarrollar y promover el dinamismo en las prácticas y operativas comerciales y aduaneras. Esta situación mencionada ha posicionado a la economía como uno de los destinos más interesantes de América Latina para entablar negociaciones e invertir capitales.

Asimismo el país se consolida como un importante exportador de frutas y verduras haciendo provecho de sus principales actividades en el centro y Sur del país. Mediante la implementación de diversas estrategias ha logrado incluso la conquista de importantes mercados internacionales como Europa y Estados Unidos.

## **COLOMBIA**

Colombia, también reconocido oficialmente como República de Colombia, es un país geográficamente situado al Norte Occidental de América del Sur. La república se organiza políticamente en 32 departamentos descentralizados siendo Bogotá la capital del país, sede del gobierno de la nación. Su superficie se extiende unos 2.129.748 Km<sup>2</sup> entre territorio continental y extensión marítima.

En lo que respecta a límites fronterizos, el país en cuestión limita al Este con Brasil y Venezuela, al Sur con Perú y Ecuador, y finalmente al Noroeste con Panamá. Colombia a diferencia de las demás naciones comprendidas en América del Sur posee costas tanto en el Océano Pacífico como también acceso al Atlántico por medio del Mar Caribe.

Siendo la cuarta nación del continente sudamericano en términos de extensión territorial y habitada por alrededor de 48 millones de habitantes, Colombia ocupa el cuarto puesto en América Latina en lo que respecta al valor monetario de la producción

de bienes y servicios finales demandados en un determinado período de tiempo y alrededor del puesto número 32 en el ranking de las economías mundiales.

### **Medios de transporte**

De acuerdo a las fuentes informativas del país Colombia presenta un retraso en materia de infraestructura vial, petrolera, minera y tecnológica. El mismo se hace visible en las múltiples deficiencias y carencias presentes en los puertos marítimos, aeropuertos, puentes, entre otros. Durante los últimos años tras el crecimiento económico, incremento en el volumen la demanda y apertura comercial de la nación se ha promovido e incentivado la inversión en grandes proyectos tendientes a optimizar las conexiones entre el centro del país y las costas.

Particularmente en lo que atañe al transporte carretero colombiano podemos mencionar que el sistema se encuentra integrado por una red primaria, grandes troncales cargo del Estado Nacional; una red secundaria que se encuentra a cargo de los departamentos y municipios y finalmente una red terciaria la cual se compone por carreteras y caminos vecinales. Respecto a la región Andina, la Costa Norte y el piedemonte llanero, polos donde se concentra la mayor parte de la población colombiana, la carretera se constituye como el principal medio de transporte tanto para personas como para cargas.

Respecto al transporte aéreo la nación cuenta con numerosos centros de operación tanto pavimentados como no pavimentados. Entre estos encontramos aeródromos, centros aerociviles, privados, comunitarios, etc.

Los principales 5 aeropuertos colombianos de acuerdo al volumen de operación y tráfico lo constituyen:

1. Aeropuerto Internacional El Dorado, en Bogotá.
2. Aeropuerto Internacional José María Córdova, en Rionegro (sirve a Medellín).
3. Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón, en Palmira (sirve a Cali).
4. Aeropuerto Internacional Rafael Núñez, en Cartagena.
5. Aeropuerto Internacional Ernesto Cortissoz, en Soledad (sirve a Barranquilla).



Por último en lo que refiere al transporte marítimo cabe destacar nuevamente que la nación consta de infraestructura portuaria con salida al Océano Atlántico a través del Mar Caribe y al Océano Pacífico. Los principales puertos son los siguientes: Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Coveñas, Turbo (Salida al Mar Caribe) y Buenaventura, Tumaco, Quibdó (Salida al Océano Pacífico).

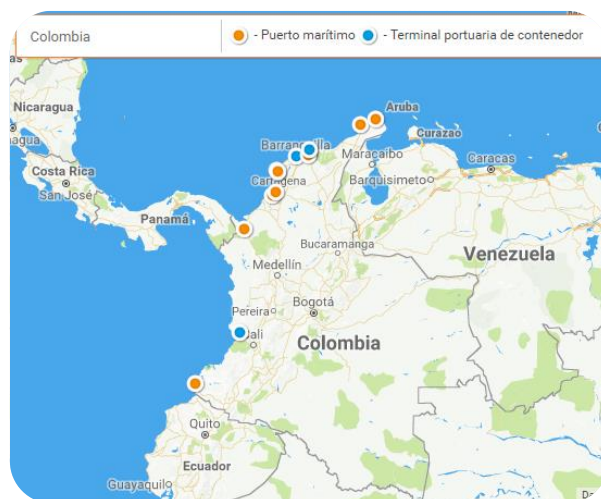


Imagen N° 23 Recuperado de: <https://www.searates.com/>

### **Sector económico y político**

Durante el 2015 Colombia se mantuvo entre las naciones que presentaron un rápido crecimiento en la región como resultado de un correcto y efectivo manejo de las variables macroeconómicas y fiscales. A pesar de lo mencionado el país se vio afectado frente a la desaceleración de la economía global y por los precios más bajos presentados en el petróleo y las materias primas durante el mencionado período. Como consecuencia de lo anterior el porcentaje de crecimiento pasó de ser 4,6% en el año 2014 a ser 3,1% durante el 2015.

La desaceleración encontró su fundamento principalmente en el sector extractivo mientras que otros sectores como el de servicios se mantuvieron estables y como principal motor de crecimiento de la nación.

Entre los desafíos más destacables de la economía colombiana encontramos la gestión del régimen cambiario flexible, el cual se encuentra a la defensa de los choques externos debido a la considerable depreciación de la moneda nacional ligada a los efectos que produce la oferta y demanda del mercado internacional. Esto mencionado se suma a los efectos del fenómeno climático de El Niño en los precios de los alimentos, el cual influyó en la subida de los precios por encima de la banda meta (2-4 por ciento), a un 8.1 por ciento a mediados del año 2016 de acuerdo a las fuentes informativas del país. Sin embargo las perspectivas para los siguientes períodos en cuanto a la inflación son optimistas.

En lo que respecta al entorno político resulta menester mencionar la evolución del proceso de paz que el gobierno colombiano adelanta con los grupos guerrilleros presentes en la nación. Luego de varios años de tratativas y avances de carácter significativos con la Fuerzas Revolucionarias Armadas de Colombia se habla de la implementación de un mecanismo por medio del cual se efectuarán programas y acciones mancomunadas entre ambas partes para transformar algunas situaciones de orden social y económico de las comunidades que afectan hoy día al desenvolvimiento económico, político y social de la región, marco que provee un escenario óptimo y atractivo para el crecimiento, control y desarrollo del país tanto a nivel doméstico como internacional.

Particularmente, respecto del Producto Bruto Interno Colombia ha presentado un leve crecimiento entre el primer y segundo semestre del año 2016, aproximadamente de un 0,2%. En término interanuales el PIB ha logrado alcanzar un incremento del 2,8%, valor apenas mayor al año anterior (2,5%), lo cual resulta indicio de la leve desaceleración económica nacional.

En cuanto a su balanza comercial como resultado de un incremento en las importaciones versus la caída del nivel de exportaciones por las razones mencionadas anteriormente, Colombia registró un déficit de la cuenta de 16.554,1 millones de euros de acuerdo a las fuentes informativas de la nación, valor que representa 6,29% de PIB y que resulta superior al registrado año anterior.

De forma postrera a lo desarrollado a continuación finalizamos el segmento con una tabla que contempla los principales indicadores económicos de la nación, a saber:

<b>Indicadores principales</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (e)</b>
<b>PIB</b> (miles de millones de dólares)	369,56	380,04	377.87	274,19	263,48
<b>PIB</b> (precios constantes,% anual Cambio)	4.0	4.9	4.6	2.5	2.8
<b>PIB per cápita</b> (USD)	7,934	8.065	7,928	5.687 e	5,403
<b>Saldo de las administraciones públicas</b> (en% del PIB)	-1.4	-2.3	-2.7	-2.7	-1.8
<b>Gobierno deuda general bruta</b> (en% del PIB)	34.1	37.8	44.3	50.9	48.9
<b>Tasa de inflación</b> (%)	3.2	2.0	2.9	4.4	3.5
<b>Tasa de desempleo</b> (% de la población activa)	10.4	9.7	9.1	9.0	8.9
<b>Cuenta corriente</b> (miles de millones de dólares)	-11.31	-12.37	-19.55	-16.93	-13.84
<b>Cuenta corriente</b> (en% del PIB)	-3.1	-3.3	-5.2	-6.2	-5.3

Imagen N° 24 Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/colombia/presentacion-general>

## Sector externo

Colombia se encuentra en un destacado momento de su historia en materia de comercio internacional. Durante los últimos años la nación ha logrado mediante la participación en negociaciones de acuerdos internacionales promover la internalización de su economía.

Desde los inicios de dichos convenios y conversaciones el volumen de exportaciones ha registrado un importante incremento. La inversión de empresas extranjeras por su parte ha desplegado un considerable crecimiento también.

Como resultado de todo ello, Colombia logró proyectar una imagen país más competitiva frente a grandes desafíos como lo son los acuerdos mencionados.

Es el sector agropecuario el que se destaca actualmente por el grado de aporte en este crecimiento, ya sea generando empleo, promoviendo el desarrollo sostenible, etc.

Asimismo el sector manufacturero y extractivo de la nación también han aportado al desempeño económico pero a su vez demanda el apoyo estatal por medio de políticas de emprendimientos, instrumentos de financiación y apoyo a Pymes, como también incentivos que permitan y faciliten el desarrollo para el sector.

Entre las exportaciones más sobresaliente encontramos las de origen textil, confecciones, materias plásticas, maquinaria eléctrica, etc.

## **PARAGUAY**

La República de Paraguay es una nación radicada en el área central de América del Sur. Su territorio se comprende de 17 departamentos y un distrito capital denominado ciudad de Asunción.

En lo que respecta a sus fronteras, la misma comparte límites al sureste, sur y suroeste con Argentina, con Bolivia al Norte y al Este con Brasil. En términos de población y territorio es el quinto país más pequeño y el cuarto menos poblado de Sudamérica. En materia de composición territorial se caracteriza por sus dos diferentes regiones divididas por el río Paraguay: por un lado el sector oriental y por otro lado el sector occidental. El primero es el más poblado y el segundo forma parte de lo que se conoce como Chaco Boreal. A pesar de ser un país sin litoral marítimo posee puertos que se ubican a lo largo de los ríos Paraná y Paraguay, los cuales a su vez presentan salida al Océano Atlántico por medio de la Hidrovía denominada con el nombre de los cauces.

Brevemente mencionamos que la economía paraguaya se constituye como un importante exportador de energía eléctrica en América y se encuentra entre los primero diez puestos de exportadores de carne bovina y soja a nivel mundial. Durante los últimos diez años ha presentado considerables tasas de crecimiento llegando a un promedio del 5% anual, valor que sobrepasa ampliamente a sus vecinos pero en cuanto a estabilidad, muy volátil.

### **Medios de transporte**

En materia de transporte la economía paraguaya se ha visto sometida durante muchos años no sólo a la falta de recursos financieros para tal fin sino también a la ausencia de planes de construcción a largo plazo. Conforme al progreso económico ya mencionado y a la integración regional lograda en lo que atañe al sector internacional de la nación resulta imperioso iniciar y promover un proceso de inversión tendiente a mejorar la infraestructura actual y completar las áreas carentes.

Actualmente en lo referente a carreteras encontramos que de 123 mil kilómetros de calles y rutas tan sólo 7.500 kilómetros aproximadamente se encuentran pavimentados, es decir un 6% de la red vial total de la nación. Esto mencionado indica un nivel muy bajo de desarrollo e infraestructura para el transporte terrestre, factor que no acompaña la evolución de las tasas de crecimiento económico.

En el área aeroportuaria nos encontramos frente a una nación que cuenta con dos aeropuertos internacionales cuyas capacidades se encuentran sobrepasadas, motivo que impide a las aerolíneas ejercer y responder de manera adecuada el servicio de transporte aéreo, sea este último destinado para el movimiento de carga o transporte de pasajeros. A pesar de lo mencionado durante los últimos años se han promovido y llevado a cabo trabajos de mejoramiento a fin de aliviar la demanda.

Por último, en lo que respecta al transporte fluvial, hemos mencionado con anterioridad que la nación no cuenta con acceso directo al mar salvo a través de puertos fluviales que conectan con la Hidrovía Paraguay-Paraná. La nación cuenta con alrededor de siete puertos de los cuales la Terminal Portuaria de Villeta es una de las más importantes. Las demás terminales portuarias presentan activas sus operaciones pero en condiciones relativamente más precarias. Uno de los mayores desafíos en materia de puertos en Paraguay lo constituye la construcción o existencia de puertos de aguas profundas que permitan el acceso de barcos con mayor calado.

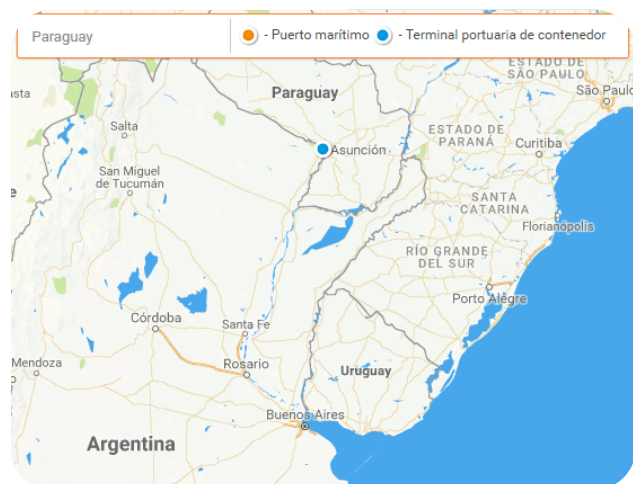


Imagen N° 25 Recuperado de: <https://www.searates.com/>

## **Sector económico y político**

En términos económicos resulta menester mencionar que el país ha logrado avances sustanciales durante la última década en aspectos macroeconómicos tras la ejecución de importantes reformas como como la Ley de Responsabilidad Fiscal, las Metas de Inflación y la creación del Consejo Fiscal Asesor.

El crecimiento sostenido mencionado en segmentos anteriores ayudó a contrarrestar factores negativos como la pobreza y desempleo mientras que por otro lado promovía la prosperidad compartida. Pese a que entre los período 2009 a 2014 el umbral de pobreza se redujo de un 32,5% al 18,8% dicha área junto con la desigualdad de ingresos constituye aún un reto importante para la nación. Numerosos son los desafíos económicos y sociales a afrontar, los mismos giran en torno a tres pilares: reducción de la pobreza y desarrollo social, crecimiento económico inclusivo e inclusión de Paraguay en los mercados globales.

Particularmente en el marco del PBI el país registró un crecimiento durante el 2015 del 3,1% respecto al año anterior. Sin embargo al igual que los demás países de la zona no queda exento de los efectos generados por la caída de los precios de las materias primas en el mercado internacional, razón que genera desaceleración del crecimiento.

En lo que respecta a la balanza comercial paraguaya, la misma acompañó las perspectivas desarrolladas anteriormente exhibiendo un déficit del 6,69% de su PBI, que sin embargo resultó inferior al presentado en el año 2014. Dicha variación tiene como fundamento un crecimiento en el volumen de las importaciones de la nación acompañadas de un incremento aún mayor de las exportaciones.

En el sector político se destacan los avances significativos logrados en función de reformas públicas estructurales y económicas. Dichas medidas involucran la introducción de una regla fiscal, la extensión del IVA, incorporación del impuesto sobre las ganancias pero principalmente también a la mejora de la transparencia fiscal. Todo esto mencionado junto con la aprobación de la Ley de Acceso a Información Pública resultó esencial para ejercer correctamente la transparencia del sector público en el país.

A pesar de los crecientes esfuerzos gubernamentales por optimizar la recaudación impositiva y ejecutar la modificación del nivel de gasto público hacia lo que atañe la materia inversión, los niveles de tributación siguen siendo bajos, y sumado a ello la calidad de infraestructura y los servicios públicos inadecuados. Los desafíos para mejorar las formas de gobierno, el clima de negociación y formalidad siguen hoy en día aún latentes.

### **Sector externo**

Una característica tradicional del sector externo paraguayo es el fuerte peso de las materias primas sobre las exportaciones totales de la economía. A pesar de haber presentado un crecimiento sustancial durante los últimos años la evolución y nivel de crecimiento en términos porcentuales se redujo como consecuencia de las bajas acaecidas en los precios de las materias primas en el mercado internacional. Dicho comportamiento de la variable precio fue resultado de las malas condiciones climáticas acontecidas en la nación, lo cual afectó directamente el total y volumen de las mencionadas exportaciones.

En materia de competitividad a pesar de haber desarrollado leves mejoras en términos de posición global el país se encuentra avanzando hacia un mejor desempeño en indicadores claves que involucran tanto la actividad internacional como el progreso del mercado financiero, la transparencia en la política fiscal, política de gobierno , etc. A pesar de ser uno de los países sudamericanos con menor volumen de mercado e incipiente industria, posee un perfil económico que exhibe considerables virtudes y se desempeña activamente como actor internacional en el marco de sus procesos de integración regional.

## URUGUAY

La República Oriental del Uruguay es un país de América ubicado en el área oriental del Cono Sur americano. En lo que atañe a sus zonas fronterizas comparte límites con Brasil, particularmente al noreste y con Argentina en la zona Oeste. Posee costas con salida al Océano Atlántico y sobre el Río de la Plata. En términos de extensión territorial se constituye como la segunda nación más pequeña de Sudamérica con 176.000 Km<sup>2</sup> aproximadamente.

La República se encuentra comprendida por 19 departamentos y 89 municipios siendo su capital Montevideo, el territorio nacional mayormente poblado.

### Medios de transporte

En lo referente al transporte, principalmente de cargas, el mismo es llevado a cabo por medio de camiones y del ferrocarril. Las líneas de ómnibus que cubren las principales rutas de la nación se concentran en las zonas más importantes como Montevideo, dando lugar al funcionamiento de líneas de corta y larga distancia.

Como bien hemos mencionado la nación presenta una reducida extensión territorial en relación a las demás economías suramericanas: su red vial nacional cuenta con alrededor de 8.769 Km Km de carreteras de dos o más carriles que se distribuyen a lo largo y ancho del país. Una de las características más destacables de este medio de transporte lo constituye la capital, ya que la mayoría de las calles y rutas confluyen en torno a la misma. Por su parte el país también dispone de rutas importantes que recorren la extensión del mismo sin necesidad de transitar por la capital, factor que facilita la circulación entre departamentos del interior.

En el caso de los ferrocarriles podemos mencionar que la República cuenta con aproximadamente 2900 Km de líneas destinadas para prestar servicio tanto al transporte de carga como también para de transporte de pasajeros. La mayoría de los canales ferroviarios convergen hacia los puertos, especialmente al de Montevideo y fueron construidos con el objeto de desarrollar la producción.



Las conexiones con las redes de Argentina y Brasil se hacen por Salto y por Rivera. Actualmente la nación se encuentra trabajando en la modernización del área de comunicaciones y señalización.

Respecto al transporte aéreo uruguayo su red nacional se compone por 7 aeropuertos internacionales, 3 aeropuertos locales, 3 aeródromos y un aeropuerto de alternativa. Los mismos se utilizan para vuelos regulares de carácter internacional y/o doméstico y de aviación general. El más importante es el Aeropuerto Internacional de Carrasco ubicado en las afueras de la zona metropolitana de Montevideo, particularmente en el departamento de Canelones. Desde hace años opera la nueva terminal del Aeropuerto mencionado, centro de conexión meridional sudamericano para cargas de origen internacional que cuenta con un predio de 4 hectáreas de aeropuerto libre con 13.500 m<sup>2</sup> ocupados por oficinas y depósitos. Existen además otros aeropuertos de importancia, entre ellos Cap. de C.C. Carlos Curbelo en Laguna del Sauce.

Por último en lo que respecta a la infraestructura que respalda el transporte marítimo el país cuenta con un conjunto de puertos que gozan de características diferenciadas y comprenden un sistema integrado. El principal puerto de la nación es el Puerto de Montevideo y es el único apto para ejercer el manejo de barcos de ultramar a carga plena. Durante los últimos años el sistema mencionado ha sufrido importantes transformaciones principalmente en su marco jurídico lo cual ha producido la rápida optimización de su gestión como así también ha permitido atender de forma más eficiente la creciente demanda en el mismo; por otro lado también ha llegado a ser considerado como la llave principal para captar cargas y prestar servicios en el marco del MERCOSUR por parte de los sectores empresariales y políticos. Entre otras terminales portuarias también encontramos entre otras las siguientes: Puerto ATENIL, Puerto M' Bopicuá y Puerto Laureles ubicados sobre el Río Uruguay, Puerto de Paysandú, etc.

## **Sector económico y político**

A pesar de haber experimentado un crecimiento anual superior al 6% durante el período 2004-2008, Uruguay se ha enfrentado recientemente hacia el año 2016 a la desaceleración económica regional. Pese a lo mencionado anteriormente la tasa de crecimiento de la nación se ha mantenido estable siendo de un 2,2% en el año 2016, valor apenas menor al 2,5% alcanzado en el año 2015.

En materia de inflación podemos mencionar que la misma ha ido en aumento; sin embargo en lo que resta a las demás variables macroeconómicas el país ha logrado mantener una cierta estabilidad económica y política. Por otro lado gracias al desarrollo del área industrial la economía de la República se ha diversificado, particularmente la industria papelera como así también el área de los servicios y el comercio.

En contraste con años anteriores el nuevo presupuesto gubernamental aboga por la suspensión del aumento salarial y creación de empleo en aras a lograr la estabilidad en las finanzas públicas. Los principales retos y desafíos actuales de la política nacional lo constituyen la reducción del déficit fiscal y el de la deuda pública. Las perspectivas de crecimiento del país resultan poco optimistas. La razón de lo mencionado radica en las bajas sufridas en las economías de sus principales socios comerciales e inversionistas, Argentina y Brasil.

En cuanto a la productividad, Uruguay posee uno de los más altos niveles de PIB per cápita en el Cono sur de América. La población que hoy día vive por debajo del umbral de la pobreza se ha reducido drásticamente en los últimos años. Sin embargo la tasa de desempleo ha ido en progreso, desde el 6,6% de la población activa en 2014 al 7% actualmente.

Particularmente poniendo énfasis en su balanza comercial la economía ha registrado un comportamiento deficitario en la misma durante casi una década. A pesar de participar activamente en el comercio internacional esta notoria diferencia entre las importaciones y exportaciones radica primordialmente en la discrepancia que existe entre el valor agregado de los productos de los bienes enviados al exterior respecto de los ingresados a la nación para consumo.

A continuación presentamos en un cuadro de manera resumida lo desarrollado con anterioridad:

<b>Indicadores principales</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (e)</b>
<b>PIB</b> (miles de millones de dólares)	51.39	57.53	57.47	54.97	57.15
<b>PIB</b> (precios constantes, % anual Cambio)	3.3	5.1	3.5	2.5	2.2
<b>PIB per cápita</b> (USD)	15.200	16957	16.882	16,092 correo	16.675
<b>Saldo de las administraciones públicas</b> (en% del PIB)	-2.3	-3,7	-4.6	-3,9 correo	-3,4
<b>Gobierno deuda general bruta</b> (en% del PIB)	57.9	60.2	61.3	64.1	65.3
<b>Tasa de inflación</b> (%)	8.1	8.6	8.9	8.4	8.1
<b>Tasa de desempleo</b> (% de la población activa)	6.3	6.5	6.6	6.6	7.0
<b>Cuenta corriente</b> (miles de millones de dólares)	-2.59	-2.83	-2.51	-2.05	-2.13
<b>Cuenta corriente</b> (en% del PIB)	-5.0	-4.9	-4.4	-3,7 correo	-3,7

Imagen N° 26 Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/uruguay/presentacion-general>

### **Sector externo**

En el marco del sector externo encontramos que Uruguay participa activamente en la compraventa internacional tanto de bienes como de servicios durante las últimas décadas.

La agricultura constituye su más grande sector de exportación, y junto con la pesca contribuyó con más del 6% del Producto Bruto Interno nacional durante el año 2015. A los fines de reducir la dependencia de sus principales socios comerciales, Argentina y Brasil, la nación ha diversificado sus destinos de exportación con el pasar de los años. En la actualidad las ventas al exterior uruguayas tienen como plaza final más de 15 destinos distintos entre los que encontramos China, Venezuela, Estados Unidos, Alemania, entre otros.

Hasta mediados del año 2016 la actividad internacional ejercida en la nación mostró un comportamiento recesivo exhibiendo reducciones tanto en las exportaciones como en las importaciones. Este descenso tiene como principal precursor la baja en el valor de los valores en las mercancías objeto de las transacciones internacionales y en menor medida a la disminución de los volúmenes comercializados durante dicho período. Los rubros que tuvieron mayor incidencia en esta baja mencionada pertenecen al sector energético del país y a los productos de la Industria Manufacturera.

## MATRIZ MULTICRITERIO

PREGUNTA	PESO	PAISES									
		BRASIL		CHILE		COLOMBIA		PARAGUAY		URUGUAY	
FACTORES POLÍTICOS		CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL
Estabilidad política y gubernamental	0,07	-1	-0,07	2	0,14	0	0	1	0,07	1	0,07
Escenario para la Inversión privada y extranjera	0,06	0	0	2	0,12	1	0,06	0	0	1	0,06
Relación política con los bloques económicos	0,13	0	0	2	0,26	1	0,13	1	0,13	1	0,13
Política comercial	0,12	1	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12	1	0,12
<b>SUBTOTAL</b>		0,05		0,76		0,31		0,32		0,38	
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>											
PBI y tasa de crecimiento económico	0,08	-1	-0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Dependencia de las importaciones y exportaciones	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Evolución Balanza Comercial	0,06	1	0,06	1	0,06	0	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>		0,08		0,42		0,18		0,18		0,18	
<b>FACTORES GEOGRÁFICOS</b>											
Sistema de transporte	0,08	2	0,16	1	0,08	0	0	0	0	1	0,08
Eficiencia y estructura de puertos	0,08	2	0,16	1	0,08	0	0	0	0	1	0,08
Facilidad y acceso para la importación y exportación	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	0	0	2	0,24
Cercanía geográfica a la Argentina	0,1	2	0,2	2	0,2	0	0	2	0,2	2	0,2
<b>SUBTOTAL</b>		0,64		0,6		0,24		0,2		0,6	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0,77</b>		<b>1,78</b>		<b>0,73</b>		<b>0,7</b>		<b>1,16</b>	

Tabla N° 7 Fuente de elaboración propia en base a la información recopilada en el análisis.

En el Anexo N°4 se encuentran las tablas de calificación y ponderación.

#### 8.4.1.3 Filtro N°3: factores internos

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz multicriterio podemos afirmar que la nación más conveniente para seleccionar como mercado final es Chile. Los motivos principales que fundamentan dicha decisión responden específicamente a su cercanía geográfica y fácil acceso fronterizo desde Argentina. Chile se constituye como un mercado con amplio potencial comercial ya que su economía y estabilidad política presentan un panorama óptimo y accesible para efectuar negociaciones en donde ambas partes contratantes desempeñen una posición relativamente semejante en cuanto a nivel de apalancamiento. A su vez, la negociación cuenta con el respaldo de acuerdos de integración regional, factor que resulta no menor considerando los grandes costos logísticos que demanda el transporte de mercaderías objeto de comercio internacional. Entre ambos países existe actualmente una estrecha relación bilateral, además de presentar factores en común como el idioma, estructura económica, gustos y preferencias, etc.

#### **Organismos vinculados al comercio exterior**

El organismo encargado de contribuir en la formulación de la política exterior Chilena es el Ministerio de Relaciones Exteriores. El mismo es responsable de la conducción y coordinación de su implementación por medio de una estructura organizacional que involucra la participación e interacción de actores públicos y privados. A su vez tiene como tarea entre otras cosas: atender los asuntos consulares, los de cooperación internacional, relaciones económicas, etc.

Dicho organismo junto con Prochile, institución bajo su cargo, está facultado para realizar las gestiones de promoción de la oferta exportable de bienes y servicios chilenos y además la tarea de contribuir a la difusión de la inversión extranjera, entre otras.

A pesar de lo mencionado, de acuerdo al objeto de comercio, hay ciertas posiciones arancelarias que involucran la participación de organismos, como por ejemplo: Ministerio de Salud, preservación del medio ambiente, seguridad eléctrica, etc.

### **Acuerdos**

Tal como hemos mencionado anteriormente tanto Chile como Argentina poseen una estrecha relación con el proceso de integración regional MERCOSUR; mientras que la nación argentina desempeña actualmente un rol de membresía en el bloque, Chile se establece como un país asociado. Dicha situación propicia un espacio común para generar oportunidades comerciales e inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional.

A continuación se mencionarán brevemente algunos acuerdos y convenios significativos para la relación Argentina-Chile, las cuales proveerían una base óptima para realizar intercambios comerciales entre ambas naciones.

#### **1. Acuerdo de Complementación Económica N° 35**

Este es un acuerdo de complementación económica realizado entre los gobiernos de los Estados partes del MERCOSUR y el gobierno de la República de Chile. A pesar de haber sido firmado y puesto en vigencia hace años por las partes contratantes resulta importante destacar que durante su aplicación se han ido ampliando los objetivos originalmente planteados.

El acuerdo tiene como principal objetivo la conformación de una zona de libre comercio mediante la adopción de un Programa de Liberación Comercial aplicable al universo de productos originarios de los territorios de las partes signatarias.

Entre los aspectos comerciales comprendidos en el Acuerdo encontramos los siguientes:

- Eliminación de aranceles y derechos específicos para el comercio de bienes entre las partes signatarias que cumplan con las condiciones establecidas del ACE.
- Compromiso de las partes contratantes de no aplicar nuevas restricciones no arancelarias al comercio entre las partes signatarias.

- Sujeción a los acuerdos, compromisos y normas que rigen en el ámbito de la OMC en materia de valoración aduanera, incentivos a las exportaciones, medidas antidumping, etc.
- No aumentar ni agregar gravámenes a las exportaciones de las partes signatarias dentro del comercio recíproco.
- Tratamientos especiales para el caso agropecuario y automotor dentro del comercio de los mismos.

También se han considerado otros objetivos en materia económica, institucional, cooperación, ámbito político, etc.

## **2. Convenio Argentina – Chile**

Entre otras cuestiones Argentina concluyó durante el período 2015 la renegociación y acuerdo de un Convenio para evitar la Doble Imposición Internacional e intercambiar Información Fiscal y Financiera con Chile.

Este instrumento mencionado forma parte de la estrategia de transparencia fiscal impulsada por el Gobierno de la Nación Argentina y recomendaciones del G-20. Frente a esto la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) procedió a extender su red de acuerdos internacionales a los fines de potenciar las tareas de fiscalización a nivel internacional sobre los contribuyentes globales.

Entre las cuestiones acordadas en el convenio podemos mencionar las siguientes:

- La "doble no tributación", factor que impediría que grupos económicos concentrados de capitales argentinos desarrollen estructuras de sus negocios a través de una sociedad plataforma holding radicada en Chile.
- Evita que contribuyentes individuales argentinos inviertan en bonos de Chile con el único objetivo de no pagar Impuesto sobre los Bienes Personales en Argentina.
- Evita que empresas multinacionales de terceros países inviertan en la Argentina canalizando sus fondos mediante una sociedad plataforma "holding" radicada en Chile.

Entre otras consideraciones, dicho convenio tendría principal influencia en las actividades de empresas multinacionales del sector automotriz, minero, industria petrolera, etc. que en ocasiones invirtieron en Argentina a través de holding chilenos con fines de evasión impositiva.

En forma sintética este nuevo convenio comprende objetivos planteados por ambas naciones signatarias en mutuo beneficio a fin de generar una base óptima y favorable para la inversión extranjera y la creación de fuentes de empleo.

### **Competencia en destino**

Debido a que el país seleccionado mediante el uso de la matriz multicriterio fue Chile, se realizó brevemente una introducción en tal nación a los fines de tener en consideración las características que predominan en el mercado. A continuación, circunscribiendo el análisis al sector de camiones, se mencionan empresas que comercializan bienes y productos relacionados a tal industria en destino, como también así el precio estimado de venta.

- Sigdotek S.A es filial de SK Comercial S.A., del grupo Sigdo Koppers, y su misión entregar soluciones para las diversas industrias a través de la venta de maquinaria pesada y vehículos de carga. Es representante oficial en Chile de marcas mundialmente reconocidas. Entre ellas destacan Iveco, New Holland Agrícola y New Holland Construcción, todas pertenecientes al grupo Fiat.
- JAC Motors tiene más de 45 años fabricando líneas de camiones livianos, medianos y pesados, además de automóviles, buses y chasis para buses.

En el Anexo N°5 se exponen los precios estimados de venta de tales empresas en destino a fin de tener una referencia en vistas a penetrar tal mercado.



#### 8.4.2 Gestión de certificaciones

Luego de haber seleccionado Chile como el mercado con mayor potencial de negociación y previo al lanzamiento del producto en el mercado objetivo será necesario identificar las certificaciones requeridas para este último, a los fines de poder comercialarlo efectivamente. Sin embargo, acorde a lo informado por las fuentes oficiales del país no es requerido ningún tipo de certificación para llevar a cabo una exportación de camiones de carga.

#### 8.4.3 Definición de estrategia

A los fines de realizar esta tarea y considerando las cuestiones analizadas en torno al ambiente de la actividad del sector de transporte de carga, se propone como alternativa estratégica la *diferenciación del producto* comercializado. Ésta resulta ser la decisión con mayor potencial dado que, acorde el mercado seleccionado, será de gran importancia destacar y remarcar los aspectos que hacen al producto argentino más deseable en términos precio-beneficio que un producto de origen nacional. Estas cuestiones a destacar que encarnan un valor significativo para el cliente serán: la reconocida imagen de la empresa internacional, el ahorro en el nivel de consumo de combustible de la unidad, el sistema de catalizador (SCR) incorporado que lo hace compatible con el cumplimiento de la Norma Euro V, características técnicas del bien, garantía, capacitación y asistencia técnica del proveedor.

Tal como hemos mencionado en segmentos anteriores los medios de transporte como los camiones son bienes que a diferencia de los de consumo tienen una factibilidad mucho menor de ser profundamente modificados; es por ello que se aspirará a ofrecer al futuro comprador un modelo de unidad que se adapte con mayor efectividad a las características geográficas, económicas y productivas de la nación. Conforme a lo mencionado y considerando que Chile es una nación extensa territorialmente, cuyas actividades económicas principales se relacionan con industrias pesadas como la minería,

sería conveniente ofrecer un modelo de camión como el “Tector” de la compañía IVECO. La razón de la precedente elección radica en que dicho modelo pertenece a la línea de vehículos pesados con tecnología para el transporte de media o larga distancia, sumado a su gran capacidad de carga.

#### 8.4.4 Elaboración oferta internacional

Considerando que el país seleccionado fue Chile, a continuación procederemos a calcular el precio CIP y DDP correspondiente a tal destino. La operación comercial consistirá en un envío vía terrestre del medio de transporte objeto de la operación, cargado sobre un camión.

Para llevar a cabo nuestro cometido partimos del conocimiento de la siguiente información:

Origen: Córdoba, Argentina.

Destino final: Santiago de Chile, Chile.

Cantidad de bienes: 1 camión modelo “Tector” o similar<sup>19</sup>.

Precio FCA Córdoba por unidad: USD 58.600,00.<sup>20</sup>

#### Importación de vehículo en Chile

Derecho ad valorem: No aplica.

IVA: 19% sobre la base valor CIP + derecho ad valorem.

#### **Cálculo del precio CIP y DDP**

Precio CIP: USD 58.600,00 + 3500 + 217,35 (Cotizado en Anexo N°7)

**Precio CIP: USD 62.317,35**

Precio DDP: 62.317,35 + 250,00 + 70,00 + 11.840,30

**Precio DDP Santiago de Chile: USD 74.477,65**

---

<sup>19</sup> Manual de características del modelo Tector en el Anexo N°6)

<sup>20</sup> Precio real informado por la empresa IVECO ARGENTINA SA. En el Anexo N°3 se encuentra la información del personal entrevistado.

#### 8.4.4.1 Medios de pago

Particularmente en lo que respecta a medios de pago, se seleccionó el instrumento *Carta de Crédito*. La razón de la selección precedente radica exclusivamente en garantizar la seguridad de cobro de la operación. Es por ello que de esta forma el exportador queda asegurado respecto de la percepción del importe a facturar.

#### 8.4.4.2 Financiamiento

Finalmente en lo que atañe a materia financiamiento, gracias a la información provista por el entrevistado referente del producto y empresa (Anexo N° 6) concluimos que las operaciones de carácter internacional carecerán de financiamiento alguno, siendo necesario concretar la venta de contado. La razón de lo precedente radica en que las operaciones tendrían como contraparte a agencias/concesionarios quienes luego se encargarían de ofrecer financiamiento al usuario final en la reventa del producto.

#### 8.4.5 Conclusión general

A lo largo del presente Trabajo Final de Graduación se han expuesto en los múltiples segmentos que lo integran resultados, evidencias y perspectivas del mercado mundial en general y un panorama particular de la Industria que enmarca al Sector argentino de camiones. Como resumen de ello podemos concluir y afirmar que esta última área mencionada demanda la imperiosa necesidad de incorporar medidas tendientes a incentivar la reinserción sectorial en el marco internacional a los fines de retomar el crecimiento de la competitividad del mismo y así también fomentar la actividad de áreas con considerable potencial productivo tal como lo configura este subsector de la Industria Automotriz.

Los resultados obtenidos del proceso de investigación y análisis han demostrado que actualmente el Sector argentino de camiones queda imposibilitado de competir internacionalmente por medio de estrategias genéricas como el liderazgo en costos. Esto mencionado es justificado por una serie de desventajas que refieren a áreas y cuestiones políticas, económicas, productivas, entre otras. Sin embargo, los resultados también nos han permitido reconocer y destacar aquellos otros factores que resultan sumamente

importantes para el crecimiento de la competitividad del sector en cuestión luego de la implementación de normativas ambientales como también luego de observar el desempeño y desarrollo general actual del área profundizada.

Respecto a estos últimos factores aludidos podemos clasificar los mismos en dos grupos de acuerdo al sector que lo ejecuta: por un lado mencionamos aquellos que se encuentran en poder y jurisdicción del *Estado Nacional* y por otro lado aquellos que resultan factibles de ser asistidos por las unidades económicas individuales, las *empresas*.

A nivel *estatal* los factores identificados son los siguientes:

- Inversión en infraestructura.
- Medidas que promuevan la estabilidad laboral del sector.
- Medidas que promuevan la inversión nacional y extranjera.
- La gestión adecuada de la política y apertura comercial de la nación.
- El mantenimiento y desarrollo de alianzas y acuerdos internacionales.

En primer lugar será sumamente importante para el desarrollo de la actividad contar con infraestructura, no sólo aquella que refiere a las sendas viales y carreteras que favorecen y alientan la demanda del bien, sino también a aquellas que responden a cuestiones portuarias ya que tal como se mencionó anteriormente el precio final que adquiere el camión se compone de una serie de costos en donde encontramos aquellos que guardan relación con las operaciones logísticas, traslados de los materiales y herramientas importados que forman parte de la producción, etc. En segundo y tercer lugar identificamos la creación e implementación de medidas que contrarresten cuestiones que afectan la cadena de producción tal como lo son las reiteradas suspensiones y despidos en las fábricas que generan inestabilidad e incertidumbre laboral. Por otro lado aquí también destacamos la necesidad de contar con un entorno estable y relativamente predecible que permita generar condiciones adecuadas para que los inversores de capital, sean estos de origen nacional o extranjero, encuentren atractivo operar e invertir en la Industria Argentina. El cuarto y quinto factor guardan estrecha relación con el mercado internacional en general; una política y apertura comercial

adecuada y adaptada a las necesidades y desempeño económico de la nación darán lugar a facilitar el flujo comercial tanto de las importaciones como exportaciones de materiales, repuestos y productos finales con el resto de los países que operan en el mercado mundial, mientras que el mantenimiento y desarrollo de acuerdos internacionales generarán condiciones favorables para un eficiente desempeño de la actividad comercial transfronteriza y el potencial desarrollo de ventajas competitivas como resultado de beneficios arancelarios y paraarancelarios.

Una característica importante a tener en cuenta de los factores a tratar por el Estado lo configura el período temporal que demanda su aplicación. Cada una de estas cuestiones puede considerarse sólo en el mediano o largo plazo, entendiendo primeramente que la nación Argentina se encuentra en el principio de su reactivación económica y comercial luego de muchos años, especialmente en el área comercial con el exterior.

Existen por su parte otros factores cuya aplicación tienen una perspectiva un poco más acotada que las recientemente mencionadas, nos referimos a aquellos que recaen en manos de las empresas y compañías del sector.

A nivel *empresarial* los factores y tareas identificados son los siguientes:

- Toma de decisiones estratégicas en áreas como producción, logística, distribución y suministro.
- Gestión estratégica de los recursos y esfuerzos comerciales.
- Selección de clientes y mercados objetivos.
- Enfoque en estrategias de diferenciación.
- Acuerdos intersectoriales y alianzas comerciales intrasectoriales.

Respecto a la toma de decisiones resulta imperioso el carácter estratégico que deben adoptar las mismas en toda empresa y/o industria que desee potenciar, retomar o incrementar los niveles de crecimiento en el ámbito de la competencia internacional. Como bien hemos mencionado en otros segmentos, las cuestiones que refieren a lo productivo, distribución, suministros y logística influyen de manera trascendental en el precio final del bien, situación que por lo tanto demanda la necesidad de llevar a cabo un

eficiente proceso de control y gestión departamental para identificar y contrarrestar todas aquellas áreas que generen resultados negativos y extra costos. Asimismo podemos mencionar cómo ejemplo del presente factor el adecuado y eficaz desempeño de los recursos humanos, una correcta distribución de las tareas y procesos internos organizacionales, la recepción en tiempo y forma de materiales y herramientas productivas, entre otras.

En cuanto a la gestión estratégica de los recursos, destino de los esfuerzos comerciales, selección de clientes y mercados objetivos conviene destacar que a los fines competitivos es importante que las empresas del sector argentino de camiones promuevan y profundicen situaciones que los beneficien. Con esto mencionado nos referimos a decisiones como penetrar mercados que se encuentren geográficamente cercanos a la Nación Argentina, que cuenten además con una buena accesibilidad al mercado doméstico de destino a fin de propiciar condiciones de comercio benéficas para ambas partes involucradas tal como la reducción de costos logísticos y de transporte. Así también constituye un ejemplo la efectiva y estratégica selección de clientes como la correcta administración de los recursos económicos y comerciales que se destinan a cada uno de ellos de acuerdo a su potencial de crecimiento y participación en las ganancias comerciales.

Tal como mencionamos inicialmente, a pesar de que en la actualidad el sector de camiones no se encuentra en condiciones de competir mediante una estrategia en costos, si identificamos la posibilidad de llevar a cabo una estrategia basada en la diferenciación de producto como factor determinante para propiciar la competitividad del área. De esta manera, gracias a la vasta cantidad de empresas multinacionales que componen el sector en cuestión y a su reconocida imagen comercial es posible poner foco en potenciar la oferta en características como el rendimiento del producto, características innovadoras, grado de personalización o adaptación del producto a las necesidades de los clientes, capacitación del usuario, entre otros aspectos específicos del bien. Sin embargo por otro lado el foco también puede estar concentrado en cuestiones relacionadas a la venta: garantías, servicio postventa, financiamiento, atención y reparación del bien, etc.

El último factor identificado lo constituyen los acuerdos intersectoriales y alianzas comerciales intrasectoriales. Por un lado se ha hecho mención de que la

operativa y comercio habitual de camiones involucra una serie de industrias que no atañen solamente al área fabril; por el contrario otras industrias como la de servicios logísticos, siderúrgica, metalúrgica, etc. participan activamente en las distintas etapas comerciales. Es por ello que resulta vital el desarrollo e implementación de estos acuerdos tanto entre las empresas que interactúan en una misma área como entre sectores a los fines de que la actividad en conjunto pueda desarrollarse generando beneficios compartidos por cada industria involucrada.

Finalmente, a modo de resumen, podemos mencionar que ante el complejo panorama económico argentino del sector desarrollado como el de la Industria Argentina en general, será fundamental la coordinación y participación mancomunada del sector público y privado de la nación en aras a generar un marco adecuado y propicio para la aplicación de medidas estratégicas, cambios, innovaciones y agregado de valor en la oferta comercial internacional, atenuando también por su parte el impacto de todas aquellas variables y amenazas que circunscriben la operación habitual y retrasan el crecimiento industrial.

## 9. Bibliografía

- (Noviembre de 2006). Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de  
<http://www.inti.gob.ar/sabercomo/sc46/inti10.php>
- Aduana argentina. (2016). Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de  
<http://www.aduanaargentina.com/fp.php>
- Arcor. (2014). *Arcor*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de  
[http://www.arcor.com.ar/downloads/es/Reporte\\_Sustentabilidad\\_2014.pdf](http://www.arcor.com.ar/downloads/es/Reporte_Sustentabilidad_2014.pdf)
- Arias Segura, J., & Segura Ruiz, O. (2004). Recuperado el 11 de 1 de 2015, de  
InterCambio: Area de comercio y agronegocios:  
[http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/2005112116568\\_VentajaComparativaRevelada.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112116568_VentajaComparativaRevelada.pdf)
- Centro de Información de las Naciones Unidas (CINU). (s.f.). *Centro de Información de las Naciones Unidas*. Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de  
<http://www.cinu.mx/temas/medio-ambiente/medio-ambiente-y-desarrollo-so/>
- EcologíaHoy. (22 de Enero de 2011). Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de  
<http://www.ecologiahoy.com/definicion-de-medio-ambiente>
- EcologíaHoy. (27 de Enero de 2011). Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de  
<http://www.ecologiahoy.com/definicion-de-contaminacion>
- Economía. (s.f.). *Economía*. Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de  
<http://economiaes.com/comercio/internacional-mercado.html>
- Instituto nacional de comercio exterior y aduanas. (s.f.). *INCEA*. Obtenido de  
comercioyaduanas: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior>
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. En K. Paul,  
*Competitiveness: A dangerous obsession* (Vol. 73, págs. 28-44). Foreign Affairs.
- Lavanda Reyes, F., & Tabra Castillo, E. (2005). *Negocios Internacionales*.
- Lopez Berzunza, E. (2003). Recuperado el 08 de Agosto de 2016, de  
[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P\\_proceso/Planeacion\\_y\\_Control\\_Estrategio\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm)
- Malhotra, N. K. (2004). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Malhotra, N. K. (2004). Investigación de mercados. En N. K. Malhotra, *Investigación de mercados* (págs. 7-8). Pearson Educación.



- Marzoratti. (2003).
- Naresh, M. K. (2004). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Organización Internacional de Normalización. (2004). *Organización Internacional de Normalización*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2015, de <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>
- Organización Mundial del Comercio. (Mayo de 1998). *Organización Mundial del Comercio*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2015, de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/sps\\_s/spsund\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/sps_s/spsund_s.htm)
- Organización Mundial del Comercio. (3 de Octubre de 2011). *Organización Mundial del Comercio*. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/news11\\_s/rese\\_03oct11\\_s.htm#\\_ftn1](https://www.wto.org/spanish/news_s/news11_s/rese_03oct11_s.htm#_ftn1)
- Porter, M. E. (1996). En M. E. Porter.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York.
- Porter, M. E. (2008). The free press.
- Porter, M. E. (2010). (E. Bueno Campos, C. Merino Moreno, & M. P. Salvador Sánchez, Edits.) España, Madrid: Pirámide.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. (E. Bueno Campos, C. Merino Moreno, & M. P. Salvador Sánchez, Edits.) España, Madrid: Pirámide.
- Rodríguez Becerra, M. (s.f.). Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de <http://www.manuelrodriguezbecerra.org/bajar/gestion/capitulo7.pdf>
- Sabino, A. C. (1996). Un modelo del proceso de investigación. En A. C. Sabino, *El proceso de la investigación* (pág. 54). Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas.
- Sabino, C. (1996). El proceso de la investigación. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2000). El Plan de Marketing en la práctica. En J. Sainz de Vicuña Ancín, *El Plan de Marketing en la práctica* (págs. 148-149). Madrid: ESIC.
- Sarquis, M. A. (Septiembre de 2002). *SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTACION*. Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/38589/Ponencia.pdf?sequence=1>
- Snowdon, B., & Stonehouse, G. (2006). En *Competitiveness in a Globalized World: Michael Porter on the Microeconomic Foundation of the Competitiveness of*

*Nations, Regions and Firms*. (págs. 163-175). *Journal of international Business Studies*.

*Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias sociales y Administrativas*.

(s.f.). Recuperado el 04 de Agosto de 2016, de

[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P\\_proceso/Planeacion\\_y\\_Control\\_Estrategico\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm)

*Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias sociales y Administrativas*.

(2003). Recuperado el 04 de Agosto de 2016, de

[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P\\_proceso/Planeacion\\_y\\_Control\\_Estrategico\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm)

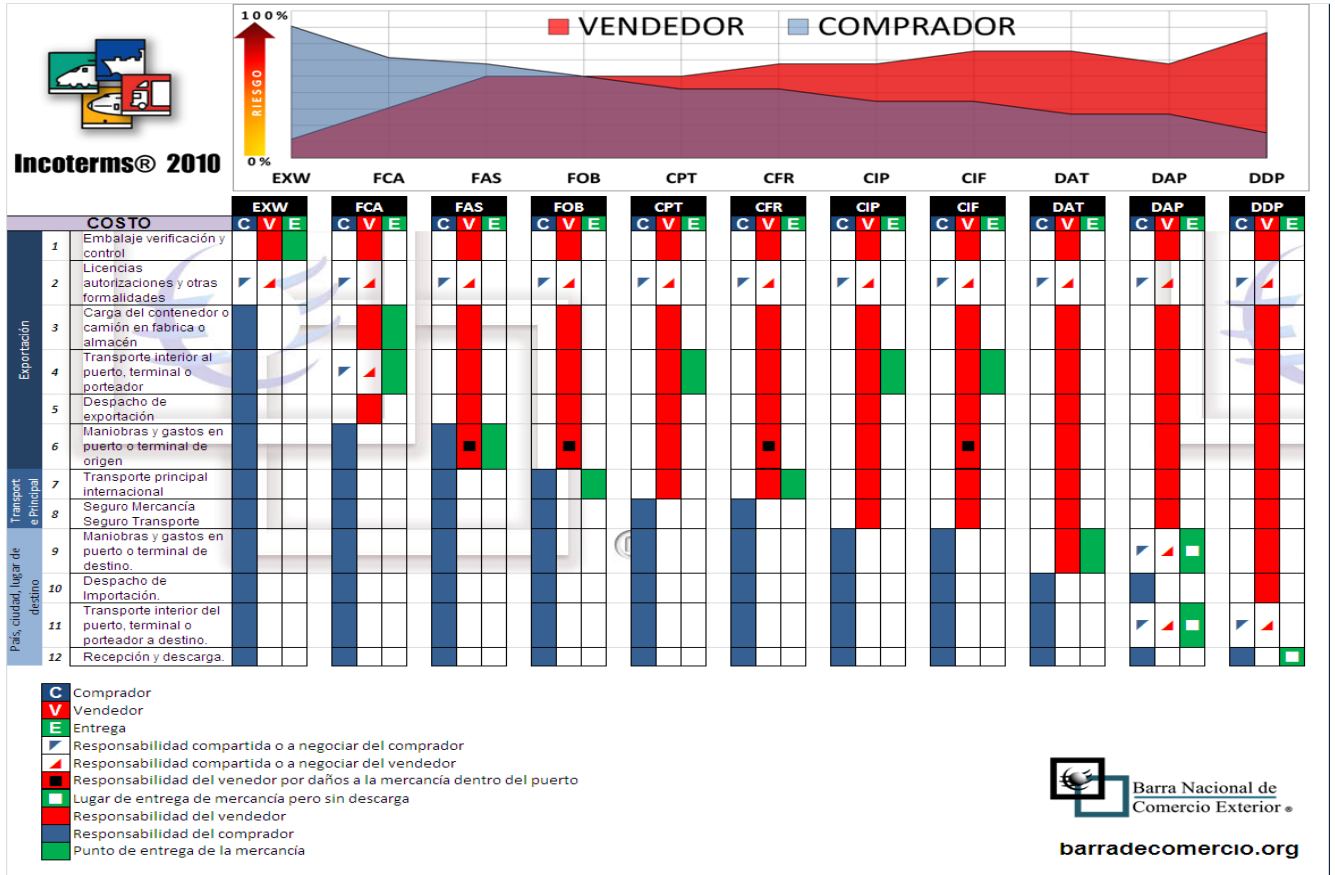
Universidad Nacional de Colombia. (Julio de 2012). *Análisis PEST*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de

[http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia\\_Analisis\\_PEST.pdf](http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_PEST.pdf)

Vollrath, T. L. (1991). Revealed comparative advantage.

# 10. Anexos

## 10.1 Anexo N°1: INCOTERMS (CCI 2010)



## 10.2 Anexo N°2: Participación por empresa



Siguiendo lo desarrollado previamente, a continuación se hará mención de la contribución que cada empresa fabricante de camiones aporta a la industria argentina en lo que respecta tanto a su actividad en el mercado doméstico, como también se expondrá información correspondiente a su actividad internacional exportadora a los fines de crear una visión panorámica actual del sector fabricante de vehículos de carga del país.

### Mercado Interno

En lo que respecta a las ventas realizadas de automotores nacionales en el Mercado Interno argentino por la Empresa General Motors Argentina S.R.L. es conveniente exhibir el siguiente cuadro aportado por la ADEFA, en el cual es posible observar su presencia en el mercado interno argentino con automotores no dedicados a la actividad del transporte de carga. En lo que respecta a años anteriores se observó el mismo resultado, no se comercializó internamente el producto camiones ya sean estos de origen nacional o importado.

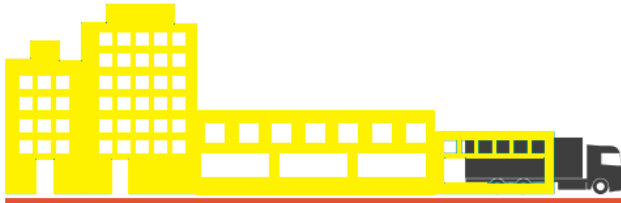
Empresa	Enero - Diciembre / January - December		Diferencia Absoluta	Diferencia Relativa
	2013	2014	Absolute Difference	Relative Difference
Company				
<b>GENERAL MOTORS ARGENTINA S.R.L.</b>	48.847	34.515	-14.332	-29,34%
AUTOMÓVILES CARS	48.847	34.515	-14.332	-29,34%
UTILITARIOS UTILITIES	0	0	0	N/D
CATEGORÍA A CATEGORY A	48.847	34.515	-14.332	-29,34%

De la misma forma es posible observar a través de los datos presentados en el anuario 2014 de la ADEFA la ausencia de la empresa General Motors Argentina S.R.L en la actividad exportadora de vehículos de carga desde Argentina hacia el resto del mundo. Durante el período en cuestión, la actividad internacional se basó exclusivamente en automóviles, utilitarios, vehículos clasificado tipo A. A saber:

Empresa	Enero - Diciembre / January - December		Diferencia Absoluta	Diferencia Relativa
	2013	2014	Absolute Difference	Relative Difference
Company				
<b>GENERAL MOTORS ARGENTINA S.R.L</b>	141.149	77.636	-63.513	-45,00%
AUTOMÓVILES CARS	124.624	66.796	-57.828	-46,40%
UTILITARIOS UTILITIES	16.525	10.840	-5.685	-34,40%
CATEGORÍA A CATEGORY A	141.149	77.636	-63.513	-45,00%

**Imagen N° 29** Recuperado de: <http://www.adeffa.org.ar/es/index.php>

Dado a la deserción del comercio de camiones origen GM desde 2013, a los fines de dar una imagen panorámica del sector, no se profundizará en el presente punto los vehículos disponibles dentro de la cartera de productos de la empresa en cuestión, como tampoco cuestiones tributarias relacionadas a la exportación.



### Mercado Interno

En relación al mercado doméstico y las ventas al mismo de automotores nacionales, la empresa IVECO durante el período 2014 participó comercializando un total de 2.900 unidades correspondientes a vehículos de carga. Es menester destacar la significativa reducción porcentual de su participación comercial en el mercado argentino respecto a años anteriores. Considerando lo mencionado, mientras que durante en el período 2013 su participación llegó a alcanzar la venta total de 6.082 unidades, es posible apreciar en el siguiente cuadro una recesión que supera el 50% en su actividad comercial de vehículos de carga. A saber:

Empresa	Enero - Diciembre / January - December		Diferencia Absoluta	Diferencia Relativa
	2013	2014	Absolute Difference	Relative Difference
Company				
<b>IVECO ARGENTINA S.A.</b>	6.083	2.914	-3.169	-52,10%
FURGONES PANEL VANS	0	0	0	N/D
TRANSPORTE DE CARGA TRUCKS	6.082	2.900	-3.182	-52,32%
TRANSPORTE DE PASAJEROS BUSES	1	14	13	1300,00%
CATEGORÍA B CATEGORY B	6.083	2.914	-3.169	-52,10%

Imagen N° 30 Recuperado de: <http://www.adeffa.org.ar/es/index.php>

### Exportaciones

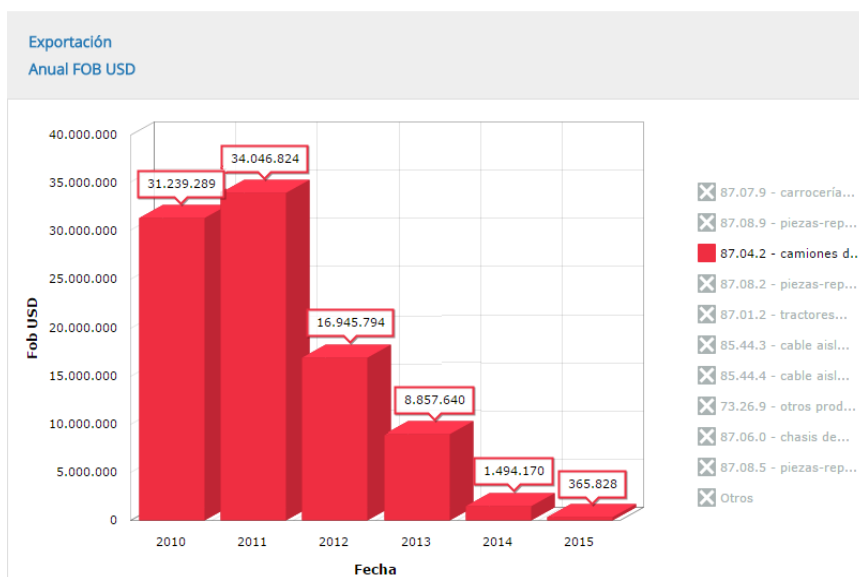
En relación a su actividad internacional durante el año 2014 la tendencia en IVECO se ha comportado de manera similar a su participación en el mercado interno, es decir, a pesar de haber exportado un total de 42 unidades de camiones, su actividad se redujo por encima del 70% del volumen observado años anteriores.

Según los aportes realizados por la ADEFA respecto al tema exponemos a continuación el siguiente cuadro, indicando la participación por rubro en su actividad internacional exportadora:

Empresa	Enero - Diciembre / January - December		Diferencia Absoluta	Diferencia Relativa
	2013	2014	Difference Absoluta	Relative Difference
<b>Company</b>				
<b>IVECO ARGENTINA S.A.</b>	195	64	-131	-67,18%
FURGONES PANEL VANS	0	0	0	N/D
TRANSPORTE DE CARGA TRUCKS	177	42	-135	-76,27%
TRANSPORTE DE PASAJEROS BUSES	18	22	4	22,22%
CATEGORÍA B CATEGORY B	195	64	-131	-67,18%

**Imagen N° 31** Recuperado de: <http://www.adefa.org.ar/es/index.php>

Seguido de ello se exhibe en el gráfico el volumen exportado del producto camiones NCM 8704.2: vehículos automóviles para el transporte de mercancías, expresados en términos monetarios valor FOB durante los períodos 2010 al 2015. Como es posible apreciar, desde el año 2011 la actividad exportadora fue sufriendo fuertes recesiones, entre otras razones, por el deterioro económico argentino y dificultades en términos de políticas fiscales.



**Imagen N° 32** Recuperado de: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Argentina/>

Gastos estipulados en tributos<sup>21</sup> e impuestos abonados por IVECO ARGENTINA

S.A.:

- Año 2014

Venta exportaciones total valor FOB: U\$S1.494.170

Pagos en concepto de D.E. (5.00%): U\$S71.180

Reintegros Exportación (6.00%): U\$S 89.650

- Año 2015:

Venta exportaciones total valor FOB: U\$S365.828

Pagos en concepto de D.E. (5.00%): U\$S17.420<sup>22</sup>

Reintegros Exportación (6.00%): U\$S 21.950






---

<sup>21</sup> Valor extraído de la fórmula: Valor anual FOB\* %DN (donde %DN= %D / (1 + %D))



## Cartera de productos<sup>23</sup>

IVECO ofrece al público nacional e internacional dentro de la línea transporte/vehículos de carga lo siguientes productos:

	Okm	
 Cursor	<b>Iveco</b> <b>Cursor - Los valores están expresados en miles de Pesos (\$)</b>	
	180 E33 N T/Bajo 4185	-
	180 E33 N T/Alto 4185 4x2	1.781,9
	450 E33TY T/Bajo 6x2	2.015,9
	450 E33T T/Alto 4x2	1.806,8
	Okm	
 Stralis NR	<b>Iveco</b> <b>Stralis Eu5 - Los valores están expresados en miles de Pesos (\$)</b>	
	200 S44 Eurotronic Rígido	2.373,0
	490 S44T Manual Tractor	2.253,3
	490 S44T Eurotronic Tractor	2.397,9
	600 S44 Eurotronic Tractor	2.610,4
	800 S48 Eurotronic Tractor	2.951,9
	460 S36T Eurotronic Tractor	2.038,5
	530 S36TY Eurotronic Rígido	2.274,4
	200 S36 Eurotronic Rígido	2.017,3
	Stralis HiWay 6x4 Eurotronic Tractor	3.247,1
	Okm	
<b>MEDIANOS</b>  Vertis	<b>Iveco</b> <b>Vertis - Los valores están expresados en miles de Pesos (\$)</b>	
	130V18 Chasis C/Simple	893,2
	130V19 Chasis C/Simple Eu5	893,1
	Okm	
<b>PESADOS (p=16 ej)</b>  Tector	<b>Iveco</b> <b>Tector Eu5 - Los valores están expresados en miles de Pesos (\$)</b>	
	Attack 170E22 C/Corta 3690	1.225,4
	Attack 170E22 C/Corta 4185	1.230,3
	Attack 170E22 C/Corta 4815	1.236,5
	Attack 170E22 C/Larga 4185	1.283,3
	Attack 170E22 C/Larga 4815	1.289,5
	Attack 170E22 T C/Larga 6390	1.298,0
	170E28 C/Corta 4815	1.354,3
	170E28 C/Larga 5670	1.412,5
	170E28 T C/Larga 3690	1.439,0
	170E28 C/Larga 4185	1.413,8
	170E28 C/Larga 4815	1.417,9
	170E28 C/Corta 4185	1.363,7
	240E28 C/Corta 4815	1.532,7
	240E28 C/Larga 4815	1.582,3
	Manual RSU 170E22 C/Corta 4185	1.228,0
		Okm
	<b>EXTRAPESADOS</b>  Trakker	<b>Iveco</b> <b>Trakker - Los valores están expresados en miles de Pesos (\$)</b>
410T44 3500 Eu5		2.534,6
740T48T 3500 Eu5		2.564,8
380 T38 6x4 Chasis C/Simple		2.534,8
720 T42 6x4 Chasis C/Dorm.		2.565,0

<sup>23</sup> Valores obtenidos en página oficial Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina. URL: [http://www.acara.org.ar/guiaprecios/ver\\_precios.php](http://www.acara.org.ar/guiaprecios/ver_precios.php)



MERCEDES BENZ ARGENTINA S.A.

### Mercado Interno

La venta nacional de automotores efectuada por la empresa Mercedes Benz Argentina S.A. durante el período 2014 alcanzó un valor de 4000 unidades. Continuando con la tendencia observada en la actividad comercial de otras empresas, es posible destacar la reducción de la actividad comercial en el mercado interno respecto al año anterior (2013). Utilizando los datos provistos por la ADEFA es posible afirmar que la actividad en el mercado nacional se contrajo un 32,44%, es decir que durante el año 2014 se vendieron 1921 unidades menos que el período anterior. Los datos correspondientes a la participación por producto se exponen en el siguiente cuadro:

Empresa	Enero - Diciembre / January - December		Diferencia Absoluta	Diferencia Relativa
	2013	2014	Absolute Difference	Relative Difference
Company				
<b>MERCEDES-BENZ ARGENTINA S.A.</b>	9.111	6.420	-2.691	-29,54%
AUTOMÓVILES CARS	0	0	0	N/D
UTILITARIOS UTILITIES	0	0	0	N/D
FURGONES PANEL VANS	0	0	0	N/D
TRANSPORTE DE CARGA TRUCKS	5.921	4.000	-1.921	-32,44%
TRANSPORTE DE PASAJEROS BUSES	3.190	2.420	-770	-24,14%
CATEGORÍA B CATEGORY B	9.111	6.420	-2.691	-29,54%

Imagen N° 33 Recuperado de: <http://www.adefa.org.ar/es/index.php>

### Exportaciones

En lo que refiere a la actividad exportadora resulta conveniente mencionar que los vehículos de carga constituyeron el rubro por excelencia que representó la totalidad de la actividad internacional de la empresa. A diferencia de las demás compañías que integran el sector, durante el período 2014 Mercedes Benz Argentina afrontó la contracción de su actividad en el mercado mundial, adoptando leves valores porcentuales, un valor del

1,89%, es decir, 231 unidades menos vendidas que en el período anterior (2013). De esta forma hemos de destacar la sostenida presencia de la empresa en los mercados extranjeros con los productos fabricados nacionalmente, razón que ayudó a que nuestro país se consolidara como el quinto exportador de camiones a nivel mundial durante el año 2014, superando a importantes productores como lo son China, Brasil, Canadá y Rusia. El siguiente cuadro corresponde a la información brindada por la fuente ADEFA, a saber:

En lo que respecta en términos de valor monetario (FOB), la empresa Mercedes Benz Argentina SA ha exportado lo siguiente acorde a la fuente NOSIS:

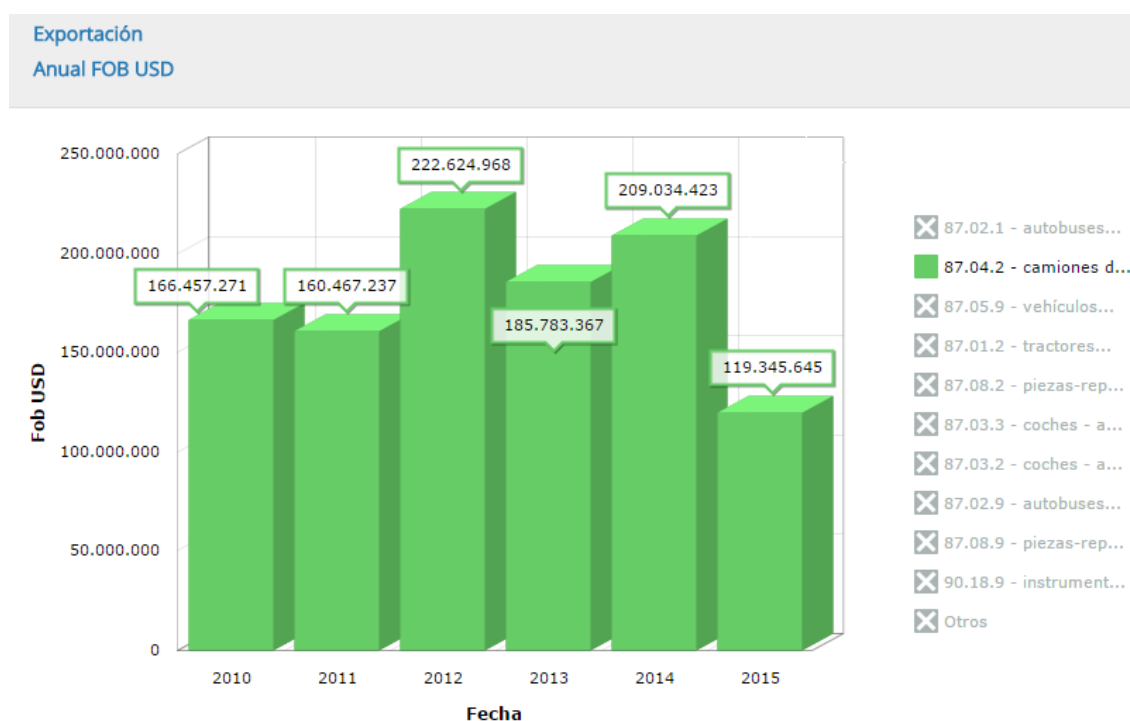


Imagen N° 35 Recuperado de: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Argentina/>

Como bien hemos de observar la actividad exportadora presentó efectos recesivos entre los últimos dos períodos comerciales 2014-2015. Dicha situación es consecuencia en parte, como ya hemos mencionado, de las limitaciones económicas y políticas argentinas acaecidas durante los últimos años sobre la industria nacional. Sin embargo es menester indicar que la empresa desempeña un papel importante respecto a la participación en el sector argentino de camiones, tanto a nivel interno como internacional.

Gastos estipulados en tributos<sup>24</sup> e impuestos abonados por Mercedes Benz  
Argentina S.A.

- Año 2014

Venta exportaciones total valor FOB: U\$S 209.034.423

Pagos en concepto de D.E. (5.00%): U\$S 9.954.010

Reintegros Exportación (6.00%): U\$S 12.542.065

- Año 2015:

Venta exportaciones total valor FOB: U\$S119.345.645

Pagos en concepto de D.E. (5.00%): U\$S5.683.120

Reintegros Exportación (6.00%): U\$S 7.160.739

---

<sup>24</sup> Valor extraído de la fórmula: Valor anual FOB\* %DN (donde %DN= %D / (1 + %D))

## Cartera de productos<sup>25</sup>

Mercedes Benz argentina ofrece a sus clientes la siguiente línea de camiones tecnología Euro III y sus nuevas incorporaciones tecnología Euro V. Entre otras a saber:



Actros

Okm

### Mercedes Benz

#### Pesados - Los valores están expresados en miles de Dólares (u\$s)

Actros 1841 LS/36 Cabina L Dorm 4X2 EU5	148,7
Actros 1841 LS/36 Cabina L Dorm 4X2	148,7
Actros 2041 S/36 Cabina L Dorm 4X2 EU5	147,3
Actros 2041 S/36 Cabina L Dorm 4X2	147,3
Actros 2041/45 Cabina L Dormitorio EU5	145,8
Actros 2041/45 Cabina L Dormitorio	145,8

Okm

### Mercedes Benz

#### Pesados - Los valores están expresados en miles de Dólares (u\$s)

Axor 1933/45 TB EU5	116,9
Axor 1933/45 TB (12)	116,9
Axor 1933/45 TB	-
Axor 1933 S/36 TB CD EU5	118,5
Axor 1933 S/36 TB (L12)	118,5
Axor 1933 S/36 TB	-
Axor 2036 S/36 TB CD EU5	132,6
Axor 2035 S/36 TB CD (L12)	132,6



Axor

Okm

### Mercedes Benz

#### Semipesados - Los valores están expresados en miles de Dólares (u\$s)

Atego 1419-36 EU5	72,5
Atego 1418-36 (L12)	72,5
Atego 1418-36	-
Atego 1418-42 (L12) DISCONTINUO	79,1
Atego 1419-48 EU5	73,1



Atego

Okm

### Mercedes Benz

#### Pesados - Los valores están expresados en miles de Dólares (u\$s)

Atron 1735 S/45 EU5	117,2
Atron 1634-S45 (L12)	117,2



Atron

<sup>25</sup> Valores obtenidos en página oficial Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina. URL: [http://www.acara.org.ar/guiaprecios/ver\\_precios.php](http://www.acara.org.ar/guiaprecios/ver_precios.php)



## Mercado Interno

En lo que respecta a la actividad comercial de automotores nacionales de la empresa en el mercado argentino durante el período 2014, es posible mencionar que no se han comercializado unidades fabricadas en el país según la información provista por la ADEFA. Sin embargo, la venta en el mercado nacional si se llevó a cabo con vehículos de carga de origen extranjero. Tal como lo podemos observar en la siguiente tabla, se presentó una contracción de la actividad nacional con vehículos importados. La tasa de recesión adoptó un valor porcentual de -46,31% para el correspondiente año 2014 respecto del año anterior.

Empresa	Enero - Diciembre / January - December		Diferencia Absoluta	Diferencia Relativa
	2013	2014	Absolute Difference	Relative Difference
Company				
<b>SCANIA ARGENTINA S.A.</b>	2.695	1.449	-1.246	-46,23%
TRANSPORTE DE CARGA TRUCKS	2.509	1.347	-1.162	-46,31%
TRANSPORTE DE PASAJEROS BUSES	186	102	-84	-45,16%
CATEGORÍA B CATEGORY B	2.695	1.449	-1.246	-46,23%

**Imagen N° 36** Recuperado de: <http://www.adefa.org.ar/es/index.php>

## Exportaciones

La actividad exportadora de la empresa durante el año 2014 fue completamente nula en lo que corresponde al rubro de vehículos de carga/camiones. Se observa el mismo comportamiento de la actividad durante los años anteriores 2012 y 2013.

Dada la ausencia de actividad internacional exportadora no se profundizará información respecto a la cartera de productos.

### *10.3 Anexo N°3: datos del entrevistado*

#### **Rodolfo Velasco**

El entrevistado seleccionado es actualmente el Gerente del área de Ingeniería en la empresa IVECO Argentina SA, compañía perteneciente al Grupo CNH Industrial. El mismo es el encargado de gestiones como la ingeniería de la producción de camiones respecto de temas que atañen al presente trabajo, tal como lo es la Norma Euro V. Es por el motivo mencionado que se lo ha considerado como idóneo para explicar e informar acerca del funcionamiento y aplicación de la normativa mencionada en nuestro país.

#### **Alejandro Milotich**

El entrevistado seleccionado es actualmente el encargado del área logística de CNH Argentina SA, filial en el país que pertenece al Grupo CNH Industrial. El mismo cuenta con una vasta cantidad de años experiencia en el área logística y general de la organización mencionada como también en la empresa IVECO Argentina S.A.

El Grupo CNH Industrial nuclea las actividades de múltiples empresas como: Case IH (maquinaria agrícola), New Holland Agriculture (maquinaria agrícola), Steyr (maquinaria agrícola), Case Construction (construcción), New Holland construction (construcción), Iveco (vehículos comerciales), Iveco Bus (ómnibus y carrocerías), Helieuz Bus (ómnibus y carrocerías), Iveco Astra(vehículos de minería), Magirus (autobombas), Iveco Defense Vehicules (unidades de defensa) y FPT Industrial(motores y transmisiones).

Por tales motivos, se consideró tal persona como idónea para opinar respecto a los mercados internacionales del sector de camiones argentinos y la situación actual que tal sector de exportación se encuentra atravesando.

## 10.4 Anexo N°4: Matrices

### Matriz Ponderación y calificación

PREGUNTA		PESO
<b>FACTORES POLÍTICOS</b>		
1	Estabilidad política y gubernamental	0,07
2	Escenario para la Inversión privada y extranjera	0,06
3	Relación política con los bloques económicos	0,13
4	Política comercial	0,12
<b>SUBTOTAL</b>		
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>		
5	PBI y tasa de crecimiento económico	0,08
6	Dependencia de las importaciones y exportaciones	0,1
7	Evolución Balanza Comercial	0,06
<b>SUBTOTAL</b>		
<b>FACTORES GEOGRÁFICOS</b>		
8	Sistema de transporte	0,08
9	Eficiencia y estructura de puertos	0,08
10	Facilidad y acceso para la importación y exportación	0,12
11	Cercanía geográfica a la Argentina	0,1
<b>SUBTOTAL</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>

**Tabla N° 8** Tabla ponderación fuente de elaboración propia

PREGUNTA	CALIFICACION				
	BRASIL	CHILE	COLOMBIA	PARAGUAY	URUGUAY
<b>FACTORES POLÍTICOS</b>					
1	-1	2	0	1	1
2	0	2	1	0	1
3	0	2	1	1	1
4	1	2	1	1	1
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>					
5	-1	2	1	1	1
6	1	2	1	1	1
7	1	1	0	0	0
<b>FACTORES GEOGRÁFICOS</b>					
8	2	1	0	0	1
9	2	1	0	0	1
10	1	2	2	0	2
11	2	2	0	2	2

**Tabla N° 9** Tabla calificación fuente de elaboración propia



10.5 Anexo N°5: Precios de la competencia en Chile

**SYGDOTEK**

VALOR EN PESOS CHILENOS	VALOR ESTIMADO EN USD
<p><b>T E C T O R 170E28 4X2</b></p> <p><b>\$35.570.000 + IVA</b>   REPARTO URBANO   MEDIA DISTANCIA</p> <p>DESE</p> <p>CHASIS 4x2   CARROCERÍA BOTELLERA   CARGA SECA</p>	USD 53.077,00 + IVA
<p><b>T E C T O R 260E30 6X4</b></p> <p><b>\$43.000.000 + IVA</b>   FAENA   APOYO A LA MINERÍA</p> <p>DESE</p> <p>CHASIS 6x4   TOLVA   ALJIBE</p>	USD 64.164,00 + IVA

**JAC Motors**

VALOR EN PESOS CHILENOS	VALOR ESTIMADO EN USD
<p>Fotografías con opcionales. No incluidas en el precio.</p> <p><b>10,4 Ton - 9,5 Ton</b></p> <p>4x2 Chasis Cabina, Cap. Carga 10,4 Ton.</p> <p>Desde \$24.490.000 + IVA \$29.143.100 IVA incluido</p> <p>4x2 Pick Up, Cap. Carga 9,5 Ton.</p> <p>Desde \$25.990.000 + IVA \$30.928.100 IVA incluido</p>	USD 43.487,00 USD 46.150,00
<p>Fotografías con opcionales. No incluidas en el precio.</p> <p><b>8,2 Ton - 7,2 Ton</b></p> <p>Urban 1120 Chasis cabina. Cap. de carga 8,2 Ton.</p> <p>Desde \$19.990.000 + IVA \$23.788.100 IVA incluido</p> <p>Urban 1120 Pick-up. Cap. de carga 7,2 Ton.</p> <p>Desde \$20.990.000 + IVA \$24.978.100 IVA incluido</p> <p>*Incluye Bono Marca de \$1.000.000</p>	USD 35.496,00 USD 37.272,00

## 10.6 Anexo N°6: Manual descriptivo modelo Tector (hoja N°1 y N°2)

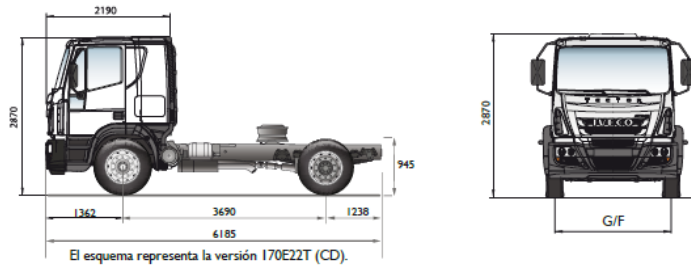
### 4X2 I70E22 RÍGIDO



Dimensiones (mm)		I70E22		
Distancia entre ejes	P	3.690	4.185	4.815
Largo Total (sin paragolpes de maniobras) L		6.185	7.492	8.457
Ancho (sin espejos)			2.392	
Trocha anterior	G		1.986	
Trocha posterior	F		1.832	
Altura del chasis al suelo (con PBT estático)			945	
Voladizo delantero			1.362	
Voladizo posterior	S		1.945	
Radio de giro (al borde ext. neumáticos)	-	6.110	7.460	8.330

Pesos (KG)	I70E22				
	SIMPLE	SIMPLE	DORMITORIO	SIMPLE	DORMITORIO
Cabina					
Tara total	5.231	5.371	5.451	5.601	5.651
Eje anterior	3.243	3.330	3.370	3.454	3.504
Eje posterior	1.988	2.041	2.081	2.147	2.147
<b>Capacidad máxima por eje</b>			6.390		
Anterior			10.400		
Posterior			16.790		
Peso Bruto Total - PBT			33.000		
Peso Bruto Total Combinado - PBTC			33.000		
Capacidad Máxima de Tracción - CMT <sup>(1)</sup>					
Carga útil (legal/técnica)	10.769 / 11.769	10.629 / 11.629	10.549/11.549	10.429/11.429	10.697/11.697

Motor Iveco FPT NEF 6	I70E22
Tipo	F4AE0681G
Número de cilindros / Cilindrada (cm3)	6 / 5.880
Diámetro / Carrera del pistón	102 mm / 120 mm
Potencia Máxima	218 cv - 2.700 rpm
Torque Máximo	680 Nm
Régimen de Torque Máximo	1200-2.100 rpm
Nivel de Emisiones	Euro V



El esquema representa la versión I70E22T (CD).

Dimensiones (mm)		I70E22T
Distancia entre ejes		3.690
Largo Total (sin paragolpes de maniobras) L		6.185
Ancho (sin espejos)		2.392
Trocha anterior	G	1.986
Trocha posterior	F	1.961
Altura del chasis al suelo (con PBT estático)		945
Voladizo delantero		1.362
Voladizo posterior	S	1.133
Radio de giro (al borde ext. neumáticos)	-	6.700

Pesos (KG)	I70E22T	
	SIMPLE	DORMITORIO
Cabina		
Tara total	5.321	5.471
Eje anterior	3.299	3.392
Eje posterior	2.022	2.079
<b>Capacidad máxima por eje</b>		6.390
Anterior		10.400
Posterior		16.790
Peso Bruto Total - PBT		33.000
Peso Bruto Total Combinado - PBTC		33.000
Capacidad Máxima de Tracción - CMT <sup>(1)</sup>		
Carga útil (legal/técnica)	10.679/11.679	10.529/11.529

<sup>(1)</sup>Con autorización del fabricante bajo condiciones particulares (en llano, velocidad máxima de crucero 80 km/h, sobre pavimento, con equipo bajo, etc.).

Motor Iveco FPT NEF 6	I70E22T
Tipo	F4AE0681G
Número de cilindros / Cilindrada (cm <sup>3</sup> )	6 / 5.880
Diámetro / Carrera del pistón	102 mm / 120 mm
Potencia Máxima	218 cv - 2.700 rpm
Torque Máximo	69 kgm (680 Nm)
Régimen de Torque Máximo	1200-2.100 rpm
Nivel de Emisiones	Euro V

**IVECO**

## 10.7 Anexo N°7: Cotización flete internacional y seguro internacional



### COTIZACIÓN TERRESTRE INTERNACIONAL

**CLIENTE**  
**AT:** Srta. Victoria Guevara Casaletti

**FECHA:** 15 de Noviembre - 2016  
**VIGENCIA:** 30 de Noviembre - 2016  
**REFERENCIA INTERNA:** PC LC 045/11/2016

#### DETALLES DE LA CARGA

<b>INCOTERM:</b>	FCA CORDOBA - CAPITAL	<b>DIMENSIONES</b>	6,185 X 2,392 X 2,870 (LARGO X ANCHO X ALTO RESP)
<b>LUGAR DE CARGA:</b>	COR - CORDOBA	<b>PESO BRUTO</b>	5321 KGS
<b>LUGAR DE DESCARGA:</b>	SANTIAGO - CHILE	<b>VALOR DE MERCADERÍA</b>	USD 58.600.-
<b>TIPO DE MERCADERÍA:</b>	CAMION - CHASIS CON COMBUSTIBLE - CARGA DGR	<b>COMENTARIOS:</b>	
<b>RUTA:</b>	CORDOBA / SANTIAGO - CHILE		
<b>COMENTARIOS:</b>	COTIZACION SERVICIO TRANSPORTE TERRESTRE INTERNACIONAL EXCLUSIVO		

#### DETALLES DE LA COTIZACIÓN

##### SERVICIO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

Transporte Terrestre Internacional	<table border="1"><thead><tr><th>Importe</th></tr></thead><tbody><tr><td>USD 3.500,00</td></tr></tbody></table>	Importe	USD 3.500,00	X VEHICULO
Importe				
USD 3.500,00				
Seguro Internacional	<table border="1"><tbody><tr><td>USD 217,35</td></tr></tbody></table>	USD 217,35	(calculado sobre la base de USD 62.500.- que se forma entre el valor FCA y el transporte terrestre internacional)	
USD 217,35				
<b>COSTO TOTAL CIP SANTIAGO - CHILE</b>	<table border="1"><tbody><tr><td>USD 3.717,35</td></tr></tbody></table>	USD 3.717,35		
USD 3.717,35				
Costo de despacho de aduana Santiago - Chile	<table border="1"><thead><tr><th>Importe</th></tr></thead><tbody><tr><td>USD 250,00</td></tr></tbody></table>	Importe	USD 250,00	X Unidad
Importe				
USD 250,00				
Gastos operativos aduana destino	<table border="1"><tbody><tr><td>USD 70,00</td></tr></tbody></table>	USD 70,00		
USD 70,00				
<b>COSTO TOTAL DAP SANTIAGO - CHILE</b>	<table border="1"><tbody><tr><td>USD 4.037,35</td></tr></tbody></table>	USD 4.037,35	(incluye flete internacional / seguro / despacho de aduana en destino y gastos operativos en Chile)	
USD 4.037,35				

#### IMPORTANTE

Cotización en condición FCA CORDOBA - Capital  
No se han incluido servicios adicionales o extra costos como verificaciones aduaneras, almacenajes, estadías de camión, etc.-  
Flete pagadero en Argentina o en Chile - según se indique oportunamente.  
Costo por estadía de camión, superados los plazos otorgados por la franquicia para la carga / descarga: USD 350.- x día vehículo-  
Cualquier consulta adicional, quedamos a su disposición.-

**Lic. Laura Casaletti**  
Inter American Cargo Group S.A  
Oficina Córdoba - Argentina  
TEL: 54 351 4223289  
ID: 54\*159\*2536

E-mail: [lcasaletti@interamerican.com.ar](mailto:lcasaletti@interamerican.com.ar)  
Pág. Web: [www.interamerican.com.ar](http://www.interamerican.com.ar)

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO  
O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Guevara Casaletti Victoria
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	37.854.700
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	“La competitividad del Sector Argentino de Camiones luego de la implementación de Normativas Ambientales.”
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	vguevaracasaletti@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Córdoba, Argentina, 9 de Febrero 2017.

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** Córdoba, 9 de Febrero 2017.

Victoria Guevara Casaletti

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.