

Universidad de la Republica Oriental del Uruguay
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

*Trabajo de investigación monográfico para la obtención del título de
Contador Público plan 90.*



**Estrategias competitivas en los
mercados de Argentina, Chile y
Uruguay, desde la perspectiva
de una empresa uruguaya
productora y exportadora de
baterías industriales.**

Integrantes:

Laurenzo, Martín
Fletcher, Federico
Cardozo, Nicolás

Tutora:

Lic. Cra. Adriana Abraham

Coordinador:

Cr. Jorge Xavier

Marzo 2009

Abstract

Baterías del Mercosur es la única fábrica en el Uruguay especializada en la fabricación de baterías industriales, a su vez presta servicios de reparación y mantenimiento de este producto y lo exporta a Argentina y Chile.

Dado las distintas características y participación en los tres mercados en los que participa Baterías del Mercosur (Argentina, Chile y Uruguay), se deben aplicar distintas estrategias competitivas en cada uno de ellos.

El objetivo del presente trabajo es determinar qué estrategias competitivas, de las definidas por Michael Porter, debe aplicar la empresa en cada mercado.

Para cumplir con este objetivo se realizó una descripción de los tres mercados, se analizaron las fuerzas competitivas que participan en los mismos, se confeccionó la Cadena de Valor de la empresa y se realizó el análisis FODA, en base a información obtenida de, entrevistas, material bibliográfico, páginas web y proporcionada por el Ministerio de Industria, Energía y Minería.

A grandes rasgos la conclusión a la que se llegó es que la empresa debería aplicar una estrategia de diferenciación en Argentina, segmentación basada en diferenciación en Chile y en Uruguay diferenciación.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	- 4 -
1.1 GLOSARIO	- 4 -
1.2 PRESENTACIÓN DEL TEMA.	- 5 -
1.2.1 Concepto de batería industrial	- 5 -
1.2.2 Objetivo.....	- 6 -
1.2.3 Alcance.....	- 6 -
1.3 PRESENTACIÓN DE FEDESIR S.A.....	- 6 -
1.3.1 Datos de la empresa.....	- 7 -
1.3.2 Historia	- 7 -
1.3.3 Logo	- 9 -
1.3.4 Visión	- 9 -
1.3.5 Misión	- 10 -
CAPÍTULO 2: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	- 11 -
CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LOS MERCADOS	- 16 -
3.1 MERCADO ARGENTINO	- 16 -
3.1.1 Participación de mercado	- 16 -
3.1.2 Información de los competidores	- 17 -
3.2 MERCADO CHILENO	- 21 -
3.2.1 Participación de mercado	- 21 -
3.2.2 Información de los competidores	- 22 -
3.3 MERCADO URUGUAYO	- 24 -
3.3.1 Participación de mercado	- 24 -
3.3.2 Información de los competidores	- 25 -
CAPÍTULO 4: FUERZAS COMPETITIVAS.....	- 29 -
4.1 INTRODUCCIÓN TEÓRICA.....	- 29 -
4.2 APLICACIÓN AL CASO DE ESTUDIO	- 32 -
4.2.1 Amenazas de ingreso.....	- 33 -
4.2.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores	- 41 -
4.2.3 Productos sustitutos.....	- 43 -
4.2.4 Poder negociador de los compradores	- 43 -
4.2.5 Poder negociador de los proveedores.....	- 45 -
CAPÍTULO 5: CADENA DE VALOR.....	- 47 -
5.1 INTRODUCCIÓN TEÓRICA.....	- 47 -
5.2 CADENA DE VALOR DE BATERÍAS DEL MERCOSUR	- 53 -
5.2.1 Actividades Primarias.....	- 53 -
5.2.2 Actividades de apoyo:	- 55 -
5.2.3 Representación grafica de la Cadena de Valor de Baterías del Mercosur	- 56 -
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FODA.....	- 57 -
6.1 INTRODUCCIÓN TEÓRICA	- 57 -
6.1.1 Análisis FODA	- 57 -
6.1.2 Matriz FODA	- 59 -
6.2 ANÁLISIS FODA APLICADO A BATERÍAS DEL MERCOSUR	- 61 -
6.2.1 Identificación de Oportunidades y Amenazas:.....	- 61 -
6.2.2 Identificación de fortalezas y debilidades.....	- 62 -
6.2.3 Matriz FODA de Baterías del MERCOSUR	- 65 -
CAPÍTULO 7: ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	- 66 -
7.1 INTRODUCCIÓN TEÓRICA.....	- 66 -

7.1.1 Estrategia competitiva	- 66 -
7.1.2 Riesgos de las estrategias genéricas.....	- 67 -
7.2 APLICACIÓN AL CASO DE ESTUDIO.....	- 68 -
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES.....	- 70 -
8.1 FUERZAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO DE BATERÍAS INDUSTRIALES	- 70 -
8.2 CADENA DE VALOR DE BATERÍAS DEL MERCOSUR	- 71 -
8.3 ESTRATEGIAS QUE SURGEN DE LA MATRIZ FODA DE B.M.	- 72 -
8.4 VENTAJA COMPETITIVA	- 73 -
8.5 ESTRATEGIAS A APLICAR POR B.M EN CADA MERCADO	- 73 -
8.5.1 Mercado argentino.....	- 74 -
8.5.2 Mercado chileno	- 74 -
8.5.3 Mercado uruguayo.....	- 75 -
BIBLIOGRAFÍA	- 77 -

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 GLOSARIO¹

A los efectos de asumir como conocidos ciertos términos en el resto del presente trabajo se citan algunas definiciones y características generales de los acumuladores de plomo (baterías).

Acumulador eléctrico: Dispositivo constituido por un electrolito, un elemento y un contenedor que permite almacenar la energía eléctrica en forma de energía química y liberarla cuando se conecta con un circuito de consumo externo. Un acumulador de plomo o una batería de plomo es un acumulador eléctrico en que el material activo de las placas positivas está formado por compuestos de plomo y el de las placas negativas es esencialmente plomo y electrolito, una solución diluida en ácido sulfúrico. Las reacciones químicas son reversibles y permiten la recarga de la batería.

Capacidad del acumulador: Cantidad de electricidad que el acumulador puede producir antes de que el voltaje se reduzca a un nivel inferior al límite de una carga de diez horas, expresada en amperios/hora (Ah).

Carga: Operación mediante la cual una fuente externa suministra energía eléctrica que se convierte en energía química en el acumulador.

Célula o célula electroquímica: Se trata de un generador eléctrico constituido por no menos de dos reacciones electroquímicas (llamadas reacciones semicelulares), una de las cuales es de carácter reductor y la otra de carácter oxidante.

Conectores: Conductores de plomo metálico (u otro material) utilizados para interconectar no sólo las distintas placas, formando elementos, sino también los elementos entre sí para formar el circuito eléctrico interno.

Electrolito: Conductor iónico en el que se sumergen las placas. En los acumuladores de plomo el electrolito es una solución de ácido sulfúrico diluido. La carga de un acumulador está determinada por la densidad de su electrolito, que es de aproximadamente 1,270 kg/litro cuando está totalmente cargado.

Elemento, celda o vaso: Es una serie de placas negativas y positivas colocadas consecutivamente y aisladas entre si por separadores de PVC. Las placas de igual polaridad están conectadas eléctricamente, razón por la cual un elemento puede considerarse un conjunto de células electroquímicas conectadas en paralelo.

¹ CAP Consultores Ltda., proporcionado por el Ministerio de Industria, Energía y Minería.

Placa negativa o ánodo: Placa en que tienen lugar las reacciones oxidantes.

Placa positiva o cátodo: Placa en que tienen lugar las reacciones reductoras.

Separador de placas o espaciador: Componente insertado entre dos placas eléctricas consecutivas en un acumulador, hecho de polietileno, PVC, cartulina u otros materiales porosos y permeables al electrolito. Es necesario impedir el contacto metálico entre placas de polaridad opuesta, dejando un espacio entre ellas.

1.2 PRESENTACIÓN DEL TEMA.

1.2.1 Concepto de batería industrial

Hay dos tipos de baterías industriales: baterías de tracción y baterías estacionarias.

La **batería a tracción** son acumuladores de plomo destinadas a la alimentación de motores eléctricos instalados en montacargas, carretillas, vehículos eléctricos, entre otros.

Las **baterías estacionarias** son utilizadas en las actividades donde no puede haber faltante de energía eléctrica en ningún momento, destacándose la telefonía, los sistemas de seguridad y alarma, la generación, distribución y transporte de energía eléctrica, etc.

¿POR QUÉ ENFOCARNOS EN BATERÍAS INDUSTRIALES?

En la región de Uruguay, Chile y Argentina ha crecido la conciencia empresarial sobre el cuidado del medio ambiente. Los Estados han sido grandes protagonistas en este cambio de mentalidad creando programas de incentivos para “producción limpia” y otros tipos de políticas incentivadoras.

Este marco regional ha repercutido en el mercado de las baterías industriales creando un ambiente propicio para el crecimiento de la demanda de este producto.

1.2.2 Objetivo

En Uruguay solo existe una empresa fabricante exclusivamente de baterías industriales: Baterías del Mercosur (B.M.). La misma procura ser una especialista de baterías industriales brindando servicios, asesoramiento y venta a través de su red de sucursales y sus distribuidores autorizados a lo largo de la región.

Las distintas características que presenta cada mercado en los que participa Baterías del Mercosur representan un gran reto para una atención adecuada.

Objetivo específico:

Determinar la estrategia más adecuada que debe aplicar la empresa Baterías del Mercosur en los tres mercados en los que participa (Argentina, Chile y Uruguay). Realizando un estudio en base a la descripción del mercado, las fuerzas competitivas que intervienen en los mismos, a la cadena de valor de la empresa en estudio, al análisis FODA para ésta y considerando que los mercados son muy distintos en cuanto a su tamaño, tipo de competidores y exigencias de los consumidores.

Objetivo general:

Realizar una descripción general del mercado de baterías industriales en Argentina, Chile y Uruguay.

1.2.3 Alcance

Para establecer qué estrategias competitivas se deben aplicar se analizarán las fuerzas competitivas que actúan en los mercados, se realizará el análisis FODA de la empresa, así como, un estudio de la cadena de valor de la empresa objeto de estudio.

Como ya se ha mencionado, los mercados a estudiar son los de Argentina, Chile y Uruguay, describiendo las características de los principales competidores en cada uno, su participación y haciendo un profundo análisis de “Baterías del Mercosur”

El centro de negocios en el que se enfoca la presente monografía es la venta del producto baterías de tracción.

1.3 PRESENTACIÓN DE FEDESIR S.A.

1.3.1 Datos de la empresa

- Razón Social de la Empresa en Uruguay: Fedesir SA
- Nombre de la Empresa: Baterías del Mercosur (BM)
- Dueños: 74% accionistas locales;
26% FAAM Italia
- Empleados: 9 empleados en Colonia y 11
en las oficinas en Montevideo.
- Categoría en la que trabaja: Producción, comercialización y
mantenimiento de baterías de
tracción
- Países en los que está presente: Uruguay, Argentina, Chile
- Productos principales en UY: Baterías de tracción: FAAM y
MAXENER; Servicios: MAX
Service, PSM (Proceso de
sobrevida Maxener) y Express.
- Alianzas: FAAM Italia

1.3.2 Historia

1998 – Se inicia la relación con el grupo FAAM para ensamblar baterías de tracción /Industriales como un negocio de Clark Argentina (comercializadora de auto-elevadores)

Octubre 2000 – Cierra Clark e inicia actividades FEDESIR SA con capitales 50% locales (compuesto por ex-empleados Clark) y 50% de FAAM (Italia). En ese momento se decide ingresar al negocio de la producción de baterías, para ello se alquila un predio en Riachuelo/ Colonia y se monta una fábrica de acuerdo a las especificaciones de FAAM Italia. En ese entonces se contaba solo con 3

empleados y el área comercial tercerizada y se comercializaba tanto en Uruguay, como en Argentina.

Junio 2001 – Sale de fábrica la primer batería producida en Uruguay.

2002 – El año, transcurre en medio de la crisis, sin facturar nada al mercado argentino y muy poco en el uruguayo. En este período y como resultado de la crisis se incorporan al portafolio de productos los servicios, realizados directamente desde la planta en Colonia. Al mismo tiempo se ingresa al mercado chileno.

Noviembre 2003 – Se empieza a recuperar el mercado y se provee a Argentina la primera batería post-crisis.

Julio 2004 – Debido a una fuerte crisis interna se plantea la liquidación de la empresa, la misma no es aceptada por los socios locales quienes deciden recapitalizarla. Dicho acontecimiento llevó a una modificación del paquete accionario inicial (50/50) donde los socios locales se quedaron con la mayoría del mismo (74/26).

En este momento se cambia el modelo de comercialización, se monta una base en Montevideo para atender al área metropolitana (AMET) y se atiende el interior de Uruguay (INTUY) directamente desde la fábrica. Además se lanza al mercado la segunda marca (MAXENER).

2005 – Se produce una fuerte crisis productiva por los insumos de la segunda marca, a la cual tiene que hacer frente Fedesir ya que el proveedor internacional no responde.

2006 – Si bien, sin consecuencias, en este año se producen denuncias por daños a la salud y al medio ambiente ante la DINAMA. Y aunque re-posicionados en Argentina y vendiendo en Chile, se produce una “crisis doméstica” entre algunos de los socios, donde se plantea el posible retiro de los accionistas locales. Superada esta crisis, inicia un período que llega hasta el momento donde se formaliza la gestión de dirección, se desarrollan planes y presupuestos. Se inicia el “período de definición”.

2007 – Se aprueba el balance y memoria 2006. Se da por finalizado el período de definición, lo que dio paso a una nueva etapa denominada: “período de consolidación”.

Para esta etapa se resuelve seguir con el formato de gestión de dirección ya estipulado, pero además relocalizar la planta, fortalecer la empresa en sus diferentes áreas incorporando recursos al área comercial, a la producción y a la administración.

2008 – Se definen 3 objetivos claves para este período: recapitalizar la empresa para el segundo semestre, formalizar la relocalización de la fábrica e incursionar en el mercado chileno. Además se inician los procesos para obtener las certificaciones ISO.

1.3.3 Logo



1.3.4 Visión

Baterías del Mercosur se plantea como objetivos para el 2013:

1. Pertenencia: BM continuará perteneciendo a los mismos accionistas que en la actualidad, pudiendo desarrollar alianzas estratégicas en otros mercados, pero donde BM tendrá siempre el control operativo.
2. Actividad: continuará trabajando en el negocio de las baterías Industriales pudiendo ingresar a mercados actualmente potenciales (baterías estacionarias) a través de productos de fabricación propia o importada, así como servicio. Será una empresa más comercial y de servicios, que productora, atendiendo fundamentalmente al segmento premium.
3. Tamaño de empresa: BM tendrá un tamaño de entre 3 y 5 veces mayor al actual, desarrollando varias unidades de negocios en el exterior, éstas pueden ser propias (sucursales) o franquicias.
4. Resultados económicos: resultados económicos que den una seguridad y tranquilidad económica a los accionistas e integrantes de la firma, probablemente duplicando como % sobre ventas, el resultado neto antes de impuestos.
5. Personas vinculadas a la empresa: genera valor y beneficios tanto para los dueños/accionistas como para los que trabajan en ella. Es una empresa con una conducción clara, con un funcionamiento armónico entre todos los integrantes. Con un equipo humano comprometido, capacitado y motivado, orgulloso de pertenecer, con “temple”.
6. Organización: tendrá un modelo propio de gestión con un funcionamiento ordenado, eficiente, metódico y sistemático. Mantendrá un cuidadoso equilibrio en la cantidad de personal necesario para enfrentar el crecimiento, desarrollar todas las funciones y lograr los resultados, siendo una de sus fortalezas la rápida adaptación a los cambios.

7. Gestión. Los procesos están ordenados, la gestión es profesional y se enfoca a la rentabilidad, basados en un sistema de gestión confiable. Tendrá una gestión más enfocada, ordenada, metódica y sistemática, con buenos procedimientos, desarrollando habilidades en todas las áreas y muy especialmente en el área comercial, donde se visualiza con un importante know how para gestionar cada territorio.
8. Mercados: Desde Uruguay como casa matriz, pero atendiendo el sur de Brasil, Argentina y Chile.
9. Tecnología: un sistema de gestión que refleje el modelo BM y permita la gestión de información en tiempo y forma para la toma de decisiones y que respalde la operativa cotidiana de todos los funcionarios. A nivel de producción se ven al día, con una fábrica moderna de elementos, cuidando el medio ambiente pero no realizando grandes inversiones –tecnificando lo existente- y no yendo “de la placa para atrás”. Los procesos están ordenados y fuertemente estandarizados. “Es una empresa más de gente que de capital”.
10. Imagen: BM quiere ser vista como una empresa líder especialista en baterías industriales, con perfil industrial. Con marcas reconocidas y fuertes regionalmente. Respetada por los competidores y valorada por los clientes. Una empresa seria con productos de calidad, cumplidora, con clientes representantes de marcas de primera línea.

1.3.5 Misión

Producto

HOY: se comercializan productos dentro de las siguientes familias: baterías de tracción (DIN) y servicios de reparación y mantenimiento de las mismas.

FUTURO: se destinarán los mayores esfuerzos, asignándole un nivel de recursos mucho mayor que el actual a los servicios; manteniendo el mismo nivel de recursos a las baterías de tracción (DIN).

Se proponen destinar los recursos necesarios para obtener nivel de competitividad en las baterías de 24v y cargadores. El esfuerzo mayor se aplicará a baterías estacionarias y a baterías de tracción de celda británica (BS), buscando un nivel de competitividad sobresaliente lo antes posible.

Dominio geográfico

HOY: Baterías del Mercosur comercializa sus productos dentro de Uruguay, en Argentina, Chile.

MAÑANA: Se aumentarán los recursos destinados hasta ahora para la comercialización tanto en Uruguay como Argentina, aplicándole prioridad y por lo

tanto mayores recursos a Chile de forma de lograr aumentar la competitividad lo antes posible.

Se identifican San Pablo y la región de Sur de Brasil (Paraná, Sta. Catarina, Río Grande del Sur) como nuevos mercados. En el caso de la primera se manifiesta algún interés, se visualiza operando con negocios puntuales una vez la región sur esté operativa.

Canales de distribución

HOY: la empresa comercializa sus productos a través de los siguientes segmentos: primo impianto², distribuidores, agentes, clientes directos de fábrica (CDF)

FUTURO: se comenzará o mantendrá el mismo nivel de recursos que hasta ahora a primo impianto distribuidores, agentes. Los esfuerzos mayores se aplicarán a los CDF.

Se identifican las franquicias como un canal a desarrollar, al cual se le aplicarán la cantidad de recursos necesarios para un alto nivel de competitividad lo antes posible.

Competencias de la Empresa

HOY: reconoce como competencias diferenciadoras, el conocimiento que tiene del negocio, la gestión de los resultados compartida desde un equipo de dirección, la gestión por objetivos y estrategias, la gestión comercial (marketing y ventas) y la gestión de proveedores

FUTURO: Mantendrá los recursos con los que apoya las habilidades existentes de gestión de resultados y gestión compartida. Incrementará los esfuerzos en mejorar habilidades de conocimiento de negocios (fundamentalmente estacionarias), gestión de los objetivos y las estrategias y la gestión de las habilidades de compras y manejo de proveedores. Los mayores esfuerzos se pondrán en mejorar las habilidades comerciales que se identifican como una debilidad para obtener ventaja competitiva.

Incrementará los esfuerzos en adquirir habilidad de investigación y desarrollo (calidad y desarrollo de productos) y pondrá esfuerzos muy importantes en las habilidades de gestión y el desarrollo de proyectos como elemento clave para generar ventaja competitiva.

CAPÍTULO 2: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

² Primo Impianto; expresión italiana con la que se refiere al primero que instala la batería en la maquinaria eléctrica.

Proceso de administración estratégica

“La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.”³

El proceso de administración estratégica es un procedimiento de ocho pasos que abarca la planificación estratégica, implementación y la evaluación.

En los seis primeros pasos se describe qué planificación deberá realizarse y en los últimos dos la implementación y la evaluación dado que hasta las mejores estrategias pueden fracasar, si no se las implanta ó evalúa en forma correcta.

A continuación describiremos los distintos pasos del proceso.

Paso 1) Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

Toda organización necesita formular una misión que defina sus propósitos y responda la pregunta: ¿Cuál es la razón por la que estamos en este negocio? Definir la misión de la organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios. Cuando una compañía define deficientemente su propósito y el alcance de este, los resultados pueden ser desastrosos.

Una declaración de misión debe tener los siguientes componentes⁴:

- Mercado de consumidores
- Producto y servicio
- Dominio geográfico
- Preocupación por la supervivencia
- Filosofía
- Concepto de si misma
- Preocupación por su imagen

También es importante para los gerentes describir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad. Los objetivos de una compañía proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar. El conocimiento de los objetivos actuales de una compañía brinda a los gerentes la base para decidir si esos objetivos necesitan algún cambio. Por las mismas razones es importante que los gerentes definan las estrategias actuales de la organización.

Paso 2) Análisis del ambiente externo.

³ T.L. Wheelen y J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 7 Ed. Prentice Hall, 2000

⁴ J.A. Pearce II y F.R. David “Corporate Mission Statements: The Bottom Line” Academy of Management Executive, mayo 1992.

El análisis de ese ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia. Porque el ambiente de una organización define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente. Los gerentes de toda organización necesitan analizar el ambiente.

A los efectos de realizar este análisis se tendrá en cuenta la descripción del mercado realizada en el capítulo 2 y se hará un análisis de las 5 fuerzas competitivas descritas por Michael Porter.

Paso 3) Identificación de oportunidades y amenazas

Después de haber analizado el ambiente, la gerencia necesita evaluar lo que ha descubierto, en términos de las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que enfrentará.

Paso 4) Análisis de los recursos de la organización

Vamos a examinar el interior de la organización, por ejemplo, qué aptitudes y habilidades poseen los empleados de la organización; con que recursos cuenta ésta; si ha tenido éxito en la creación de nuevos productos; cuál es el flujo de efectivo de la organización; cómo la perciben los consumidores y que opinan de la calidad de sus productos o servicios. Este paso, obliga a los gerentes a reconocer que toda organización, no importa cuán grande o poderosa, sea está restringida en cierto modo por los recursos y habilidades que tenga a su alcance.

El análisis interno provee información importante y específica sobre los activos, habilidades y actividades de trabajo de la organización. Si cualquiera de las habilidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos se dice que ellos representan las competencias distintivas de la organización. Estas son las principales habilidades, capacidades y recursos que permiten a la organización generar valor y constituyen sus armas competitivas.

Para analizar el interior de Baterías del Mercosur se describirá la cadena de valor de la misma.

Paso 5) Identificación de fortalezas y debilidades

El análisis del paso 4 deberá conducirnos a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización. También deberá indicar cuales son las capacidades de la organización para realizar las diferentes actividades funcionales. Cualquier actividad que la organización realice bien o cualquier recurso que tenga a su disposición constituyen sus fortalezas. Las debilidades son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee.

Paso 6) Formulación de estrategias

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativo, de negocios y funcional. Los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias

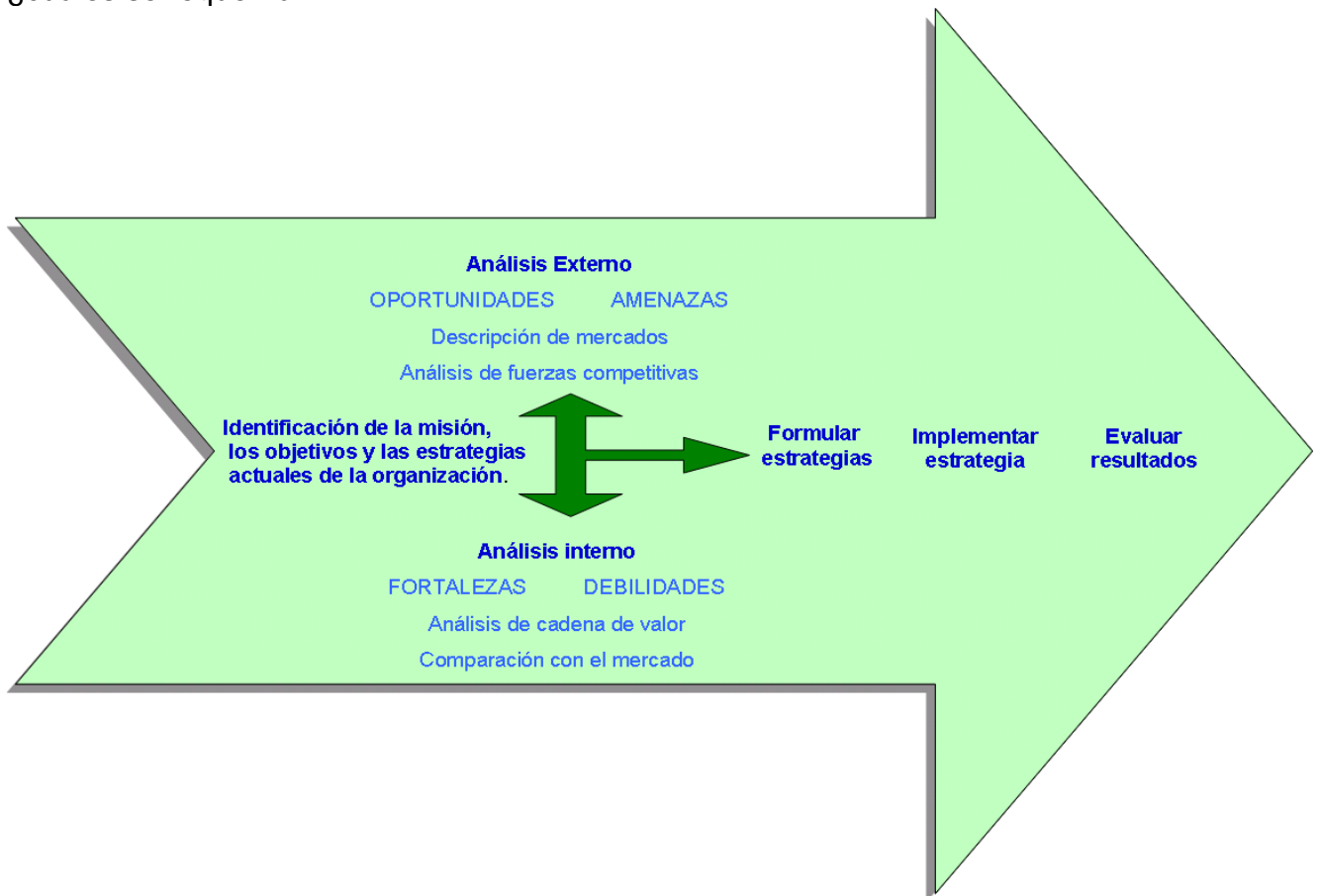
alternativas estratégicas y seleccionar las que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que les brinda el ambiente.

Paso 7) Implementación estratégica

Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. Si una organización introduce cambios importantes en su estrategia, tendrá que hacer las modificaciones apropiadas en el diseño general de su estructura. Es posible que los gerentes necesiten reclutar, seleccionar, capacitar, disciplinar, transferir, promover e incluso despedir empleados a fin de lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Paso 8) Evaluación de resultados

En este último paso nos debemos preguntar: ¿qué tan eficaces han sido nuestras estrategias?, ¿es necesario hacerles ajustes?, en caso afirmativo, ¿cuáles se requerirán?



Proceso de Administración Estratégica

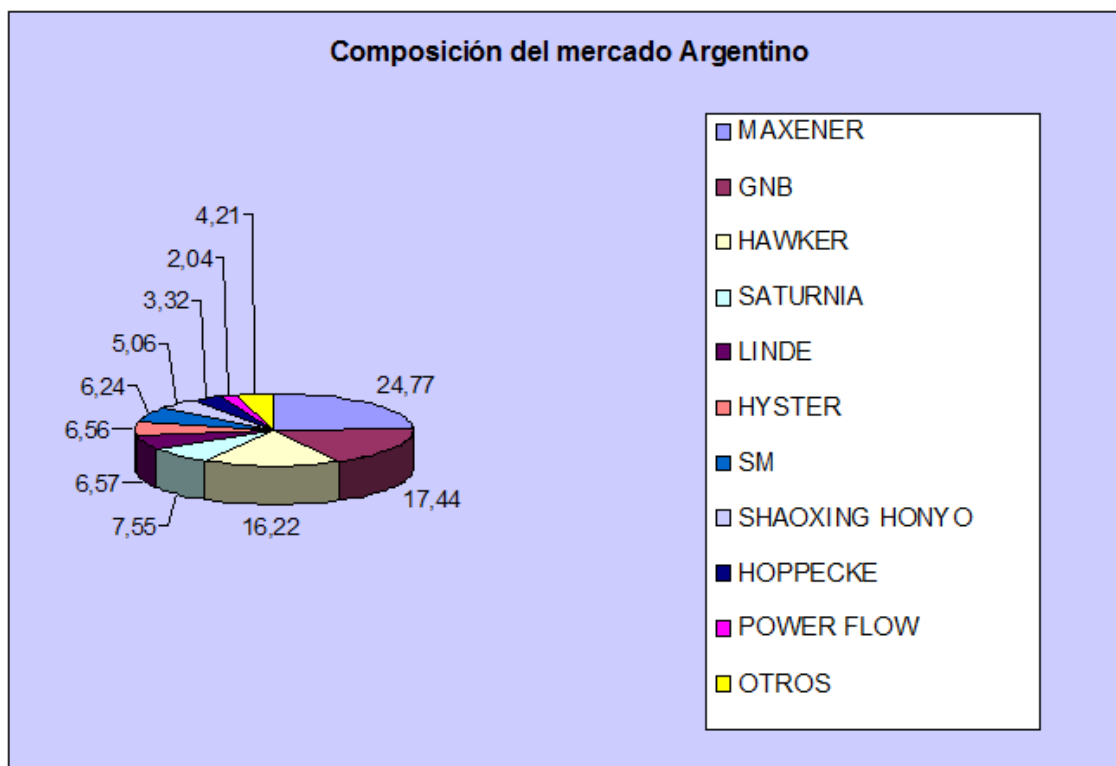
(“Administración”, ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary.)

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LOS MERCADOS

3.1 MERCADO ARGENTINO

3.1.1 Participación de mercado

Para determinar este mercado de baterías industriales solo se tomó en consideración las baterías industriales importadas, siendo imposible establecer el nivel de producción y venta de baterías industriales nacionales.



Elaboración propia: Datos obtenidos de “Penta-Transaction”⁵, para el año 2008.

De las marcas importadas, Maxener (marca fabricada por Baterías del Mercosur) es la que tiene mayor participación. La que se encuentra en segundo lugar es GNB (marca más conocida de EEUU). Esta superioridad se puede atribuir, entre otros factores, a que las baterías importadas en Argentina desde fuera del

⁵ Penta-Transaction es una organización que presta servicios informáticos para el área de comercio exterior, brindando entre otros servicios estadísticas de Comercio exterior on-line para usuarios registrados en su página web: www.pentra-transaction.com

MERCOSUR pagan un arancel del 16%, mientras que los importados desde Uruguay no pagan arancel. En el cuarto lugar se encuentra Saturnia, que es de origen brasilero por lo que no está en desventaja arancelaria.

Según comentarios del gerente comercial de Baterías del Mercosur en los casos de Linde y Hyster son marcas principalmente de autoelevadores europeos que no se dedican a fabricar baterías, lo que hacen es adquirir los acumuladores a fabricantes y luego usar su marca para comercializarlos.

3.1.2 Información de los competidores

A continuación se describirán las características principales de las fábricas argentinas de baterías industriales; Carpinelli S.A., Autobat S.A., Enersystem S.A., Dataplex S.A., a partir de información obtenida de sus páginas web:

Carpinelli S.A. ⁶

La marca comercial de las baterías y cargadores de Carpinelli S.A es MONTECARLO.



Carpinelli S.A. cuenta con una planta de producción de acumuladores eléctricos en Pacheco, la cual por su ubicación e infraestructura, permite una excelente capacidad de respuesta y una logística privilegiada para atender clientes de cualquier parte del mundo, debido a que se encuentra a 38Km. del puerto de aguas profundas de Buenos Aires y a 50 Km del aeropuerto internacional.

Cincuenta años dedicados a la fabricación de acumuladores eléctricos de plomo-ácido y de cargadores de baterías, le han permitido convertirse en la principal y única fábrica modelo de acumuladores eléctricos de Argentina.

Su producción se ha ido expandiendo permitiéndoles proveer desde baterías de arranque, hasta baterías para auto elevadores, pasando por la múltiple gama de

⁶ www.bateriascarpinelli.com.ar

baterías para uso industrial: telecomunicaciones, arranque de grandes motores diesel, encendido de grandes turbinas de aviones, acumulación de energía eólica y solar.

Autobat S.A.⁷



La empresa se dedica a la fabricación y venta de baterías para uso industrial y de automotores de Argentina.

Posee dos plantas industriales en la provincia de Buenos Aires, con capacidad de producción anual de 50 MW en baterías industriales y más de 500.000 unidades en baterías automotrices ofreciendo soluciones integrales en energía y servicios a quienes requieren confiabilidad total en diversos rubros del mercado.

Apuntan a que sus productos alcancen precios y niveles de calidad internacional que satisfagan las necesidades de los clientes.

Las políticas vinculadas a los procesos son:

- Promover el mejoramiento continuo de sus procesos (productivos, administrativos, etc.) y el crecimiento de la empresa.
- Mantener una política de inversión y actualización tecnológica.
- Minimizar los tiempos perdidos.
- Minimizar la generación de residuos
- Obtener costos de producción y administración que habiliten la rentabilidad global de la Empresa.

Pone especial atención en sus procesos productivos con vista al cuidado y preservación del ambiente.

Forbat SRL⁸

La marca de baterías que comercializa esta empresa es AMSA.

⁷ www.autobat.com.ar

⁸ www.bateriasamsa.com.ar



Tiene una antigüedad de 30 años dedicada a la fabricación de acumuladores. Se ha dedicado en forma significativa, al campo de los acumuladores de tracción para vehículos eléctricos de las terminales automotrices, empresas de transporte y logística más importantes de Argentina, acumuladores estacionarios en lugares en donde eran necesarias descargas eléctricas de alta intensidad, acumuladores que deben usarse en conmutadores, disyuntores, arranque de grandes motores diesel, sistemas de reserva para la alimentación de computadoras y aplicaciones similares, equipos estacionarios de energía solar y eólica.

El mayor mercado para sus acumuladores del tipo estacionarios, es el sector de las comunicaciones en la que se alimentaran casi todos los equipos en uso, desde las redes de radio, televisión y teléfonos, hasta los sistemas telefónicos locales. La confiabilidad total en los acumuladores a usarse, es de vital importancia y esta razón por la cual los producidos por AMSA son muy recomendados.

Garantía

Los equipos producidos por AMSA tienen la garantía de la mayor empresa del interior del país en el sector de sistemas de energía.

AMSA tienen como clientes a las mayores empresas públicas y privadas de la Argentina.

La garantía y la asistencia técnica que AMSA ofrece a sus clientes, comienza antes de la venta de cualquier equipo, ya que verifica e indica la mejor opción para cada caso en particular.

A través de un grupo de profesionales altamente especializados, AMSA acompaña la instalación de sus sistemas y asegura, siempre que se solicite, el mantenimiento, orientación y asistencia técnica.

Enersystem⁹



⁹ www.enersystem.com

EnerSystem tiene una experiencia de más de 15 años en la producción y comercialización de baterías para uso industrial.

Actualmente tiene oficinas en la localidad de El Talar, Provincia de Bs.As., Argentina, en Cumbica, Guarulhos, Estado de San Pablo, Brasil, y en Providencia, Santiago de Chile. Cuenta con 2 plantas de producción en el Mercosur en las cuales se lleva a cabo la producción de su línea de baterías estacionarias y de tracción.

Mediante la combinación de su amplia gama de baterías y cargadores, su capacidad técnica y humana, diseña y desarrolla soluciones específicas a la medida de cada cliente.

Dataplex S.A.¹⁰



Desde hace más de 30 años, DATAPLEX brinda soluciones integrales únicas en energía. Provee sistemas electrónicos para soporte y aseguramiento de la energía a computadoras, máquinas, centrales telefónicas, telecomunicaciones, y otros servicios en donde es necesario e indispensable contar con este recurso, para no provocar paradas indeseables en la continuidad del servicio proporcionado, ya sea por defectos de red, cortes o microcortes.

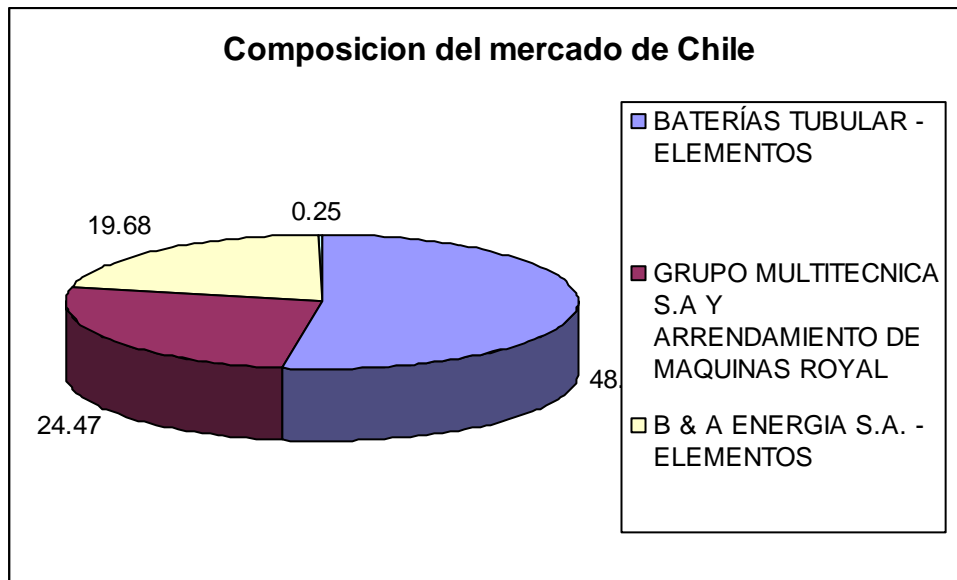
Fabrica sistemas de carga y protecciones para todo tipo de baterías existentes en el mercado internacional, sean éstas para uso industrial o de telecomunicaciones; y desarrolla y produce equipos especiales de control y ensayo como unidades de ciclado, cargadores y descargadores lineales; con relevo de datos en todos los eventos que se controlan. Estos equipos se exportan a más de 12 países.

¹⁰ www.dataplex.com.ar

3.2 MERCADO CHILENO

3.2.1 Participación de mercado

Para determinar el mercado total de baterías industriales se tomó el total importado en el último año. En este caso no existen productores de baterías nacionales por lo que el total importado coincide con el total del mercado.



Elaboración propia: Datos obtenidos de “Penta-Transaction”¹¹, para el año 2008.

El mercado de baterías de tracción de Chile es un oligopolio en el que sólo tres empresas dominan el mercado acumulando el 93% del total que se acerca a los U\$S 11:.

Todos los participantes del mercado son importadores de elementos. No hay fabricantes nacionales a diferencia de lo que pasa en los otros dos países atendidos por Baterías del Mercosur.

Baterías Tubular tiene un dominio absoluto del mercado con el 48% del mismo. Cualquier acción suya en el mercado a niveles de precio, promociones, será significativa. Esta característica, hace pensar que tiene el potencial para tomar acciones contra posibles amenazas de nuevos competidores que intenten ingresar al mercado. Es una empresa con 15 años en el ramo de baterías y con un buen prestigio en el mercado de Chile. Importa elementos marca Tudor desde España únicamente, ensamblando los mismos y vendiendo a los clientes locales.

¹¹ Penta-Transaction es una organización que presta servicios informáticos para el área de comercio exterior, brindando entre otros servicios estadísticas de Comercio exterior on-line para usuarios registrados en su página web: www.pentra-transaction.com

Arrendamientos de Maquinas Royal es un empresa dedicada al alquiler de grúas orquillas (autoelevadores) en el mercado chileno. Conforman un grupo económico junto con Multitécnica que importa elementos para ensamblar, proveyendo no solamente a Arrendamiento de Máquinas Royal para su flota de alquiler, sino que también, vende directamente al mercado local las baterías ensambladas. Importa principalmente elementos desde Estados Unidos de marca Exide que es uno de los grupos fabricantes más grandes del mundo.

El otro gran partícipe de este mercado, es B & A Energía S.A., que importa elemento para ensamblar y vender al mercado. La gran mayoría de sus elementos provienen de MIDAC que es un fabricante Italiano y en alguna ocasión, en el último año, han comprado e importado elementos marca Shenzhen desde China.

Una particularidad del mercado chileno es la gran importación de elementos de origen europeos. También es un mercado que en el último año móvil analizado no presentó zafalidad sino que siempre se mantuvo en un nivel de actividad parejo.

3.2.2 Información de los competidores

Los tres principales competidores en el mercado chileno son: Tubular S.A., Multitecnica S.A. y B & A energía S.A.

Tubular S.A. ¹²



Es una empresa con más de 15 años de experiencia en el mercado local, representante de baterías y cargadores industriales estacionarios y de tracción. Fabricantes de estructuras antisísmicas para bancos de baterías.

Con los productos de la línea de tracción, Tubular S.A. está presente en los mercados de grúas horquilla, transpaletas, elevadores, cargadores frontales, locomotoras, equipos de aseo y muchos otros.

Con los productos de la línea estacionaria, Tubular S.A. está presente en los mercados de comunicaciones, centrales telefónicas, subestaciones, alumbrado de seguridad, sistemas de alimentación interrumpida, centrales hidroeléctricas, computadoras, almacenamiento de energía, etc..

¹² www.tubular.cl

Para la atención de los clientes cuenta con un personal altamente capacitado, herramientas e instrumentos de alto nivel de especialización, servicio a terreno con vehículos equipados, taller con equipamiento e infraestructura adecuadas para reparaciones pudiendo responder eficientemente a las necesidades de asistencia técnica que los clientes requieran.

En el ámbito de asistencia técnica efectúa el proceso de post-venta asesorando a sus clientes en lo referido al uso, mantenimiento y reparación del producto vendido. Adicionalmente, Tubular S.A., se preocupa por sus productos durante todo el período de garantía estableciendo un contacto permanente con los clientes.

Mutitécnica S.A. ¹³



MULTITECNICA S.A. es una empresa con más de 25 años en el mercado, con una exitosa trayectoria en todo el país como proveedores de equipos y servicios para el movimiento de carga en general.

Nació en 1977 como representante de marcas y servicio técnico. Con el paso de los años ha formalizado relaciones comerciales con distintos proveedores a los que representa y clientes en una escala siempre creciente.

Ha creado fuertes relaciones con sus clientes, y da soluciones precisas para el movimiento de carga y otras áreas del retail, tomando representaciones de equipos tales como APILADORES PARA PASILLO ANGOSTO, GRUAS HORQUILLA, CARROS ELÉCTRICOS, PUERTAS Y NIVELADORES DE ANDEN.

B & A Energía S.A. ¹⁴

Se encuentra ubicada en Santiago de Chile

BA Energía S.A., se dedica a la importación, venta y arriendo de baterías, cargadores de baterías para vehículos de tracción y aditamentos para grúas horquilla Meyer (Alemania).

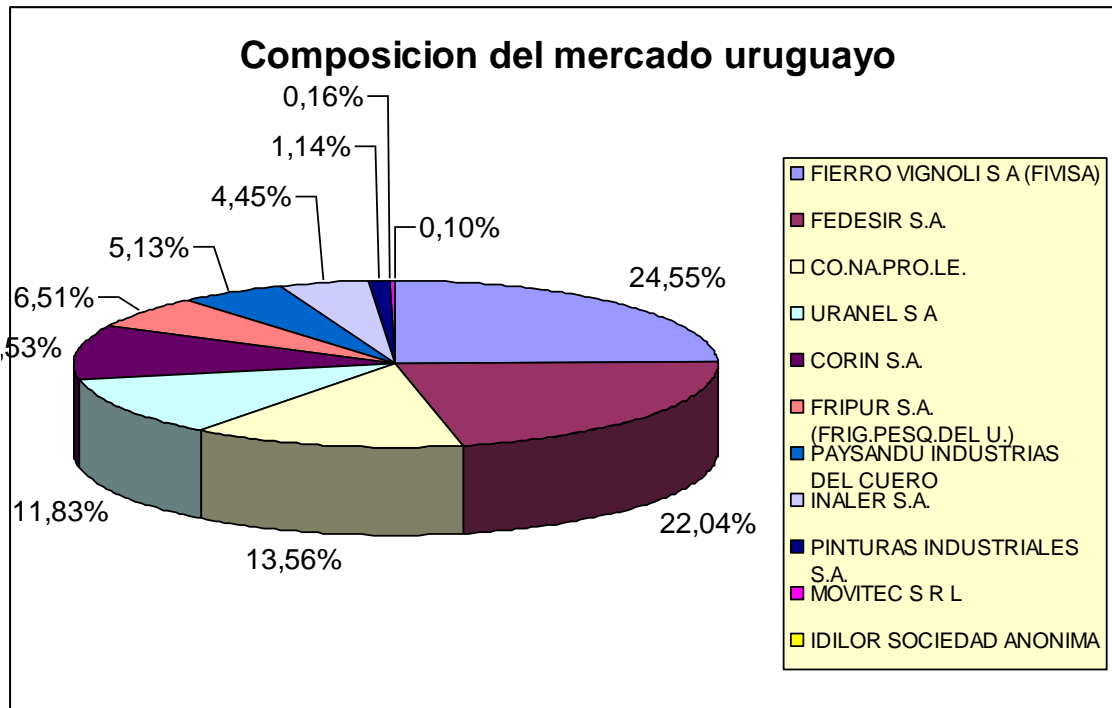
¹³ www.multitecnica.cl

¹⁴ www.baenrgi.com

3.3 MERCADO URUGUAYO

3.3.1 Participación de mercado

Para determinar el mercado total de baterías industriales del Uruguay se obtuvo la información de las importaciones en el año 2008, a lo cual le sumamos la producción y venta de baterías industriales de Fedesir S.A..



Elaboración propia: Datos obtenidos de “Penta-transaction”, para el año 2008.

El mercado en Uruguay está compuesto por 5 grandes empresas (FIVISA, Fedesir, Uanel, Corin, Movitec) y el resto son consumidores finales que importan directamente lo que ellos van a utilizar.

El que se encuentra en primer lugar es FIVISA pero con muy poca diferencia en relación a BM, 24.55 y 22.04% respectivamente.

El tercer importador es CONAPROLE, que es uno de los que importa para autoabastecerse.

Fivisa importa principalmente desde Argentina, mientras que CONAPROLE hizo una sola importación en el año 2008 de 11 unidades de EE.UU.

Corin importa desde China y Japón, mientras que Uanel mayoritariamente desde Brasil y también desde Argentina.

En la entrevista con el gerente comercial de BM, se destacó el hecho de que ha perdido participación en el mercado uruguayo, ya que en el 2007 tenía casi el 50% y en el 2008 bajó a 22,04%. Se están tomando medidas al respecto, entre las

cuales se destaca la contratación de un gerente, especializado en ventas, para la unidad de ventas en Uruguay.

3.3.2 Información de los competidores

En el mercado uruguayo las 5 empresas más importantes son: Fedesir S.A., Radesca S.A., Fierro Vignoli S.A., Urael S.A. y Corin S.A.

Radesca S.A.¹⁵



Baterías RADESCA es desde su fundación en 1935, una empresa uruguaya, integrada en su totalidad por capitales nacionales, dedicada exclusivamente a la fabricación y comercialización de acumuladores eléctricos plomo-ácido.

En la década de 1940 adquiere el local donde actualmente funcionan su Administración General y los Departamentos de Ventas, Servicios y Logística.

En 1952 adquiere un predio en el barrio Peñarol de la ciudad de Montevideo donde establece su actual planta industrial. Cuando las condiciones del mercado así lo indicaron, desarrolla e instala una planta de recuperación de plomo de baterías en desuso e incorpora nuevas tecnologías en todas las etapas de producción como, por ejemplo, unión de celdas por soldadura de inter-celda de alta precisión, unión de tapas y cajas por termofusión, nuevas aleaciones de plomo para las baterías de bajo y libre mantenimiento.

Desde el comienzo de sus actividades, la empresa produjo baterías estacionarias para la electrificación de establecimientos rurales, para estaciones de energía y respaldo de líneas de transmisión eléctricas, para centrales telefónicas, etc.

A partir de 1950, diseñó e instaló una línea de producción de baterías de tracción para uso en auto-elevadores y vehículos con motores eléctricos en general.

Actualmente, y como resultado de que la empresa ha aplicado en su larga trayectoria un sistema continuo de adecuación tecnológica en sus procesos de gestión, producción, control de calidad y cuidado medioambiental, Baterías RADESCA está en condiciones de fabricar y suministrar una muy amplia gama de acumuladores plomo ácido de acuerdo a las nuevas exigencias que imponen los nuevos mercados globalizados.

Tiene 3 divisiones industriales y equipos de moderna tecnología. Su personal es

¹⁵ www.radesca.com.uy

altamente capacitado y comprometido. Posee un departamento de investigación y desarrollo de dedicación total.

Política de Calidad

Ser líderes en el mercado nacional de energía eléctrica acumulada a través de la satisfacción de las necesidades y requisitos de los clientes.

Considerar a clientes (internos y externos) y proveedores como verdaderos socios, merecedores de recibir y otorgar confianza en los procedimientos y productos.

Utilizar como herramientas la participación del personal, la medición de la satisfacción de clientes y la adopción de la norma ISO 9001 como referencia, de manera de poder mejorar permanentemente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, en el marco de la normativa vigente.

Política medioambiental

Desarrollar actividades productivas y comerciales en un enfoque respetuoso del medio ambiente y cumpliendo estrictamente la normativa vigente, en un proceso de mejora continua.

Dar respuesta eficaz y eficiente ante emergencias ambientales y asegurar fluida comunicación con la comunidad y las distintas partes interesadas.

Ofrecer soluciones a la comunidad para evitar las consecuencias del mal manejo de los desechos que contienen plomo

Política de seguridad y salud ocupacional

Teniendo muy presente que los empleados son la base en la que se apoya todo el proyecto de mejora, procurar su desarrollo personal y bienestar en base a suministrar un entorno de trabajo seguro y amigable, una remuneración acorde con las tareas y la situación nacional y un compromiso de conocimiento y apoyo individual.

Las normas de seguridad son obligatorias para todos los integrantes de la empresa quienes mediante un proceso de educación continua, con apoyo de asesores de reconocida trayectoria, aprenderán a evaluar posibles condiciones inseguras para su pronta eliminación.

Fierro Vignoli S.A. ¹⁶



¹⁶ www.fivisa.com.uy

Fierro Vignoli S.A. (FIVISA)- es una empresa uruguaya líder en la comercialización de materiales eléctricos y productos relacionados con más de 65 años en plaza.

Posee 9 locales de venta, un amplio stock y una flota de vehículos que le posibilitan tener una cobertura total del país, haciendo entregas en 24 hs.

Abastece desde usuarios particulares hasta empresas de instalación, industrias, empresas constructoras, agencias del gobierno y municipalidades, instituciones y empresas en general.

Actualmente FIVISA se encuentra conformada por 7 departamentos, siendo "Ferretería" y "Seguridad" los últimos en anexarse.

Uranel S.A.¹⁷

La actividad principal de esta empresa es la venta y arrendamientos de maquinarias eléctricas como autoelevadores y repuestos.

Cuenta con un Servicio Técnico que ofrece rápida respuesta, con repuestos originales importados por Uranel S.A. desde Alemania. Cuenta con un amplio stock de los mismos.

Cuenta con autoelevadores de última generación, importados exclusivamente desde Alemania. Estas máquinas, diseñadas por el equipo Porsche aplican tecnología de vanguardia, como por ejemplo, la transmisión hidrostática. Disponibilidad de equipos las 24 hs., con servicio de choferes a su disposición.

Se pudo constatar con información obtenida de Penta-transaction que las baterías las importa desde Argentina y Brasil.

Corin S.A.¹⁸



¹⁷ www.uranel.com.uy

¹⁸ www.corinretup.com.uy

La actividad principal de Corin S.A. es el alquiler y venta de autoelevadores y equipos industriales como apiladores eléctricos, plataformas de elevación y transportadores de pallets. A su vez comercializa todo tipo de accesorios e insumos para estas maquinarias.

Se toma en cuenta como un competidor más en el mercado de baterías industriales dado que Corin S.A. se autoabastece de este producto para sus maquinas y muchos clientes que le han comprado maquinaria eléctrica recurren nuevamente a ellos cuando necesitan cambiar las baterías.

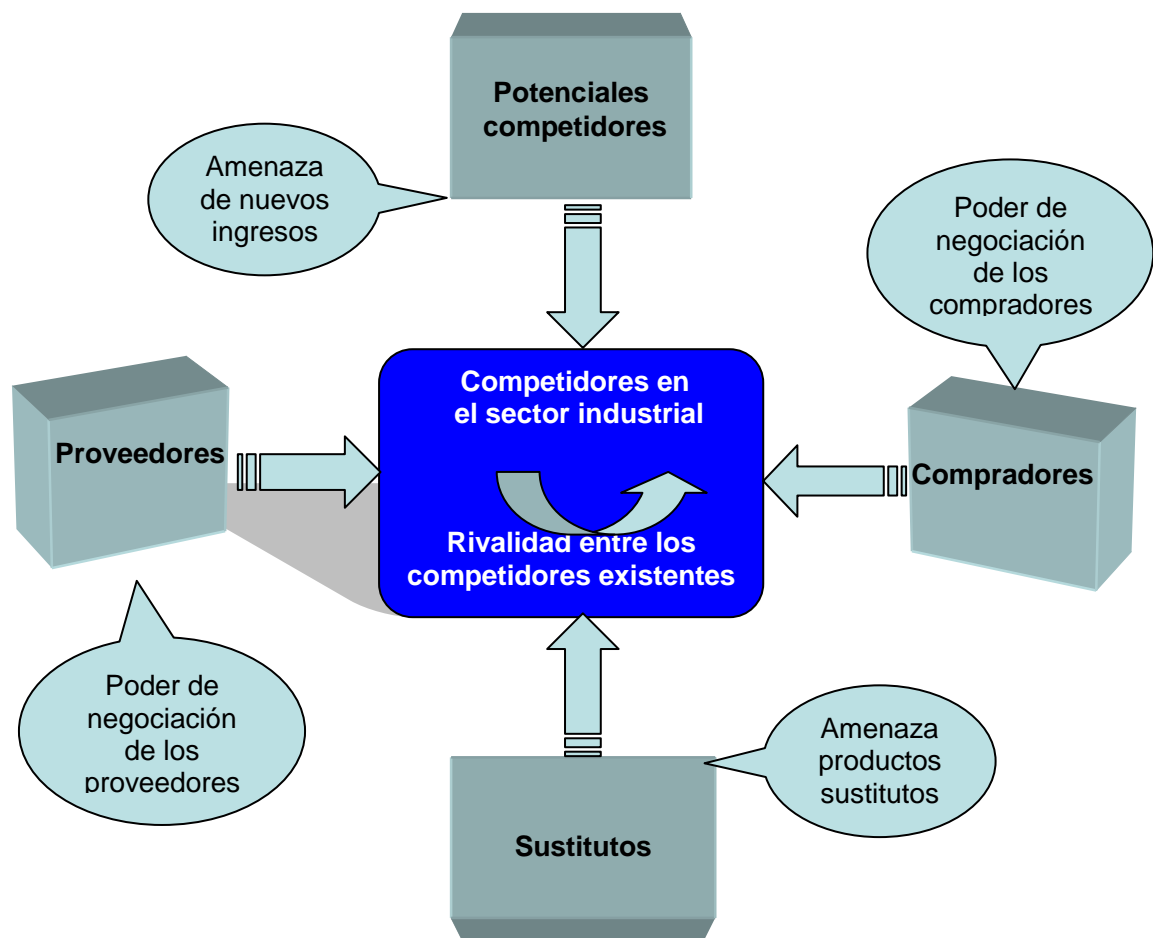
En ocasiones este competidor puede llegar a ser cliente, por ejemplo si algún cliente de ellos necesita de forma urgente una nueva batería puede suceder que Corin S.A. no tenga en stock dado que la venta de baterías no es su principal actividad y tampoco las produce, necesitando así pedirla a una empresa que sí se dedique principalmente a la venta de los acumuladores.

CAPÍTULO 4: FUERZAS COMPETITIVAS

4.1 INTRODUCCIÓN TEÓRICA¹⁹

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, siendo el aspecto fundamental la industria en la que compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego, así como las estrategias a que puede tener acceso la empresa.

La intensidad de la competencia en una industria depende de las 5 fuerzas competitivas. Su fuerza combinada determina el atractivo y el potencial de utilidades en un sector industrial.



Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial
(“Estrategia Competitiva”, Michael E. Porter)

¹⁹ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva

El objetivo de la estrategia competitiva en una empresa en el sector industrial es posicionarse en un lugar del sector donde pueda defenderse contra las fuerzas competitivas e inclinarlas a su favor.

La industria es el conjunto de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí, ó de productos sustitutos. Las 5 fuerzas competitivas: amenazas de nuevos ingresos, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales; designan a la competencia como la rivalidad ampliada, además rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria

Amenazas de Ingreso

Depende de las barreras del ingreso presentes en el sector y la reacción de los competidores existentes que esperan al que ingresa.

Cuánto mayores son las barreras de ingreso y las reacciones de los competidores existentes menor será la amenaza del ingreso.

Factores que actúan como barreras de ingreso

- 1- Economías de escala (Proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas)
- 2- Diferenciación del producto (marca, lealtad de los competidores existentes)
- 3- Costos cambiantes. Son los costos por cambio de proveedores.
- 4- Accesos a los canales de distribución. Funciona como barrera al ingreso cuando es necesario que el nuevo competidor asegure la distribución del producto.
- 5- Desventajas de costos independientemente de las economías de escala. (Productos patentados, accesos a materia prima, curva de aprendizaje, etc.)
- 6- Políticas gubernamentales.
- 7- Reacción Esperada

La expectativa esperada por la empresa que ingresa respecto a la reacción de los competidores existentes influirá como una amenaza al ingreso.

Si se espera que los competidores existentes respondan enérgicamente para dificultar el ingreso del nuevo, bien puede funcionar como factor disuasivo.

Las condiciones que señalan la alta posibilidad de represalias para el ingreso y que por lo tanto lo demoran, son las que siguen:

- Históricamente ha existido una fuerte represalia
- Empresas establecidas con sustanciales recursos para defenderse o ventaja en cuanto a canales o clientes;

- Empresas establecidas con gran compromiso en el sector industrial y activos de poca liquidez inmovilizados en ella;
- Crecimiento lento del sector industrial. Lo que limita la habilidad de éste para absorber nuevas empresas

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, incrementos en el servicio al cliente, o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno de los demás competidores siente la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores que interactúan, tales como:

- Gran número de competidores o competidores igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector.
- Costos fijos elevados.
- Falta de diferenciación o costos cambiantes.
- Incrementos importantes de la capacidad.
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida

Los actores económicos estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando tengan rendimientos bajos o negativos sobre la inversión pueden ser:

- 1- Activos especializados: activos altamente especializados para la actividad, sin valor de liquidación.
- 2- Costos fijos de salida: contratos laborales, costos de reinstalación
- 3- Interrelaciones estratégicas
- 4- Barreras emocionales
- 5- Restricciones sociales y gubernamentales

Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que siendo técnicamente diferentes tienen la misma utilidad (cubren las mismas necesidades) que el producto al que sustituyen.

Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

Poder negociador de los compradores

El comprador puede forzar a la baja de precios negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los proveedores compitan entre ellos.

Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

- 1- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- 2- La materia prima que se compra representa una facturación importante de los costos o compras del comprador.
- 3- Productos a comprar son estándar o no diferenciados.
- 4- Costos bajos por cambios de proveedor.
- 5- Devenga bajas utilidades.
- 6- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- 7- Comprador tiene información total (información sobre demanda, precios de mercados reales y costos de proveedores).

Poder de negociación de los proveedores

Los Proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Si el sector industrial es incapaz de trasladar los aumentos de costos a sus propios precios, se corre un gran riesgo de que desaparezcan los beneficios de dicho sector.

4.2 APLICACIÓN AL CASO DE ESTUDIO

En este punto se aplicarán las cinco fuerzas competitivas al mercado de baterías industriales de la región, haciendo mención a cada país por separado cuando se considere necesario.

4.2.1 Amenazas de ingreso

- Economías de escala

Esta amenaza no se aplica a este producto dado que el mismo no es estandarizado sino que varía mucho dependiendo de la máquina, modelo, marca e incluso dentro de una misma marca y modelo de máquina la batería que lleva es distinta si el origen es diferente, lo que no permite crear grandes economías de escala.

Dado el valor de cada producto no es común que las empresas tengan un gran stock, esto también se ve por los plazos que tienen para entregar los pedidos, el cual oscila entre 60 y 90 días.

- Diferenciación del producto

Existen diferentes calidades de baterías, las empresas importadoras en cualquiera de los mercados pueden ofrecer distintos niveles de calidad, por el contrario en el caso de las fábricas argentinas que producen el 100% del producto se considera que la calidad del mismo es inferior, pues suelen ser mejor vistos los productos importados de Europa o Estados Unidos. Baterías del MERCOSUR si bien es productora, determinados insumos los importa desde Europa y EEUU y luego los ensambla lo que hace que apunte a un nivel mayor de calidad.

Según la entrevista realizada con el jefe de planta de la fábrica de BM algo que influye en gran forma en la calidad del acumulador es la calidad del plomo utilizado en las placas y la mayoría de los fabricantes de la región utilizan plomo reciclado, logrando disminuir sus costos y así un precio menor al de sus competidores, pero sin diferenciarse por la calidad.

Las garantías para este producto es un punto muy importante que evalúan los consumidores a la hora de elegir la empresa a la que le van a comprar las baterías, en el mercado uruguayo la empresa que da mayor garantía es B.M. (3 años)

No se aprecia diferenciación por la marca ya que no es común que los clientes elijan su proveedor de baterías fijándose en la misma, a pesar de esto se mencionaron algunos casos puntuales en los que se pagan precios mayores para tener determinada marca de baterías, en B.M. nos contaban el caso de una Bodega en Mendoza que sólo estaba dispuesto a comprar la marca FAMM, cuyo representante exclusivo para la región es B.M., si bien el costo iba a ser considerablemente mayor y la calidad similar a otra marca ensamblada en Uruguay por la misma empresa decidieron comprar FAMM.

- Costos cambiantes.

Esta amenaza se refiere al costo que tienen los clientes al cambiar de proveedor.

Las empresas que utilizan en sus actividades maquinarias que usan baterías de tracción no deben realizar erogaciones extras si deciden cambiar de proveedor de estas baterías, tampoco es necesario adiestramiento del personal ya que el funcionamiento de las máquinas no se ve alterado si se cambia la marca del acumulador que le provee la energía. Por lo que este factor no sería una clara barrera de entrada.

Un costo que encontramos que pueden tener los clientes si deciden cambiar de proveedor es en el caso de que tengan baterías en garantía con su proveedor anterior, si han dejado de comprarle es difícil que el proveedor responda a esta garantía más aun teniendo en cuenta que internacionalmente es muy difícil hacer reclamos de incumplimiento en este sentido. Algo que también hay que tener en cuenta cuando se cambia de proveedor es el beneficio de conocer y tener confianza con un proveedor que se ha trabajado durante mucho tiempo.

- Accesos a los canales de distribución.

Baterías del Mercosur cuenta con dos canales de distribución, uno es para atender a los clientes que se les vende directamente desde la fábrica en Uruguay y el otro es mediante sus distribuidores en Argentina y Chile. No es fácil para una nueva empresa que quiera vender a toda la región tener, desde sus comienzos una red de distribución en los tres países, lo que se ve como una barrera al ingreso. En el caso de que un nuevo competidor que sólo quiera ingresar en un país no va a tener grandes complicaciones dado que puede contratar una empresa transportista para distribuir el producto.

En el caso del acceso a los intermediarios esto se ve en las empresas que venden y alquilan autoelevadores que pueden tener un contrato de exclusividad con un proveedor de baterías y un nuevo competidor no podría acceder a este cliente, esto puede ser una cadena por contratos de exclusividad entre el arrendador y el consumidor final.

- Desventajas de costos independientemente de las economías de escala

De la información obtenida en las entrevistas realizadas y del conocimiento adquirido sobre el producto no se han encontrado grandes ventajas, vinculadas a los costos, que puedan tener las empresas establecidas en relación a nuevos competidores, pues no hay tecnologías patentadas, las materias primas son de igual acceso para todos, no existen subsidios gubernamentales y no se observan grandes reducciones de costos que estén vinculados a la experiencia que van acumulando las empresas en la fabricación de sus productos.

- Políticas Gubernamentales.

En **Uruguay** el marco normativo que deben tener en cuenta nuevos competidores antes de ingresar, vinculados con las exigencias medioambientales, se basa en las siguientes leyes y decretos nacionales:

- Ley N° 17.283, “General de Protección del Ambiente” de 28 de noviembre de 2000, dictada en conformidad con el mandato establecido por el artículo 3 de la Constitución.
- Ley N° 16.466 de “Evaluación del impacto ambiental” de 19 de enero de 1994 y su decreto reglamentario N° 435/994 de 21 de septiembre de 1994.
- Decreto N° 373/03 “Reglamento de baterías de plomo y ácido usadas o a ser desechadas” de 10 de setiembre de 2003.
- Ley N° 17.774 “Análisis de dosificación de plumbemia” de 20 de mayo de 2004.
- Ley N° 14.859 “Código de aguas” de 15 de diciembre de 1978 y su decreto reglamentario N° 253/79 de 9 de mayo de 1979 con las modificaciones de los Decretos 232/88, 698/89 y 195/91.

Ley General del Protección del Ambiente

Esta ley declaró de interés general la protección del ambiente, la conservación de la diversidad biológica, el adecuado manejo de las sustancias tóxicas o peligrosas y de los desechos cualquiera sea su tipo, así como la formulación, instrumentación y aplicación de una política nacional ambiental y de desarrollo sostenible.

En este último sentido, estableció los principios de política ambiental nacional y los instrumentos de gestión ambiental y en un capítulo de Disposiciones Especiales, algunos principios básicos para el control de la contaminación a través de la limitación de las emisiones de sustancias que puedan afectar la calidad del aire, la capa de ozono, el cambio climático, y por el uso y manejo de sustancias químicas y residuos de cualquier tipo.

Ley y Reglamento de Evaluación de Impacto Ambiental y Autorizaciones Ambientales.

Mediante esta norma se hizo obligatorio en Uruguay la realización de un estudio de impacto ambiental como procedimiento para la aceptación de diferentes actividades, construcciones y obras, sean éstas de carácter público o privado.

El Decreto 349/05, que modificó y perfeccionó al Decreto 435/94, reglamentó dicha Ley al precisar el régimen de evaluación de impacto ambiental y de obtención de las necesarias autorizaciones ambientales, previendo mecanismos específicos para el análisis de la localización de nuevos proyectos y el contralor de su operación y funcionamiento.

En el artículo 20 de este decreto establece que requieren una Autorización Ambiental Previa (AAP), la cual denomina VAL (Viabilidad Ambiental de Localización) las actividades y obras comprendidas en los numerales 6, 9 a 12. 16 y 17 a 23 y 32 del artículo 2 del reglamento. En consecuencia, las nuevas empresas fabricantes de acumuladores se encontrarían comprendidos en dicha situación pues está abarcado por lo dispuesto en el numeral 19, literal c y d:

“ 19) Construcción de unidades o complejos industriales o agroindustriales,..., que presenten algunas de las siguientes características:”

“c. fabricación de sustancias o productos químicos peligrosos cualquiera sea su capacidad de producción;”

“d. fraccionamiento y almacenamiento de sustancias o mercaderías peligrosas.”

Por su parte la industria está comprendida también en lo estipulado en el artículo 23, y en consecuencia, sujeta a la obtención de Autorización Ambiental de Operación (AAO) para poder funcionar y a su renovación cada tres años.

Reglamento de baterías de plomo y ácido usadas o a ser desechadas

Todas las empresas del mercado en estudio se ven incluidas ya que el Decreto establece un sistema de alcance nacional que ordena la retornabilidad, recolección y adecuado tratamiento de las baterías de plomo y ácido usados o desechados, identificando y asignando responsabilidades a los involucrados.

Entre otras exigencias hace obligatorio para toda persona física o jurídica que fabrique, arme, ensamble o importe baterías, el elaborar e implementar un Plan Maestro que comprenda la retornabilidad y el destino final de tales acumuladores luego de su uso. Dicho plan debe ser aprobado por la MVOTMA y debe incluir el detalle, la forma y demás condiciones en que se realizará la devolución, recogida, transporte, depósito, tránsito y valorización de las baterías, y el destino final de cada uno de sus componentes, así como los mecanismos de registro y control necesarios para verificar sus resultados.

Adicionalmente, los fabricantes o importadores deben: 1) inscribirse en un registro específico llevado por la DINAMA, 2) informar anualmente a dicha autoridad ambiental, mediante declaración jurada, del número de baterías puestas en el mercado discriminado por tipo, marca y vida útil, y de los resultados del Plan (que debe ejercerse bajo su dirección y control integral), 3) informar cualquier irregularidad o anomalía en la ejecución del Plan, etc.

Ley de análisis de dosificación de la plombemia

Esta ley incluye obligatoriamente en los exámenes que comprende el carné de salud la extracción de sangre venosa para la dosificación de la plumbemia para trabajadores de una serie de ocupaciones y actividades con exposición potencial al plomo.

Establece la periodicidad de los estudios, semestral, anual, de dieciocho meses o veinticuatro, en función de que la exposición sea alta, mediana o baja e incorpora

el saturnismo a la lista de enfermedades cuya constatación obliga a los médicos a hacer las denuncias al Ministerio de Salud Pública y al Banco de Seguros del Estado.

Las empresas que estén incluidas en esta norma también deberán;

- Disponer de vestuarios con lugares separados para guarda la ropa de calle y de trabajo.
- Proporcionar al personal calzado, vestimenta, guantes y otros elementos protectores, que deben ser de uso obligatorio.
- Facilitar un local destinado a comedor fuera de los lugares donde la calidad ambiental ponga en riesgo la salud de los trabajadores, en aquellos establecimientos donde las jornadas de trabajo tengan régimen de horario continuo

En **Chile** las políticas gubernamentales vinculadas al medioambiente que se deben tener en cuenta como posibles barreras al ingreso son:

- *Ley 19.300: “Sobre bases generales del medio ambiente”, fecha publicación; 09/03/1994, fecha de promulgación; 01/03/1994, Organismo: Ministerio Secretaria General de la Presidencia. Modificada por última vez por la Ley 20283 del 30/07/08*

Esta norma establece en su artículo 3° que todo el que culposa o dolosamente cause daño al medio ambiente, estará obligado a repararlo materialmente, a su costo, si ello fuere posible, e indemnizarlo con conformidad a la ley.

En su artículo 9° obliga al titular de todo proyecto o actividad comprendido en el artículo 10° a presentar una Declaración de Impacto Ambiental o elaborar un Estudio de Impacto Ambiental, según corresponda. Aquéllos no comprendidos en dicho artículo podrán acogerse voluntariamente al sistema previsto en este párrafo.

En el artículo 10 se enumeran los proyectos o actividades susceptibles de causar impacto ambiental y que por lo tanto deberán someterse al sistema de evaluación de impacto ambiental. La industria en estudio se encuentra comprendida en el literal ñ del mencionado artículo:

“ñ) Producción, almacenamiento, transporte, disposición o reutilización habituales de sustancias tóxicas, explosivas, radioactivas, inflamables, corrosivas o reactivas”.

- *Resolución 1124, “Acopio a granel de plomo”, del 14 de junio de 2000. Organismo: Ministerio de salud*

Prohíbese, en zona urbana, el acopio a granel de concentrados de minerales de plomo, zinc y otros con contenidos significativos de plomo, arsénico, manganeso, cadmio y/o mercurio.

- *Resolución N° 182, “Normas para el transporte de minerales de plomo, zinc y otros”, de marzo de 2000, organismo: Ministerio de Salud*

Establece, que el transporte de concentrados de minerales de plomo, zinc y otros con contenidos significativos de plomo, manganeso, arsénico, cadmio y/o mercurio que representen un riesgo para la salud de las personas, que se efectúen en terrenos bajo la jurisdicción del Servicio de Salud Iquique, deberá realizarse en envases o contenedores herméticamente cerrados, o a través de otros métodos de igual o superior eficiencia, de manera de evitar la emisión y derrames de estos concentrados al ambiente. La adopción de cualquier sistema deberá contar con la aprobación del Servicio de Salud Iquique.

El Servicio de Salud Iquique mantendrá un monitoreo de las rutas utilizadas para el transporte de los concentrados de minerales, con el objeto de determinar la presencia de estos elementos contaminantes en el medio ambiente que constituyen un riesgo para la salud de la población.

- *Decreto 148, Reglamento sanitario sobre manejo de residuos peligrosos, del 16 de junio de 2004.*

Este Reglamento establece las condiciones sanitarias y de seguridad mínimas a que deberá someterse la generación, tenencia, almacenamiento, transporte, tratamiento, reuso, reciclaje, disposición final y otras formas de eliminación de los residuos peligrosos.

Sin duda la industria en estudio genera en distintas etapas residuos peligrosos por lo que estaría comprendida en este decreto. Pero si hubiese alguna duda al respecto en el artículo 14 establece el nivel máximo de concentración que puede arrojar cada sustancia en el Test de toxicidad, entre las cuales se menciona el plomo, insumo indispensable para las baterías.

- *Ley 3297, “prohibición de exportar determinados metales viejos o usados”, del 21 de setiembre de 1917.*

Es su artículo único esta ley autoriza al Presidente de la República por exigirlo así el interés nacional, para que pueda prohibir la exportación de los siguientes metales viejos o usados: hierro, cobre, plomo y zinc o sus aleaciones. Esta norma puede influir en la forma en que tratan a estos elementos las empresas del sector en estudio.

En **Argentina** también existen normas medioambientales que afectan a las empresas del sector:

- *Ley N° 25.675, “General del Ambiente” Bien jurídicamente protegido, del 27 de Noviembre de 2002*

Esta ley establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable.

Esta norma es relevante para el presente trabajo dado que en el artículo 11 se establece en forma muy general que toda obra o actividad que, en el territorio de la Nación, sea susceptible de degradar el ambiente, alguno de sus componentes, o afectar la calidad de vida de la población, en forma significativa, estará sujeta a un procedimiento de evaluación de impacto ambiental, previo a su ejecución.

A su vez en el artículo 28 se determina que el que cause el daño ambiental será objetivamente responsable de su restablecimiento al estado anterior a su producción. En caso de que no sea técnicamente factible, la indemnización sustitutiva que determine la justicia ordinaria interviniente, deberá depositarse en el Fondo de Compensación Ambiental que se crea por la presente, el cual será administrado por la autoridad de aplicación, sin perjuicio de otras acciones judiciales que pudieran corresponder.

- *Ley N° 24051, “Residuos peligrosos, generación, manipulación, transporte y tratamiento”, del 17 de diciembre de 1991.*

“La generación, manipulación, transporte, tratamiento y disposición de residuos peligrosos quedarán sujetos a las disposiciones de la presente ley, cuando se tratare de residuos generados o ubicados en lugares sometidos a jurisdicción nacional o, aunque ubicados en territorio de una provincia estuviesen destinados a transporte fuera de ella o cuando a criterio de la autoridad de aplicación, dichos residuos pudieran afectar las personas o el ambiente más allá de la frontera de la provincia en que se hubiesen generado, o cuando las medidas higiénicas o de seguridad que a su respecto fuere conveniente disponer tuviesen una repercusión económica sensible tal que tornare aconsejable uniformarlas en todo el territorio de la Nación, a fin de garantizar la efectiva competencia de las empresas que debieran soportar la carga de dichas medidas.

Será considerado peligroso a los efectos de esta ley, todo residuo que pueda causar daño, directa o indirectamente a seres vivos o contaminar el suelo, el agua, la atmósfera o el ambiente en general.

En particular serán considerados peligrosos los residuos indicados en el anexo I o que posean algunas de las características enumeradas en el anexo II de esta ley.” En el mencionado anexo 1 de la presente ley se encuentran más de un numeral en el que se ve incluida la industria de baterías, pues considera peligrosos entre otros residuos: compuestos de plomo, soluciones ácidas y residuos resultantes de las operaciones de eliminación de desechos industriales.

Se debe tener en cuenta el Decreto 831/93, del 3/5/93 que reglamente la Ley N° 24.051, el cual no se considera necesario desarrollar en el presente trabajo.

Políticas arancelarias

En Uruguay tanto la importación de elementos como de baterías no está gravada por aranceles ya que los primeros son considerados bienes de capital y los segundos bienes de uso por lo que tanto fabricantes como importadores compiten en iguales condiciones.

En Chile hay tratado de libre comercio con EEUU y Europa por lo que sucede lo mismo que en Uruguay.

En Argentina no es así, ya que hay aranceles para importación de baterías y de elementos pues estos productos se encuentran en la lista de excepciones al Arancel Externo Común, en el caso de los fabricantes argentinos (que fabrican absolutamente todos los insumos) y los fabricantes que obtengan el origen MERCOSUR como en el caso de Baterías del Mercosur en sus productos no llevarán arancel.

- Reacción Esperada

Esta fuerza se ve más marcada en el mercado chileno dado que el número de empresas que integran el mercado es muy reducido y las acciones que tomen las mismas pueden afectar considerablemente a posibles nuevos competidores, más aun teniendo en cuenta que una sola empresa abarca casi el 50% de este mercado. Los otros dos mercados (Argentina y Uruguay) se pueden asimilar a una competencia perfecta por lo que es más difícil que las empresas tomen decisiones que afecten notoriamente al resto del mercado.

En relación a la condición de empresas con sustanciales recursos para defenderse se ven diferencias para cada país. En Chile Tubular con una facturación aproximada de U\$S 5.300.000 de los U\$S 11.000.000 que conforman el total del mercado, en el 2008, tiene un claro sustento económico para defenderse. En Argentina y Uruguay no se ven empresas que sobresalgan notoriamente en cuanto a su participación en el mercado.

También relacionado con este punto hay que tener en cuenta un fenómeno muy importante y es que existen a nivel mundial dos grandes grupos económicos (Energys y Crown) propietarios de diferentes fábricas de baterías en distintas partes del mundo (Europa, Asia y América del Norte) a su vez estas fábricas son los principales proveedores de elementos y de baterías de algunos de los competidores de la región, esta relación comercial permitiría que los competidores de la región tengan un respaldo económico, financiero y tecnológico que actúen como barreras de entradas a través de economías de escala, costos cambiantes, etc.

4.2.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores

- Gran número de competidores o competidores igualmente equilibrados

No hay gran cantidad de competidores, no sólo en la región sino también a nivel mundial, son pocas las grandes marcas en el mundo lo que si existen son distintos revendedores o importadores, representantes de esas marcas, se ve en la descripción del mercado que en Argentina los principales competidores son 5, en Chile 3 y en Uruguay 5, totalizando en la región 13 empresas.

Otra característica es que éstos tienen años trabajando, por lo que tienen una gran trayectoria en el mercado y por ser el producto considerado un bien de uso cuyo valor no es despreciable hace que a los clientes les cueste cambiar a una nueva marca que no conoce, por lo que nuevos competidores en principio no generan gran rivalidad, hasta no tener una participación significativa en el mercado.

- Crecimiento lento en el sector.

Como se ha mencionado anteriormente los mercados han crecido influenciados en parte por las legislaciones medioambientales que exigen este tipo de recurso energético para algunas maquinarias en determinados sectores de actividad.

- Costos fijos elevados.

Esto se da sólo para los competidores que son fabricantes, dado que los importadores no tienen alto porcentaje de costos fijos debido a que se dedican básicamente a comercializar el producto.

- Falta de diferenciación o costos cambiantes.

En este punto valen los comentarios realizados en relación a la diferenciación y costos cambiantes como posibles amenazas de ingreso, dado que ninguno de los dos factores se aprecia en el caso de estudio esto puede influir para una mayor rivalidad.

- Incrementos importantes de la capacidad.

Dado que no existen economías de escala en este caso no se da que incrementen en gran medida la capacidad. Por lo que este factor no influye en la rivalidad entre los competidores

- Competidores diversos.

Los competidores mantienen homogeneidad en su actuación en el mercado. No se aprecian claras diferencias en la forma de actuar ya que la conducta se va regulando caso a caso dependiendo mucho de la demanda.

Sí existe diversidad en la actividad que realizan para obtener el producto, están las empresas que simplemente lo importan, las que lo fabrican desde cero y aquellas que importan determinados elementos y luego los ensamblan.

- Intereses estratégicos elevados.

En este mercado no es notorio grandes esfuerzos estratégicos, como pueden ser grandes campañas publicitarias, dado que se apunta a vender a empresas por lo que se busca concretar buenos negocios tratando directamente con los posibles compradores. Este factor no incrementa la rivalidad entre los competidores existentes.

Barreras de salida:

- Activos Especializados:

En este sector se utilizan tanto maquinarias como insumos muy específicos, ejemplos de esto son los cargadores y descargadores de electricidad que solo se pueden utilizar en baterías industriales. Lo mismo sucede con insumos como placas, conexiones de plomo, vasos, etc..

Esta barrera afecta a los fabricantes y a las empresas que importan los elementos para ensamblar en el país de destino, no así a los importadores de baterías terminadas ya que estos actúan como intermediarios.

- Costos fijos de salida:

Esta barrera afecta de distinta manera según el tipo de negocios que realice cada empresa, se pudieron distinguir tres tipos de competidores en este sentido distribuidores, comisionistas y fabricantes. Los primeros pueden tener contratos con cláusulas especiales que les dificulta rescindirlos y de exclusividad, este problema no lo tienen los fabricantes que sí contarán con el costo de despedir a sus trabajadores, cuyas indemnizaciones por despido son las comunes, pues no hay un régimen especial para las indemnizaciones de este ramo de actividad. En el caso de los comisionistas actúan como intermediarios por lo que no cuentan con costos fijos de salida.

- Interrelaciones estratégicas:

En este estudio no se han apreciado ningún tipo de interrelaciones, ya sean con otras empresas o entre distintas actividades de la misma organización que pudieran actuar como una notoria barrera de salida.

- Barreras emocionales

Las empresas de este ramo suelen ser familiares, como en el caso de Baterías del Mercosur pero también el de otras integrantes del mercado según lo expresa el gerente comercial de la empresa estudiada. La mayoría tiene muchos años en esta actividad, como se menciona en la información sobre los competidores, lo que puede llevar a que les cueste abandonar el negocio por que ya lo conocen bien, están especializados en esta actividad y al ser una actividad con características específicas el hecho de cambiarla por otra implica un gran esfuerzo.

- Restricciones sociales y gubernamentales

Socialmente se puede decir que existe una cultura general en contra de las fábricas que utilizan materias primas como el plomo y ácido sulfúrico así como empresas que generen desechos vinculados con baterías. Este sentimiento creció notoriamente en el año 2001 al haber trascendido públicamente la existencia de un foco de contaminación por plomo en La Teja (Montevideo, Uruguay), en el cual resultaron 1710 niños con índices de plomo en la sangre superiores a los normales, llegando hasta cifras de 44 microgramos por decilitro de sangre, cuando la Organización Mundial de Salud considera riesgosos niveles superiores a 10 microgramos por decilitro de sangre, según artículo publicado en el diario El País en mayo de 2001. Si a esto le sumamos que las empresas del sector en su mayoría no ocupan grandes cantidades de empleados, el factor social no actúa como una barrera de salida.

4.2.3 Productos sustitutos

En la actualidad las baterías de tracción no tienen un sustituto visible a corto plazo, dado que la opción alternativa a maquinarias eléctricas son a gas y a combustión interna. Lentamente la tendencia es que las máquinas de este último tipo sean sustituidas por las eléctricas debido a regulaciones medioambientales. Este cambio que se está produciendo en la energía utilizada avizora un panorama creciente para el mercado de este producto.

Los productos sustitutos no se ven como una fuerza que actúe en el mercado de baterías industriales.

4.2.4 Poder negociador de los compradores

Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.

Cuando nos referimos a compradores que son los consumidores finales del producto en general no adquieren grandes volúmenes, pero en el caso de empresas importadoras de maquinaria eléctrica sí suele darse que compran grandes volúmenes, aunque puede darse que compren distintas marcas a diferentes empresas para no volverse dependientes de un solo proveedor

- La materia prima que se compra representa una facturación importante de los costos o compras del comprador.

La batería es el repuesto más caro de todos los que lleva un autoelevador, y si bien es solo una parte de una máquina que utiliza la empresa, el hecho de que quede fuera de funcionamiento momentáneamente para algunos puede impactar directamente en otros costos vinculados a la logística lo que para muchas empresas es muy importante.

- Productos a comprar son estándar o no diferenciados.

El consumidor establece cuál es el voltaje, amperaje y el tamaño de la batería, si bien existen bastante variedad en este sentido cualquier proveedor del mercado es capaz de satisfacer las demanda.

- Costos bajos por cambios de proveedor.

En este punto valen los mismos comentarios que para “costos cambiantes” dentro de amenazas al ingreso.

- Devenga bajas utilidades.

En este caso se ve nuevamente la necesidad de separar los clientes entre consumidor final e importadores de maquinaria, los primeros quieren una batería de calidad porque a largo plazo les es más rentable, sin embargo los segundos en general buscan los mejores precios porque así logran disminuir el costo total de su producto.

- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.

Las empresas que se dedican a alquilar maquinarias eléctricas verán afectada la calidad de sus servicios si utilizan baterías de mala calidad, pero en el caso de los consumidores finales es más difícil que se dé una relación directa entre la calidad de sus bienes y servicios y la de las baterías

- Comprador tiene información total (información sobre demanda, precios de mercados reales y costos proveedores).

Hoy en día es muy fácil obtener todo tipo de información sobre los mercados y no solo a nivel local sino que también a nivel mundial, tal es así que a pesar de existir en Uruguay una empresa que fabrica baterías de buena calidad y unos cuantos importadores hay clientes como CONAPROLE que optan por importarlas ellos directamente, este cliente en el 2008 importó 11 baterías desde los EE.UU., esto indica que esta empresa pudo obtener información de otros mercados.

4.2.5 Poder negociador de los proveedores.

Se analizará cada factor que influye para que un grupo de proveedores sea poderoso:

- Están dominados por pocas empresas y más concentrados que el sector industrial al que vende.

En este punto es necesario diferenciar entre empresas que sólo ensamblan los elementos y las que fabrican desde una etapa anterior el producto, pues los primeros deben dirigirse a un grupo más concentrados de proveedores mientras que los segundos tienen más poder de negociación frente a sus proveedores dado que éstos tienen mayor cantidad de ofertas de insumos. Es así que las empresas que abastecen al primer tipo de fabricante tienen mayor poder de negociación, si consideramos solo este factor.

- No están obligados a competir con productos sustitutos para la venta en su sector industrial.

Los proveedores no tienen que enfrentarse a productos sustitutos, los insumos son específicos, si bien puede haber más o menos proveedores esto no se da porque existan sustitutos.

- La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.

Los competidores de los mercados que se están analizando no son suficientemente grandes como para aumentar su poder de negociación frente a sus proveedores ya que estos últimos tienen clientes a nivel mundial

- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.

Los insumos más importantes en la fabricación de baterías son: placa de plomo ácido, separadores y contenedores.

En el caso de Baterías del Mercosur estos tres insumos son importados.

- Los productos del proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.

Para los insumos mencionados en el punto anterior la mayor diferenciación se da en la calidad, afectando directamente el rendimiento de la batería. Por lo que el cambio de proveedor afecta la calidad del producto, pudiendo acarrear problemas de garantía.

- El grupo proveedor presenta una amenaza real de integración hacia adelante.

Los proveedores de placas de plomo ácido, las cuales son específicas para baterías de tracción, en general son fabricantes de este producto por lo que la integración hacia adelante no es una amenaza sino una realidad.

El resto de los insumos que se requiere para fabricar acumuladores también pueden ser insumos de otras industrias por lo que es difícil que un proveedor amplíe su actividad para producir estos productos.

CAPÍTULO 5: CADENA DE VALOR

5.1 INTRODUCCIÓN TEÓRICA²⁰

La cadena de valor y la ventaja competitiva.

La cadena de valor es la herramienta básica para examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, ésta desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevante para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

La cadena de valor.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

La cadena de valor de una empresa está compuesta de 9 categorías de actividades genéricas que están eslabonadas, es decir, cómo se vinculan con las actividades de sus proveedores, canales y compradores, y cómo estas uniones afectan la ventaja competitiva.

Las diferencias entre las cadena de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, éste se mide por el ingreso total, una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto, esto constituye la meta de cualquier estrategia genérica.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor (actividades que desempeña la empresa para un producto) y del margen (diferencia entre el valor total y el costo colectivo del desempeño de las actividades de valor).

Las actividades de valor pueden dividirse en 2 amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

Actividades primarias, son las implicadas en la creación física del producto, su venta, su transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

²⁰ Michael Porter, “Ventaja competitiva”

Existen 5 categorías genéricas de estas actividades relacionadas con la competencia, y cada categoría es divisible en varias actividades que dependen de la estrategia de la empresa.

- *Logística interna*, actividades relacionadas con recibo, almacenamiento y distribución de insumos de producto, así como el manejo de materiales, control de inventarios, programación de vehículos y programación de proveedores
- *Operaciones*, actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto.
- *Logística externa*, actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- *Mercadotecnia y ventas*, actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto, como ser publicidad, promoción, selección de canales, relación del canal y precio.
- *Servicios*, actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Cada una de las categorías puede ser vital para la ventaja competitiva, dependiendo del sector industrial.

Actividades de apoyo, son de sustento a las actividades primarias y se apoyan entre si, pueden dividirse en 4 categorías genéricas, y cada categoría es divisible en varias actividades de valor distintas, específicas para un sector industrial dado.

- *Abastecimiento*, se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor, no a insumos comprados en si. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y artículos de consumo, así como activos fijos. Aunque los insumos comprados se asocien a las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, inclusive las actividades de apoyo. El abastecimiento tiende a esparcirse por toda la empresa, desde el tradicional departamento de compras a gerentes de planta, gerentes de oficina, vendedores o aún por el jefe ejecutivo. El costo de las actividades de abastecimiento representan una porción pequeña de los costos totales, pero con frecuencia tienen un gran impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación. Las prácticas de compras mejoradas pueden afectar fuertemente el costo y la calidad de los insumos comprados.
- *Desarrollo de tecnología*, cada actividad de valor representa tecnología, conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso, el desarrollo consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. No solamente se aplica a tecnologías directamente unidas al producto final, sino que apoya a la cadena entera siendo muy importante para la cadena de valor en todos los sectores industriales

- *Administración de Recursos Humanos*, consiste en las actividades implicadas de la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal, respaldando así tanto a las actividades primarias como las de apoyo y a la cadena de valor completa
- *Infraestructura de la Empresa*, consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

Tipos de actividad.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay 3 tipos de actividades que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- *Directas*, son las actividades directamente implicadas en la creación de valor para el comprador.
- *Indirectas*, son las actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua.
- *Seguro de calidad*, son las actividades que aseguran la calidad de otras actividades.

Toda empresa tiene actividades de valor directas, indirectas y de seguro de calidad. Los 3 tipos están presentes tanto en las actividades primarias como en las de apoyo

Definición de la cadena de valor.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial. Iniciando con una cadena de valor genérica, se identifican las actividades de valor en la empresa, cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas.

El definir las actividades de valor relevante requiere que las actividades discretas se aíslen, y las funciones amplias deben ser subdivididas en actividades. Así, el número de actividades potenciales es con frecuencia muy grande. El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando: tengan economías diferentes, tengan un alto potencial de impacto de diferenciación ó representen una parte importante o creciente del costo.

La selección de la categoría apropiada para poner una actividad puede requerir de juicio y puede ser ilustrativa por derecho.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa, con frecuencia las empresas han obtenido ventaja competitiva al redefinir los papeles de las actividades tradicionales.

El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del proceso, para el caso que se desempeñen actividades paralelas, su orden debe ser elegido de forma que aumente la claridad intuitiva de la cadena de valor a los administradores.

Eslabones dentro de la cadena de valor.

La cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes, las actividades están relacionadas por eslabones dentro de la cadena.

Los eslabones son las relaciones entre la manera que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de 2 maneras: optimización y coordinación.

Los eslabones son numerosos, pero los más destacados son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias.

Los eslabones que implican actividades en diferentes categorías o de diferentes tipos, son con frecuencia los más difíciles de reconocer.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, entre ellas:

- *La misma función puede ser desempeñada de diferente formas*
- *El costo o desempeño de las actividades directas se mejoran por mayores esfuerzos en las actividades directas*
- *Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo*
- *Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras*

Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos. La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras.

La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los sistemas de información son vitales para obtener ventaja competitiva a partir de los eslabones.

Eslabones verticales.

Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, sino entre la cadena de la empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Los eslabones verticales constituyen la manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas y afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa, y viceversa.

Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto. Los eslabones entre la cadena de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva, es posible beneficiar tanto a los proveedores como a la empresa al influir la configuración de las cadenas de valor de los proveedores para que juntos optimicen el desempeño de las actividades, o mejorando la coordinación entre las cadenas de la empresa y de los proveedores.

Estos eslabones representan una relación en que ambas partes puedan ganar. Algunas veces estos eslabones son más fáciles de lograr con socios coaligados o unidades de negocios hermanas que con empresas independientes, aunque esto no se asegura.

La cadena de valor del comprador.

Los compradores también tiene su cadena de valor, y el producto de una empresa representa el insumo comprado para la cadena del comprador.

La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor a la cadena de valor de sus compradores. Esto es una función de la manera en que se usa el producto físico de la empresa en la actividad particular del comprador en que se consume.

Así, la diferenciación se deriva fundamentalmente de la creación de un valor para el comprador a través del impacto de la empresa para la cadena de valor del comprador. El valor es creado cuando una empresa crea ventaja competitiva para su comprador, disminuye el costo del comprador o aumenta su desempeño.

Panorama competitivo y la cadena de valor.

El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor. Hay 4 dimensiones del panorama que afectan la cadena de valor:

- *Panorama de segmento*, las variedades de producto producidas y los compradores servidos.
- *Grado de integración*, el grado al que las actividades se desempeñan en casa en lugar que por empresas independientes, integración ó desintegración, la cadena de valor permite identificar los beneficios de una u otra opción, en función del papel de los eslabones verticales.
- *Panorama geográfico*, el rango de regiones, condados, o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada, las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva si el compartir o coordinar las actividades de valor baja los precios o aumenta la diferenciación.

- *Panorama industrial*, el rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada, en los casos en que las necesidades entre las distintas unidades de negocios coincidan, las interrelaciones entre estas unidades puede tener poderosa influencia en la ventaja competitiva, ya sea bajando el costo o aumentando la diferenciación.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios a desempeñar más actividades internamente. Además favorece a que la empresa pueda explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados.

Un panorama más angosto puede permitir ajustar la cadena a servir a un segmento objetivo en particular, un área geográfica o un sector industrial para lograr mejores costos o servir al objetivo en una forma única.

La amplitud o estrechez del panorama está claramente relacionado a los competidores.

Coaliciones y panorama: una empresa puede perseguir los beneficios de un panorama más amplio, o entrar en coaliciones con empresas independientes para lograr beneficiarse. Las coaliciones son tratos a largo plazo que van más allá de transacciones de mercado normales. Las coaliciones son una manera de ampliar el panorama sin ampliar la empresa.

La cadena de valor y la estructura organizacional.

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla, sin embargo la cadena de valor también puede jugar un papel fundamental en el diseño de la estructura organizacional.

La estructura organizacional agrupa ciertas actividades similares bajo determinadas unidades organizacionales (o departamentos), a los efectos que sean explotadas en forma conjunta y de acuerdo a sus similitudes, al mismo tiempo, estos departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias. Con la separación de los departamentos viene la necesidad de la coordinación de los mismos, que se denomina integración, para que la empresa pueda cumplir su objetivo.

La estructura organizacional balancea los beneficios de la separación e integración.

La cadena de valor proporciona una manera sistemática para dividir a una empresa en sus actividades discretas, y así puede ser usada para examinar como deben ser agrupadas las actividades de una empresa.

La necesidad de integración entre las unidades organizacionales es una manifestación de eslabones, existen muchos eslabones dentro de la cadena de valor, y la estructura organizacional falla con frecuencia en proporcionar los mecanismos para coordinarlos u optimizarlos.

Una estructura organizacional que se corresponda con la cadena de valor mejorará la capacidad de una empresa para crear y mantener la ventaja competitiva.

5.2 CADENA DE VALOR DE BATERIAS DEL MERCOSUR

A continuación se describirán las actividades desarrolladas en la empresa de estudio según la clasificación descripta en la introducción teórica y en base a entrevistas mantenidas con el Jefe de Planta, el Gerente Comercial y el Gerente General.

5.2.1 Actividades Primarias

- *Logística Interna:*

- a) Recepción de insumos y almacenamiento: Los insumos son recibidos directamente en la planta en Colonia, si son importados los traslada un transportista contratado directamente desde el puerto, en caso de los insumos comprados en el país los proveedores los entregan en un depósito en Montevideo y el camión de la empresa los traslada semanalmente a la planta. Se realiza el control de recepción contra la orden de compra en cada oportunidad de recepción de la mercadería en Colonia, y en ese momento se da ingreso al stock del sistema.
Almacén, es el lugar físico en la planta donde se localizan los insumos bajo llave con un responsable de la misma.
- b) Distribución de insumos: Luego de autorizada la orden de compra del cliente (OCC), de analizadas las especificaciones técnicas del producto y controlado el cobro de la señal que se le solicita a la mayoría de los clientes, se inicia el proceso de fabricación. En el sistema está cargado la composición de insumos de cada tipo de baterías a realizar. Se imprime la orden de producción interna (OPI) con el detalle de insumos a consumir para la elaboración de elementos. De la misma forma cuando ya se han elaborado los elementos se imprime la orden de producción acumuladores (OPA). Todos los insumos detallados se retiran del almacén para proceder a comenzar la fabricación.
- c) Control de inventario: la custodia del inventario está a cargo del encargado de almacén, quien posee la llave. El control de inventario se hace en forma mensual a cargo de una persona de la administración.

- d) Programación de proveedores: existe un inventario ideal establecido a partir de estimaciones de consumo histórico, una vez por mes se controla el stock que surge del sistema contra el inventario ideal y se crea desde producción el pedido interno de compra (PIC), con la autorización correspondiente, y a partir de esto el departamento de compra hace la gestión con el proveedor y en un plazo de 15 días se deben reponer los insumos solicitados a producción.

- *Operaciones:*

Hay 5 empleados que participan en el proceso de producción, 2 de ellos participan en la primer etapa que es la más sencilla y rutinaria, es cuando se preparan las “familias” (cada familia está compuesta por una placa negativa, una positiva, separadores, conexiones de plomo y un borne).

Para la segunda etapa se cuenta con un soldador profesional que es el que une los bornes a las familias, ésta es considerada una de las etapas más delicadas dado que esta unión es vital para transmitir la energía a la máquina. Luego se introducen las familias en los contenedores se tapan y pasan por un termo sellador que une la tapa al contenedor. En este punto se tiene la batería armada pero se le denomina elemento inerte ya que aun no ha sido cargada, aquí pasa a la sala de carga para empezar el proceso de carga y descarga el cual dura entre 4 y 5 días.

El proceso de producción está bien estructurado, la mayor preocupación se encuentra en la última etapa por ser la más larga lo que crearía un cuello de botella en caso de que los pedidos aumentaran en forma repentina. De acuerdo a las perspectivas que tiene la empresa en relación al aumento de sus ventas consideran que en el año 2012 se alcanzaría el tope máximo de producción.

- *Logística externa:*

- a) Almacenamiento: Dado que la empresa produce en base a pedidos no necesita mucha capacidad ni gestión de almacenamiento del producto final.
- b) Distribución del producto: En Uruguay la distribución es la más sencilla porque se conocen los transportistas, se sabe cuáles son los más confiables. El caso de Argentina es similar dado que se vende con contrato CIF por lo que no es necesario contratar transportistas en ese país. El mayor problema surge con las ventas a Chile dado que solo una empresa transporta por vía terrestre directa desde Uruguay y los costos son muy elevados, se ha estudiado la posibilidad de utilizar la vía marítima pero en este caso los costos son aún mayores.

- *Mercadotecnia y ventas:*

La publicidad que realiza la empresa es mediante su página web y un boletín mensual que se envía a clientes actuales y potenciales.

En Argentina y Chile cuenta con distribuidores que se encargan de vender el producto a los clientes y de conseguir nuevos clientes.

Otro canal de venta son contratos con empresas que venden y arriendan maquinaria eléctrica, a las cuales les ofrecen un precio menor y con esto aprovechan la mayor cantidad de clientes con la que cuentan esas empresas.

- *Servicios:*

Las actividades de servicio que presta la empresa son básicamente de mantenimiento y reparación. Con la compra del producto se incluye el servicio de mantenimiento por el plazo de 2 años, dado que no todas las empresas ofrecen este servicio se considera que el mismo realza el valor del producto. A su vez se venden estos servicios a otros clientes para reparar baterías que no han sido fabricadas por B.M..

5.2.2 Actividades de apoyo:

- *Abastecimiento:*

La actividad abastecimiento está centralizada en el departamento de compras, en el mismo se encarga de gestionar tanto la compra de insumos para la producción como lo necesario para llevar adelante las actividades de apoyo. Cuando lo que se necesita comprar son bienes de uso o cualquier otra compra que no sea la reposición del stock o el consumo habitual de materiales debe intervenir la gerencia.

En este departamento se cuenta con la potestad de elegir el proveedor que sea más conveniente en base a parámetros preestablecidos, solo para las compras de bienes que no sean insumos directos del proceso de producción.

- *Desarrollo de tecnología:*

En la actualidad no existe personal dedicado al desarrollo y mejora de las tecnologías ni del producto final. El jefe de la planta expresó que estaban al tanto de que existen maneras de disminuir el costo de las baterías manteniendo la misma calidad, solo con cambiar el material utilizado para rellenar los espacios que quedan vacíos dentro del contenedor, pero para esto se requiere una investigación previa la cual no se está llevando a cabo. Con este panorama se está pensando en contratar un ingeniero para que se encargue de llevar adelante un departamento de investigación y desarrollo.

- *Administración de Recursos humanos:*

La búsqueda de nuevo personal la realiza el departamento de recursos cantidad de empleados humanos, cuando quedan pocos postulantes el superior del área donde se va a desempeñar el empleado es el que toma la decisión final.

En cuanto al entrenamiento no es necesario realizar actividades específicas de capacitación sino que los nuevos empleados van aprendiendo sus tareas a medida que las empiezan a desarrollar.

- *Infraestructura de la empresa:*

La empresa cuenta con una secretaría general que se encarga de llevar los libros estatutarios, seguros, convenios con los accionistas y de coordinar las reuniones de la dirección.

A nivel de la dirección se realizan reuniones quincenales en las cuales se van analizando los avances en el cumplimiento de los objetivos anuales.

En forma mensual se realizan reuniones de directorio mediante videoconferencia, en la cual participan los dos directores uruguayos y un director Italiano.

Las finanzas son llevadas acabo por el gerente general en forma conjunta con el tesorero.

En cada uno de los países en los que participa existen relaciones con un estudio jurídico y uno contable, a su vez en Uruguay hay un estudio jurídico que se encarga de todos los asuntos legales de la empresa.

El control de calidad de los productos está a cargo del jefe de planta, no existiendo personal dedicado exclusivamente a esta actividad.

5.2.3 Representación grafica de la Cadena de Valor de Baterías del Mercosur



Formato de Michael Porter aplicado a la empresa en estudio

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FODA

6.1 INTRODUCCIÓN TEÓRICA

6.1.1 Análisis FODA²¹

Si se estudian en forma conjunta los pasos 3 y 5 del proceso de administración estratégica definido en el capítulo 2 se puede realizar una evaluación conjunta de los recursos y las habilidades de la organización, y de las oportunidades y amenazas que existen en su ambiente externo. Este análisis se conoce como análisis FODA.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos y mejores proyectos de mejora. Uno de los fines de este análisis es localizar un nicho estratégico que la organización sea capaz de explorar, a la vez que se reconsidera la misión y los objetivos actuales de la empresa para saber si son alcanzables tal cual como están, o requieren alguna modificación. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

El propósito fundamental de este análisis es lograr:

- Potenciar las Fortalezas.
- Corregir debilidades.
- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.

Fortalezas y Debilidades son variables endógenas (son internas a la organización y por ende controlables por la misma).

Ejemplos:

Fortalezas internas son:

- Son fortalezas de la "organización":
 - La lealtad de la clientela
 - Las posibilidades de obtener financiación con facilidad
 - Balances sólidos

²¹ “Administración”, ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary

- Controles eficientes
- Costos adecuados
- Son fortalezas de los recursos humanos:
 - Conocimiento, experiencia y capacitación del personal
 - Cordialidad y cooperación de los empleados
 - Niveles de confiabilidad
 - Delegación de responsabilidad

Debilidades internas son:

- Los obstáculos que impiden el progreso
- Organización burocratizada
- Las áreas que deberían fortalecerse
- Las quejas recibidas
- Enlaces débiles en la cadena de valor
- Mala comunicación, ocultamiento de información interna.
- Falta de liderazgo
- Falta de competitividad

Las amenazas y oportunidades son variables exógenas; se identifican en el exterior de la organización, y por lo tanto son no controlables.

Se analizan entre otros:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Ejemplos:

Oportunidades externas

- Disponibilidad de tecnología moderna
- Posibilidad de abarcar nuevos mercados
- Cambios en la economía que favorecen al área de negocios
- Competidores débiles o mal posicionados

Amenazas externas

- Variables políticas erráticas
- Altos niveles de desempleo
- Complicada legislación regulatoria
- Opuestos a las oportunidades.

6.1.2 Matriz FODA

La matriz FODA indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. Son estrategias a nivel corporativo y se le suelen llamar grandes estrategias, éstas surgen del cruzamiento de las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

Definición de las estrategias:

- ◆ **Estabilidad:** se da cuando hay una ausencia de cambios significativos. Por ejemplo, se atienden a los mismos clientes, el producto o servicio es el mismo.

Se da cuando se mantiene la misma participación en el mercado y el rendimiento sobre la inversión también se mantiene.

La gerencia debe buscar la estabilidad cuando el rendimiento de la organización es satisfactorio y el ambiente parezca estable e invariable es decir cuando la firma no tenga fortalezas valiosas o debilidades críticas y cuando el ambiente no le ofrezca ni oportunidades abundantes que perseguir ni amenazas críticas que evitar. Los gerentes que buscan activamente la estabilidad pueden ser acusados de complacientes y conformistas, sin embargo existen dueños y gerentes de empresas pequeñas que siguen indefinidamente una estrategia de estabilidad porque consideran que su negocio es suficientemente exitoso tal como está y satisface adecuadamente sus objetivos personales.

- ◆ **Crecimiento:** implica incrementar el nivel de las operaciones de la organización; en el caso típico incluye incrementar los ingresos por las ventas, el número de empleados y la participación en el mercado.

Puede darse de diversas formas:

a) Expansión directa: se logra incrementando internamente las ventas, la capacidad de producción o fuerza de trabajo de una firma. No se realizan adquisiciones ni fusiones con otras firmas; en lugar de eso, la compañía opta por crecer en sí misma, a través de sus propias operaciones de negocios. También por crecer directamente creando (no adquiriendo mediante compra o fusión) nuevos negocios que operen en el mismo ramo que la firma original, en negocios relacionados o en negocios de otro rubro. Por último, una compañía puede crecer directamente creando negocios de su propio canal vertical de distribución.

b) Diversificación relacionada: es una forma de crecimiento de las compañías que implica la fusión con firmas similares o la adquisición de estas últimas. Fusión, proceso por el cual dos o más compañías, generalmente de magnitud similar, se combinan en una sola por medio de un intercambio de acciones. Adquisición, proceso por el cual una compañía

adquiere a otra mediante el pago de efectivo, la compra de acciones, o una combinación de ambas cosas.

c) Diversificación no relacionada: proceso por el cual crecen las compañías, que implica la fusión con o adquisición de firmas no relacionadas (inconexas) que no están directamente relacionadas con las actividades de la compañía.

- ◆ **Contracción**: implica reducir la magnitud o diversidad de las operaciones de una organización, por razones tales como: agresiva competencia mundial, liberalización de los mercados, fusiones o adquisiciones, grandes avances tecnológicos, etc. También es una opción estratégica para organizaciones sin fines de lucro. En general el objetivo de esta estrategia es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.
- ◆ **Combinación**: consiste en la aplicación simultánea de dos o más de las estrategias anteriores. En este caso, lo que determina la firma es en qué unidades de negocios debe crecer, cuáles deben permanecer estables y cuales deben contraerse. No se ha definido aún, cómo se expandirán, o contraerán cada una. Eso lo establecerá en el siguiente nivel de estrategia (de unidad de negocios).

Matriz FODA

Factores Internos	Lista de fortalezas F1 F2 ... Fn	Lista de debilidades D1 D2 ... Dr
Factores Externos		
Lista de oportunidades O1 O2 ... Op	<u>Crecimiento</u> Es la más exitosa ya que utiliza las fuerzas para aprovechar las oportunidades 1. Xxxxxxxx (O1, O2, F1, F3)	<u>Estabilidad</u> Desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar las oportunidades. 1. Xxxxxxxx (O1, O2, D2, D4)
Lista de amenazas A1 A2 ... Aq	<u>Estabilidad</u> Uso de las fuerzas para enfrentar o evitar las amenazas 1. Xxxxxxxx (F1, F3, A2, A3)	<u>Contracción</u> Se busca minimizar tanto las debilidades como las amenazas 1. Xxxxxxxx (A2, A3, D1, D2)

6.2 ANÁLISIS FODA APLICADO A BATERÍAS DEL MERCOSUR

6.2.1 Identificación de Oportunidades y Amenazas:

En base al estudio de mercado realizado y al análisis de las fuerzas competitivas que afectan a la industria, se pudieron identificar las siguientes oportunidades y amenazas para Baterías del Mercosur:

Oportunidades:

- 1) Incursionar en nuevos mercado aprovechando la experiencia de internacionalización en Argentina y Chile

Dado que la empresa ya ha traspasado las fronteras llegando a estos 2 países de la región se ve como una oportunidad intentar incursionar en Brasil y Paraguay, teniendo en cuenta que integran el MERCOSUR y dado que las baterías fabricadas por B.M. obtienen este origen no existirían barreras arancelarias y tampoco barreras geográficas, en este último sentido tal vez sean hasta más accesibles que Chile.

- 2) Vender a empresas que importan baterías para abastecimiento propio.

Cuando se investigaron las importaciones de baterías industriales surgió que existen muchas empresas que compran un número considerable de este producto para utilización propia, esto es una oportunidad de ganar nuevos clientes ofreciendo un producto fabricado en Uruguay lo que le ahorraría a estas empresas las complicaciones y costos de la importación.

- 3) Incursionar en la venta de otros productos muy relacionados

Teniendo en cuenta que las baterías estacionarias tienen características técnicas similares a las de tracción, según explicó el jefe de planta, la empresa tiene la oportunidad de empezar a fabricar las primeras con una mínima inversión y de esta manera accedería a un nuevo mercado.

Amenazas:

- 1) Se espera que el arancel externo común sea igual para todo el MERCOSUR.

Como se expresó al desarrollar las políticas arancelarias en Uruguay tanto la importación de baterías como de los insumos no pagan arancel lo que les da

cierta ventaja en relación a los competidores argentinos que sí tienen arancel en la importación de estos productos. Pero las listas de excepciones al arancel externo común tienen determinados plazos, que si bien suelen prorrogarse, todo indica que el MERCOSUR apunta a unificar el 100% de los aranceles externos. Esto llevaría a igualar las condiciones en las que se compete en Argentina, en este sentido.

En este punto es necesario aclarar que el cambio en la política arancelaria puede ser algo que juega a favor o en contra de la competitividad de Baterías del Mercosur, por ejemplo si aumenta el arancel a la importación de baterías esto será beneficioso para B.M. por que aumentarían los costos de los competidores que importan.

2) En Chile los competidores tienen gran participación en el mercado

Como se describe en el capítulo 2 en este mercado hay muy pocas empresas con mucha participación, en particular Tubular con casi el 50 % del mercado. Si estas empresas identifican que un nuevo competidor empieza a ganar clientes pueden reaccionar con medidas competitivas para evitar que esta nueva empresa ingrese.

3) Competidores respaldados por multinacionales muy importantes.

Los distribuidores de las marcas importadas de la región negocian con empresas que venden a nivel mundial, por lo que si se enfrentan a una intensa rivalidad se espera que estén respaldados por las mismas, pudiendo obtener descuentos especiales a los efectos de disminuir los precios y descartar a nuevas empresas que quieran entrar en el mercado.

4) Exigencias gubernamentales en cuanto al manejo de productos peligrosos.

Se aprecia que las políticas gubernamentales sobre controles y requisitos para el manejo de insumos y residuos peligrosos son relativamente nuevas, por lo que se espera que dicho tipo de normas vayan aumentando, lo que impactaría en los costos de fabricación de los acumuladores.

6.2.2 Identificación de fortalezas y debilidades

En base a la cadena de valor de Baterías del Mercosur y a la información obtenida de los competidores se identifican las siguientes fortalezas y debilidades para la empresa estudiada:

Fortalezas:

- 1) Única fábrica especializada de baterías industriales en Uruguay

En el mercado uruguayo puede ganar clientes destacando que es la única empresa uruguaya especializada en realizar esta actividad, brindando mayor calidad y dedicación.

- 2) Servicios de reparación y mantenimiento incluidos en la compra del producto.

Esto es una fortaleza que se destaca respecto a algunos de sus competidores, porque no todos incluyen estos servicios con la compra de la batería y no se espera que lo hagan porque no realizan este tipo de actividades, como es el caso de los que arriendan autoelevadores y compiten indirectamente en el mercado de baterías.

- 3) Representante exclusivo de la marca FAAM en la región.

FAAM es una marca Italiana muy conocida por la fabricación de baterías industriales y vehículos eléctricos, si bien esta marca no es la más vendida por Baterías del Mercosur podría reforzar la imagen de la empresa porque brinda confianza a aquellos que conocen el prestigio de la empresa Italiana.

- 4) Tiene claramente establecida su visión y misión

Se considera que es una fortaleza que la empresa tenga claro hacia donde se dirige y cuales son las metas que desea alcanzar, así como en que plazos las debe lograr. Esto hace pensar que los directivos se preocupan por evaluar la gestión de la empresa, lo que les permitirá detectar posibles desvíos de las metas planteadas.

- 4) Flexibilidad para tomar decisiones importantes.

Dado que el 74 % de las acciones pertenecen a un mismo propietario las decisiones pueden ser tomadas con rapidez.

- 5) Cuenta con red de distribución en Argentina y Chile

Se ve como una fortaleza por que estos distribuidores pueden ser utilizados para la venta de un nuevo producto.

Debilidades

- 1) Tiene menos años de vida que sus competidores.

Aunque la empresa considera que tiene un buen conocimiento del negocio en la descripción de los mercados surge que en los tres mercados estudiados muchas empresas tienen bastante más antigüedad que Baterías del Mercosur;

Carpinelli S.A. 50 años, Forbat 30 años, Dataplex 30 años, Multitécnica 25 años, entre otras. Esta mayor antigüedad puede impactar de distinta forma: creando mejor imagen de marca, aumentando la experiencia de la empresa.

2) Costos de entrega a clientes chilenos.

Como ya se mencionó al describir la cadena de valor el mercado más complicado en este sentido es Chile por la distancia y los pocos transportistas que van directo desde Uruguay a ese país,

3) En la actualidad cuenta con una débil área comercial en Uruguay

Si bien se considera mejorar esta área y contratar personal con experiencia en venta, en la actualidad, según nos comentó el gerente comercial, se están perdiendo negocios en el mercado uruguayo por tener defectos en este sentido.

4) No cuenta con un área específica de Investigación y Desarrollo

Sería muy útil que existiera personal destinado a desarrollar esta actividad, para buscar nuevas tecnologías que permitan disminuir costos y tiempos de producción.

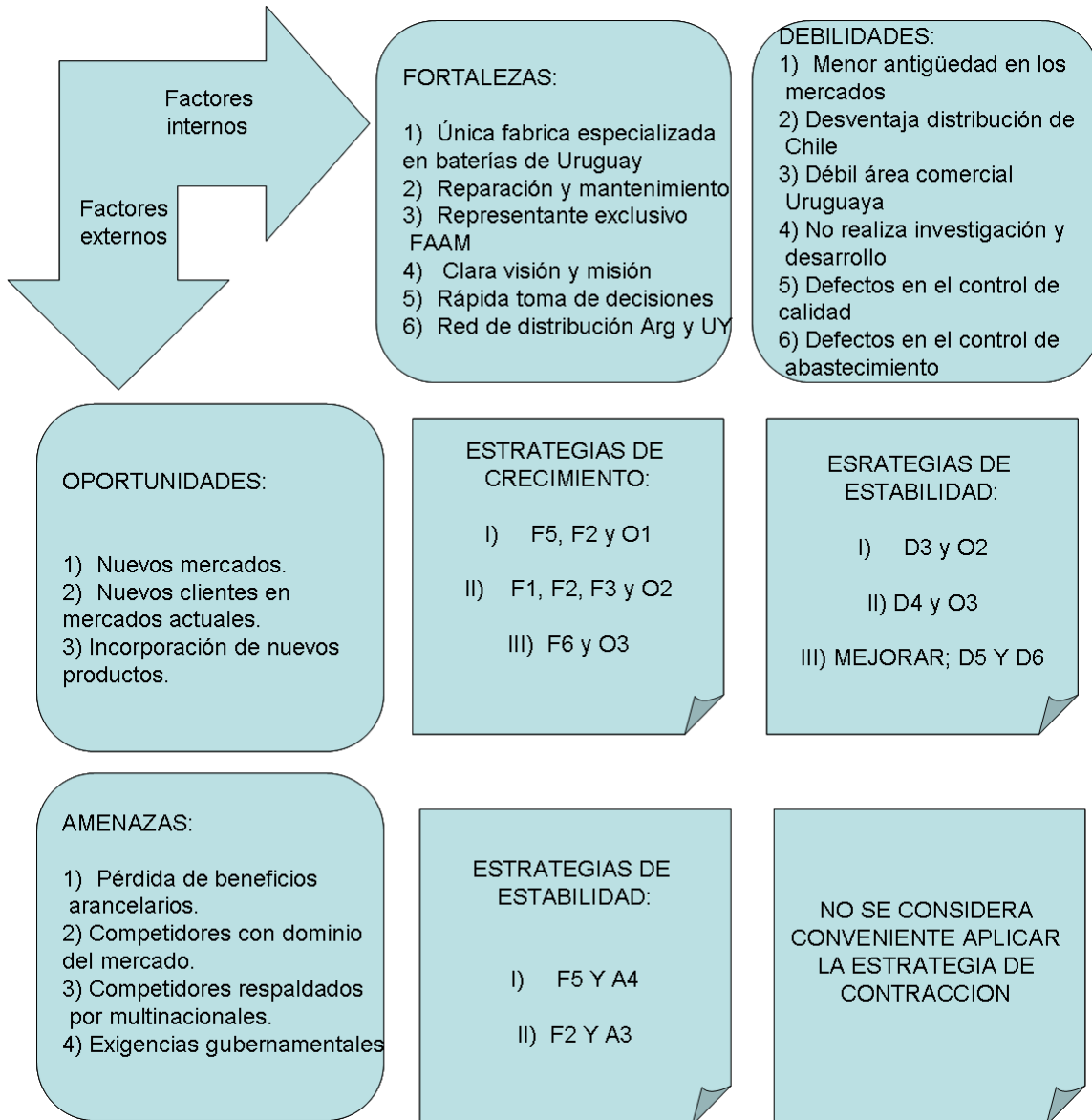
5) El control de calidad es efectuado por la persona encargada de la producción.

Lo ideal es que el que controle la calidad de los productos finales sea una persona externa al departamento de producción y que no participe en ninguna etapa del proceso productivo. Pues si el Jefe de producción se encuentra errores a si mismo es difícil que la Gerencia se entere ya que no hay oposición de intereses. Este factor puede impactar tanto en el costo como en la calidad de los productos.

6) Defectos en el control de los insumos recibidos de sus proveedores.

Se detecta una falla en el control interno a la hora de verificar que los insumos recibidos por algunos proveedores sean los correctos. Como se describe en el capítulo 5 si los proveedores son nacionales los productos se reciben en Montevideo sin realizar ningún tipo de control, el cual se efectúa recién cuando la mercadería llega a la planta en Colonia cuando el negocio ya está cerrado. Esto puede ocasionar perdidas innecesarias.

6.2.3 Matriz FODA de Baterías del MERCOSUR



CAPÍTULO 7: ESTRATEGIA COMPETITIVA

7.1 INTRODUCCIÓN TEÓRICA

7.1.1 Estrategia competitiva²²

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

La mayor estrategia para una empresa dada es una construcción única que refleja sus circunstancias particulares.

Sin embargo, a un nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas:

- 1- Liderazgo general en costos
- 2- Diferenciación
- 3- Enfoque o alta segmentación.

1-Liderazgo total en costos

Requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, de riguroso empeño de la reducción de costos basados en la experiencia. Evitar las cuentas marginales y la minimización de los costos en áreas como I y D, servicios, fuerza de ventas, publicidad, etc.

2-Diferenciación

La diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único.

La estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino que éstos no son el objetivo estratégico primordial.

La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad del precio resultante.

²² Estrategia Competitiva, Michael Porter

La lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y, claramente mitiga el poder del comprador, ya que carece de alternativas comparables y, por lo tanto, son menos sensibles al precio.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.

Es muy común que para lograr la diferenciación se requiera un trueque con la posición de costo, puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas, como en el caso de una extensa investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente.

3-Enfoque o alta segmentación.

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de líneas del producto, o en un mercado geográfico.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

Aún cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

7.1.2 Riesgos de las estrategias genéricas

Riesgos del liderazgo en costos

Impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición. Implica reinvertir en equipos modernos, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejoras tecnológicas.

1-Cambios tecnológicos que modifican las experiencias

2-Aprendizaje fácil de nuevos competidores con poder de inversión.

3-Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por estar concentrados en el costo.

4-Variaciones en los precios de los costos que dificultan la brecha a mantener en los precios, respecto a los competidores.

Riesgo de diversificación

- 1-Diferenciación de costos con los competidores dificulta mantener la diferenciación percibida por el comprador a cambio de mayores precios.
- 2-Decae la necesidad del comprador al sofisticarse.
- 3-La imitación limita la diferenciación percibida.

Riesgo de alta segmentación

- 1- La estrategia de enfoque se limita
- 2- El segmento objeto se hace poco atractivo estructuralmente;
 - a- La estructura se erosiona
 - b- La demanda desaparece
- 3- Los competidores de objetivos amplios agobian al sector;
 - a- Las diferencias de segmentos de otros segmentos se agotan
 - b- Aumentan las ventajas de una línea amplia.

7.2 APLICACIÓN AL CASO DE ESTUDIO.

A continuación se describe brevemente que estrategia debería aplicar la empresa en cada uno de los mercados, lo cual será desarrollado con mas profundidad en el próximo capítulo, considerando que es el objetivo planteado por este trabajo.

- *Mercado argentino*

Baterías del Mercosur es la empresa líder dentro de los importadores, debe aplicar una estrategia de estabilidad y mantener la actual participación fomentando la lealtad de los clientes actuales.

Aplicar una estrategia de diferenciación en la calidad de su producto ayudará a mantener el nivel de participación.

También puede crear una ventaja brindando un excelente servicio de mantenimiento y reparación, actividad destacada en la cadena de valor y considerada una fortaleza para la empresa.

- *Mercado chileno*

Se considera que la empresa debe enfocarse en los clientes que valoran la calidad de la atención recibida y que están desconformes con las empresas que les proveen en la actualidad.

Mediante una estrategia de segmentación en liderazgo en costos o en diferenciación Baterías del Mercosur debería centrarse en clientes que no representen un gran porcentaje de las ventas de sus competidores, para evitar

que se sientan amenazados y tomen medidas para evitar el ingreso de Baterías del Mercosur al mercado.

Se llega a la conclusión de que en Chile la estrategia de B.M. debería ser segmentación por diferenciación apuntando a clientes desconformes con la atención recibida y que no son de gran tamaño, destacando en este grupo de clientes la diferenciación por la calidad de su atención personalizada y un servicio de reparación y mantenimiento rápido y de excelente calidad. Dado que uno de los aspectos más importantes en el poder negociador de los clientes es el hecho de que los costos por cambio de proveedor son bajos, se espera que varios clientes se inclinen por un proveedor que les brinda mejor atención.

- *Mercado uruguayo*

La estrategia a aplicar es la diferenciación por la nacionalidad, mejor garantía y servicio: atraer clientes motivados por ser la única batería fabricada 100% en Uruguay ofreciendo un respaldo y garantía local.

Cientes que importan baterías corren más riesgo de no poder hacer efectivas las garantías a nivel internacional.

Ser el único fabricante local permite brindar un servicio de mantenimiento y reparación de mejor calidad que sus competidores. Comparado con los importadores de baterías para la reventa, estos solo comercializan el producto y no se prestan servicios de mantenimiento. Si se compara con empresas que se dedican a alquilar y vender autoelevadores que venden alguna batería en forma esporádica no siendo ésta su actividad principal, menos aún es la reparación y el mantenimiento de las mismas.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

8.1 FUERZAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO DE BATERÍAS INDUSTRIALES

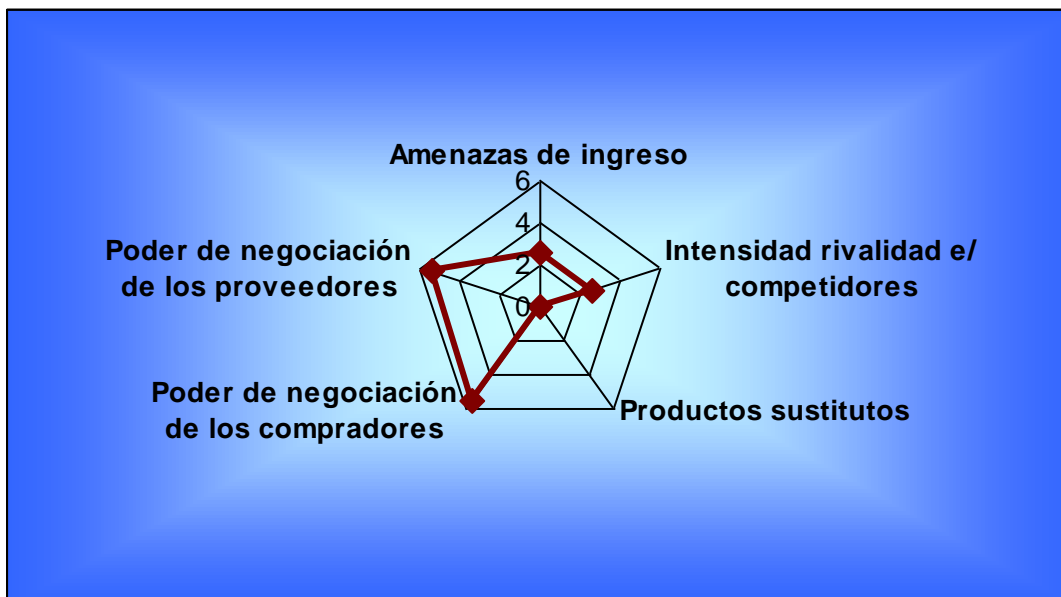
Del análisis de las fuerzas competitivas que influyen en el mercado de baterías industriales se concluye que las fuerzas más importantes son el poder negociador de los compradores y el de los proveedores. Los factores que más influyen en que los compradores tengan poder de negociación son:

- ✓ acceso fácil a información sobre mercados a nivel mundial,
- ✓ los productos a comprar son estándar o no diferenciados,
- ✓ los costos por cambio de proveedor son bajos.

Los factores más destacados en el poder negociador de los proveedores son:

- ✓ las empresas en general no son clientes importantes del grupo proveedor,
- ✓ los proveedores no compiten con productos sustitutos.

La fuerza competitiva que menos influye en este mercado es la de productos sustitutos, porque hasta el momento no se ha desarrollado un producto que logre sustituir a la batería de tracción como elemento de energía para movimiento de maquinaria eléctrica.



Elaboración propia: Influencia de las fuerzas competitivas que actúan en el mercado.

El hecho de que las principales fuerzas que actúan en el mercado sean las relacionadas con compradores y proveedores implica que B.M. se deba preocupar de temas como:

- las necesidades de los clientes y lealtad de los mismos,
- el desarrollo del área comercial y el relacionamiento con los clientes,
- el abastecimiento de los insumos y relacionamiento con los proveedores, en particular el desarrollo de habilidades de negociación con proveedores.

8.2 CADENA DE VALOR DE BATERÍAS DEL MERCOSUR

Dentro de las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa la que aporta mayor valor es la de Servicios.

No todas las empresas ofrecen servicios de mantenimiento por lo que esta actividad realza el valor de las baterías en la medida que se ofrece a un cliente la batería nueva conjuntamente con dos años gratis de mantenimiento. También se ofrece el servicio de mantenimiento a clientes que no compran baterías nuevas.

Las actividades primarias de logística interna, operaciones, mercadotecnia no presentan dificultades y se desarrollan correctamente.

La actividad de ventas en Uruguay ha presentado fallas que han hecho perder participación en el mercado en el último año, por lo que en Uruguay la función ventas no contribuye a crear una ventaja.

La logística externa presenta serias dificultades en lo referente a la distribución del producto a Chile impactando negativamente en la comercialización a este destino.

Se considera que es conveniente un estudio intenso de la actividad primaria de logística externa a Chile para mejorar la misma incrementando con esto la generación de valor de la empresa y disminuyendo el costo del producto en este país.

La actividad de apoyo de infraestructura de la empresa es la que mayor valor aporta. Mediante reuniones quincenales se mantienen involucrada a la dirección y se controlan y observan las potenciales desviaciones respecto al plan anual. Esto permite actuar en tiempo frente a cambios externos o situaciones internas no previstas que se presenten.

Contar con una red estable de asesores en los diferentes países facilita una eficaz actuación en todo el extenso territorio que se atiende.

Las actividades de apoyo de abastecimiento y recursos humanos funcionan correctamente y no presentan mayores dificultades.

La actividad de desarrollo de tecnología es inexistente. No se están aprovechando las oportunidades que se presentan para mejorar y desarrollar el uso de tecnologías y el producto final. Por esto se la valora como una actividad negativa en la generación de valor.

8.3 ESTRATEGIAS QUE SURGEN DE LA MATRIZ FODA DE B.M.

Del análisis de las distintas variables internas y externas que se encontraron para la empresa, surgen las siguientes estrategias que pueden llevarse a cabo en forma conjunta u optar por alguna de ellas.

En términos generales la empresa podría aplicar una estrategia de “combinación”, aplicando a la vez estrategias de crecimiento y de estabilidad.

Estrategia de crecimiento (fortalezas y oportunidades):

- I) Incursionar en los nuevos mercados identificados como oportunidades (Paraguay y Brasil). Para lograr este crecimiento puede aprovechar fortalezas como el servicio de reparación y mantenimiento que proporcionan junto con la venta del producto así como el hecho de contar con la capacidad de tomar rápidas decisiones, lo que les permitirá moverse con mayor flexibilidad en nuevos mercados.
- II) Aumentar la cantidad de clientes en los mercados que actualmente participa, a través del fomento de su actividad de reparación y mantenimiento incluida en la compra de los productos, destacando que es la única fabrica Uruguaya especializada en la fabricación de baterías industriales y aprovechando el hecho de tener la representación exclusiva de una prestigiosa marca italiana (FAAM).
- III) Incorporar a su actividad la fabricación y venta de baterías estacionarias, debido a que tienen características técnicas similares a las de tracción y aprovechando para esto los actuales distribuidores con los que cuenta en Argentina, Chile y Uruguay.

Estrategias de estabilidad (oportunidades y debilidades):

- I) Mejorar el área comercial en Uruguay para evitar perder clientes en este mercado.
- II) Destinar personal a actividades de investigación y desarrollo para lograr que la empresa sea más eficiente y estudiar la mejor forma de incorporar la fabricación de baterías estacionarias.

- III) Mejorar los defectos en las actividades de control de calidad y en el control de los insumos que se reciben de los proveedores.

Estrategias de estabilidad (amenazas y fortalezas):

- I) Aprovechar la capacidad para tomar decisiones con rapidez para adaptarse y poder cumplir con las nuevas exigencias gubernamentales.
- II) Destacar la ventaja de brindar servicios de reparación y mantenimiento de calidad para competir con precios menores que pueden lograr los competidores que negocian con el respaldo de grandes empresas multinacionales.

8.4 VENTAJA COMPETITIVA

Luego de describir las conclusiones arribadas en el trabajo con respecto a las 5 fuerzas competitivas del mercado de baterías, la cadena de valor aplicada por la empresa y al análisis FODA, estamos en condiciones de identificar en que basa B.M su ventaja competitiva.

La estrategia competitiva, desarrollada por Porter²³, toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente a las fuerzas competitivas.

Estas acciones se traducen en 3 tipos básicos de estrategias para el logro de la ventaja competitiva. Estos son: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación.

La ventaja competitiva en que basa la estrategia B.M. para enfrentar a las fuerzas del mercado se compone principalmente por el área de servicios de reparación y mantenimiento, y la imagen que adquiere por su representación exclusiva de FAAM para la región, así como por estar especializada en un solo producto.

También se debe mencionar la importancia de la infraestructura de la empresa, ya que es visible el interés permanente de la dirección en el control y seguimiento de los negocios. Esto permite adaptarse rápidamente a las presiones de las fuerzas competitivas del mercado, así como a la legislación de los diferentes países.

La presencia activa en los 3 países constituye una ventaja frente a la competencia de la región dado que se identificó que ningún competidor tiene una red de distribuidores asociados en los 3 mercados.

8.5 ESTRATEGIAS A APLICAR POR B.M EN CADA MERCADO

A continuación se describirán las estrategias genéricas que se considera debería aplicar Baterías del Mercosur en cada uno de los mercados. Para esto se

²³ “Ventaja competitiva” Michael Porter

utilizarán como insumos la información obtenida sobre los tres mercados, los estudios realizados sobre las fuerzas competitivas, la cadena de valor y el análisis FODA así como todos los datos que se han obtenido en las entrevistas, observaciones y análisis de información.

8.5.1 Mercado argentino

Como se observa en la participación del mercado, B.M. es la empresa líder dentro de los importadores, el Gerente General está conforme con el nivel actual de ventas en este país por lo que se debe aplicar en términos generales una estrategia de estabilidad. Teniendo en cuenta que una de las fuerzas competitivas que más influyen en el mercado es el poder negociador de los compradores, para poder mantener esta participación debe fomentar la lealtad de los clientes actuales.

En cuanto a las estrategias genéricas se considera que la forma de mantener su nivel de participación es aplicando una estrategia de diferenciación. Frente a los fabricantes locales debe marcar una diferencia en cuanto a la calidad de su producto, teniendo en cuenta lo desarrollado en el punto diferenciación del producto como amenazas de ingreso en el CAPÍTULO 4, dado que determinados insumos de los que utilizan los fabricantes argentinos son de menor calidad que los que usa B.M. y que los mismos impactan directamente en la utilidad final de la batería. También puede crear una ventaja brindando un excelente servicio de mantenimiento y reparación, dado que es una actividad que se destaca dentro de la cadena de valor y es considerada una fortaleza para la empresa.

8.5.2 Mercado chileno

La estrategia liderazgo en costo no es aplicable en parte por una limitante en el costo del traslado de las baterías desde Uruguay a Chile como se detalló en el capítulo 5. También la existencia de tres competidores con gran participación en el mercado (Tubular 48%, Multitécnica 25%, B&A 20%) y respaldados por multinacionales muy importantes descarta esta estrategia, porque estas empresas podrán reducir sus precios de venta al sentirse amenazados por un nuevo competidor en el mercado, en este caso la gran importancia que tienen los proveedores en el mercado juega a favor de las empresas chilenas, por que les pueden dar apoyo a sus clientes si necesitan aplicar una estrategia agresiva en cuanto a los precios para evitar que un nuevo competidor ingrese.

No hay que descartar que al tener gran participación en el mercado estas empresas importan un gran volumen de elementos anuales logrando menores costos unitarios.

Respecto a la estrategia de diferenciación se considera que es difícil que B.M. intente diferenciarse por la calidad, dado que los competidores de ese país tienen la posibilidad de importar baterías de distintas calidades, esto está vinculado con que uno de los aspectos destacados en las fuerzas competitivas es la facilidad para obtener información a nivel mundial, en cuanto a la diferenciación por la marca también se dificulta por que las empresas que ya existen en el mercado tienen varios años de antigüedad y sus marcas son reconocidas por los clientes, un factor por el que puede diferenciarse B.M. es en brindar una atención personalizada a cada uno de sus clientes porque si bien los competidores cuentan con servicios de reparación y mantenimiento, de la entrevista mantenida con el Gerente Comercial de B.M. surge que los pocos clientes que tiene la empresa en este mercado tienen una característica en común y es que han dejado de comprarle a Tubular (la líder del mercado) porque están desconformes con el servicio que ésta les presta ya que al abarcar tantos clientes no se preocupan por brindarles buena atención a todos.

En cuanto a la estrategia de segmentación en liderazgo en costos o en diferenciación se considera que la empresa debe enfocarse en aquellos compradores que valoran la calidad de la atención recibida y que están desconformes con el trato recibido por las empresas que actualmente les venden, a su vez B.M. debería centrarse en clientes que no representen un gran porcentaje de las ventas de sus competidores, para evitar que éstos se sientan amenazados porque pierden clientes importantes y tomen medidas para evitar el ingreso de B.M. al mercado.

Se llega a la conclusión de que en Chile la estrategia de B.M. debería ser segmentación por diferenciación apuntando a clientes desconformes con la atención recibida y que no son de gran tamaño, destacando en este grupo de clientes la diferenciación por la calidad de su atención personalizada y un servicio de reparación y mantenimiento rápido y de excelente calidad. Dado que uno de los aspectos más importantes en el poder negociador de los clientes es el hecho de que los costos por cambio de proveedor son bajos, se espera que varios clientes se inclinen por un proveedor que les brinda mejor atención.

8.5.3 Mercado uruguayo

En Uruguay como se ha mencionado es la única empresa especializada en la fabricación de baterías de tracción, esto puede ser utilizado como un factor para fidelizar y atraer clientes motivados por ser la única batería fabricada 100% en Uruguay a la vez que se cuenta con la ventaja de ofrecer un respaldo y garantía

local, pues los consumidores de baterías que deciden importarla directamente corren más riesgo de no poder hacer efectivas las garantías a nivel internacional. El hecho de ser el único fabricante local hace que pueda brindar un servicio de mantenimiento y reparación de mejor calidad que sus competidores. Si se compara con los importadores, éstos solo comercializan el producto y no se dedican a prestar los servicios, si se miran las empresas que se dedican a alquilar y vender autoelevadores, éstos venden alguna batería en forma esporádica no siendo ésta su actividad principal y menos aún la reparación y el mantenimiento de las mismas.

Estos factores permiten concluir que la mejor estrategia a aplicar en este país es la diferenciación por la nacionalidad, mejor garantía y servicio.

Para llevar a cabo esta estrategia es imprescindible que la empresa solucione su problema en el área comercial, mencionado en el análisis FODA, que les ocasionó una pérdida de participación en este mercado en el último año.

En forma general debe utilizar esta diferenciación para crecer en este mercado ganando participación, aprovechando el bajo costo de cambiar de proveedor de baterías.

Resulta interesante dejar planteado algunos temas que no se ven alcanzados por este trabajo pero que su investigación sería de gran utilidad para B.M.:

Analizar los mercados de baterías industriales en el sur de Brasil y en Paraguay dado que fueron identificados como oportunidades de crecimiento a futuro.

Estudiar la viabilidad de incorporar como una nueva unidad de negocios, la fabricación y venta de baterías estacionarias, ya que aparece como una oportunidad de lograr un nuevo mercado con una baja inversión.

Estudiar el impacto de incorporar un departamento de Investigación y Desarrollo, dado que su inexistencia es una de las debilidades más notorias y su implementación podría resultar en una optimización de los recursos, mejora de tiempos de producción, perfeccionar la gestión de proveedores y encontrar nuevas formas de diferenciación, entre otras mejoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Michael E. Porter, “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia.” Compañía Editorial Continental S.A., reimpresión 1997
- Michael E. Porter, “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Compañía Editorial Continental S.A., edición 1993
- Michael E. Porter, “¿Qué es la estrategia?”, Harvard Business Review. Edición Octubre- Noviembre 1996.
- T.L. Wheelen y J.D. Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, 7 Ed. Prentice Hall, 2000
- J.A. Pearce II y F.R. David “Corporate Mission Statements: The Bottom Line” Academy of Management Executive, mayo 1992.
- Robbins, Stephen P; Coulter Mary; “Administración”, Editorial Pearson Education, 8va. edición 2006.
- Thompson, Arthur A. ; Strikland A. J., Dirección y administración estratégica” 6a edición 2004.
- Treacy, Michael; Wiersema, Fred, “La disciplina de los líderes de mercado”, editorial Normas S.A., Colombia 1995.
- Lambin, Jean Jackes, “Marketing estratégico”, Mc Graw Hill. 3ª edición, Bogota 1988.
- Kotler, Philip, “Mercadotecnia”, editorial Pearson Educación (México)
- Villers, Raymond, “Dinamismo en la dirección industrial”, editorial Herrero Hermanos Sucesores (México).
- Santesmases Mestre, Miguel, “Marketing: concepto y estrategias”, editorial Piramide - Madrid, España.
- “Informe de viabilidad medioambiental para la instalación de una fabrica de Baterías Industriales”, CAP consultores Ltda., proporcionado por el Ministerio de Industria, Energía y Minería.

- Consultores Business Pro
- Diario El País. Artículos: “En La Teja mejoran los niños pero el plomo sigue” publicado el 05/10/2006, escrito por M. E. Lima y “El plomo sigue ahí” publicado el 23/08/2008 escrito por Eloisa Capurro.

Paginas Web:

- www.pentra-transaction.com
- www.bateriascarpinelli.com.ar
- www.autobat.com.ar
- www.bateriasamsa.com.ar
- www.enersystem.com
- www.dataplex.com.ar
- www.tubular.cl
- www.multitecnica.cl
- www.baenrgi.com
- www.radesca.com.uy
- www.fivisa.com.uy
- www.uranel.com.uy
- www.corinretup.com.uy
- www.parlamento.gub.uy
- www.infoleg.gov.ar
- www.bcn.cl

Entrevistas:

- Gerente General de Baterías del MERCOSUR
- Gerente Comercial de Baterías del MERCOSUR
- Jefe de planta de Baterías del MERCOSUR