

# LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA ANTE EL DESAFÍO DE LA APERTURA A LA UE: CAMBIOS ESTRUCTURALES, CONDUCTAS EMPRESARIALES E IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO SECTORIAL

**Autores:** Julimar Da Silva Bichara y Gonzalo A. Dalmaso

**Fuente:** Revista de Economía Política de Buenos Aires, Año 13 Vol 19 (Noviembre 2019), pp 9-66

**Publicado por:** Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

## RESUMEN

Este trabajo aporta elementos para un escenario de impacto del eventual Acuerdo de Asociación entre el Mercosur y la UE sobre la industria automotriz argentina. Se indaga en cómo reaccionarían las empresas ante este shock y cómo impactaría en el desempeño sectorial, en base a una encuesta a referentes del sector. Se concluye que -dada la situación actual del entorno- el Acuerdo conllevaría más riesgos que oportunidades para la cadena, particularmente para las autopartistas. La intensificación de la competencia induciría a cambios en las conductas empresariales en términos de especialización, modernización, cooperación y aprovisionamiento. En contraste, existe escepticismo de que logre propiciar estrategias de adecuación de tipo ofensivo para aprovechar nuevas oportunidades de negocios (exportaciones, inversiones greenfield, innovaciones). El impacto sobre el valor agregado y empleo local sería entonces predominantemente contractivo.

**Palabras clave:** Negociación Mercosur-Unión Europea | Industria automotriz argentina | Estructura-Conducta-Desempeño

Julimar Da Silva Bichara y Gonzalo A. Dalmaso (2019) LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA ANTE EL DESAFÍO DE LA APERTURA A LA UE: CAMBIOS ESTRUCTURALES, CONDUCTAS EMPRESARIALES E IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO SECTORIAL. Revista de Economía Política de Buenos Aires, (19), 9-66. Recuperado a partir de <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/REPBA/article/view/1595>



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercialNoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

# LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA ANTE EL DESAFÍO DE LA APERTURA A LA UE: CAMBIOS ESTRUCTURALES, CONDUCTAS EMPRESARIALES E IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO SECTORIAL

## THE ARGENTINE AUTOMOTIVE INDUSTRY TOWARDS THE CHALLENGE OF OPENING TO THE EU: STRUCTURAL CHANGES, BUSINESS CONDUCTS AND IMPACTS ON SECTOR PERFORMANCE

*Recibido 5/11/18. Aceptado 3/04/19*

---

Julimar Da Silva Bichara  
Gonzalo A. Dalmasso

### RESUMEN

Este trabajo aporta elementos para un escenario de impacto del eventual Acuerdo de Asociación entre el Mercosur y la UE sobre la industria automotriz argentina. Se indaga en cómo reaccionarían las empresas ante este shock y cómo impactaría en el desempeño sectorial, en base a una encuesta a referentes del sector. Se concluye que -dada la situación actual del entorno- el Acuerdo conllevaría más riesgos que oportunidades para la cadena, particularmente para las autopartistas. La intensificación de la competencia induciría a cambios en las conductas empresariales en términos de especialización, modernización, cooperación y aprovisionamiento. En contraste, existe escepticismo de que logre propiciar estrategias de adecuación de tipo ofensivo para aprovechar nuevas oportunidades de negocios (exportaciones, inversiones greenfield, innovaciones). El impacto sobre el valor agregado y empleo local sería entonces predominantemente contractivo.

*Palabras clave: Negociación Mercosur-Unión Europea | Industria automotriz argentina | Estructura-Conducta-Desempeño*

---

\* Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo de la Universidad Autónoma de Madrid ([julimar.dasilva@uam.es](mailto:julimar.dasilva@uam.es)). Doctor por la Universidad Autónoma de Madrid y Magíster en Teoría Económica por la Universidad de Sao Paulo.

\*\* Investigador independiente ([dalmasso.gonzalo@gmail.com](mailto:dalmasso.gonzalo@gmail.com)).

CODIGO JEL: F15, L62, O14.

---

## ABSTRACT

This article provides elements for an impact scenario of the eventual Association Agreement between Mercosur and the EU on the Argentine automotive industry. It is inquired how companies would react to this shock and how it would impact sector performance, based on a survey to key industry players. It is concluded that -given the current situation of the environment- the Agreement would entail more risks than opportunities for the value chain, particularly for auto parts companies. The intensification of competition would induce changes in business behavior in terms of specialization, modernization, cooperation and sourcing. In contrast, there is skepticism that it can propitiate offensive-type adaptation strategies to take advantage of new business opportunities (exports, greenfield investments, innovations). The impact on local value added and employment would therefore be predominantly contractive.

*Keywords: European Union-Mercosur negotiation | Argentine automotive industry | Structure-Conduct-Performance*

---

## I. Introducción

El Mercosur se halla actualmente en las últimas fases de negociación de un Acuerdo de Asociación Birregional con la Unión Europea (en adelante, el Acuerdo). De concretarse, el mismo generará importantes cambios estructurales sobre la economía argentina, así como nuevas oportunidades y amenazas. En el sector industrial en particular, las asimetrías competitivas que enfrentan ambos bloques (y la Argentina en particular) despiertan preocupación acerca de una eventual destrucción de capacidades locales y generan resistencia en determinados actores. Ello motiva la necesidad de una indagación más profunda al respecto.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es comprender los impactos potenciales del Acuerdo sobre el complejo automotor argentino. Se buscará identificar las principales alteraciones que éste generaría en la estructura sectorial, las conductas empresariales más relevantes de adaptación al nuevo escenario y los consecuentes impactos sobre la trayectoria productiva del sector y su aporte a la economía argentina. Con ello se pretende contribuir al debate respecto al proceso de apertura internacional que está procurando el Mercosur.

La relevancia del estudio del sector automotriz radica en su carácter estratégico para la economía argentina, por una serie de factores: 1) su elevada ponderación en la actividad económica, siendo el principal sector industrial no alimentario y el núcleo de un amplio entramado de empresas y actividades eslabonadas; 2) ha sido el eje del proceso de integración comercial y productiva del Mercosur y es el segundo complejo exportador de la Argentina; y 3) ha sido objeto de políticas de promoción en Argentina y Brasil que han trascendido a los gobiernos de turno y al proceso de apertura multilateral, por lo que existe una elevada “inversión social” hundida en el desarrollo del sector. En este sentido, más de 1.500 empresas argentinas vinculadas directa o indirectamente al sector verán alterado su *status quo* a partir del Acuerdo y deberán tomar decisiones estratégicas respecto a su orientación productiva y sus modelos de negocios.

En el plano internacional, la industria argentina posee una relevancia media y presenta características típicas de inserción periférica. Pero, a diferencia de las denominadas “periferias integradas” (Pavlinek, 2018),

su centro de gravitación es el Brasil, que también manifiesta rasgos semi-periféricos y una escala de mercado limitada. En este sentido, la cadena de valor automotriz del Mercosur se ha desarrollado hacia el interior del bloque -bajo estrategias de IED de tipo *market-seeking* para “saltar” la fuerte protección arancelaria (Arza y López, 2008)- y está relativamente poco integrada a los principales centros de producción global. Ello ha devenido en un mercado con signos de concentración y debilidades para competir con otras localizaciones productivas, las cuales han sido abordadas frecuentemente mediante la elevación de las barreras a la entrada a través de políticas públicas defensivas, persistiendo las dificultades para internacionalizarse hacia mercados de extrazona. Un Acuerdo con la Unión Europea podría implicar una disrupción en esta dinámica.<sup>1</sup>

El análisis se sustentará a nivel teórico sobre el paradigma de Estructura-Conducta-Desempeño (SCP, por sus siglas en inglés), el enfoque *mainstream* de la literatura económica de la Organización Industrial. Se entiende a dicho marco como el más adecuado para analizar la reacción y reconfiguración del sector ante un shock estructural externo.

El mismo postula una relación causal entre la estructura de un mercado, la conducta de las firmas en ese mercado y su desempeño económico (Ferguson, 1988). Es decir que la *performance* de las empresas es una consecuencia directa de las decisiones y acciones estratégicas que éstas adopten en el mercado, las cuales serán a la vez influenciadas y restringidas por el ambiente industrial en la que enmarcan su desarrollo.

En los primeros desarrollos de la teoría (Bain, 1959), estrechamente vinculados a la doctrina neoclásica, el enfoque presentaba un carácter estático y orientado a detectar asignaciones de mercado socialmente ineficientes para tareas de defensa de la competencia. Sin embargo, la teoría ha ido incorporando consideraciones dinámicas para el análisis de los mercados y del posicionamiento de las firmas, centradas en el *proceso* competitivo y destacando la relevancia del rol del empresario para descubrir nuevas

---

<sup>1</sup> Estudios recientes referidos a la estructura, la dinámica y las problemáticas de la cadena de valor automotriz argentina -en su contexto regional- pueden hallarse, por ejemplo, en Obya (2017), Baruj et al (2017), Panigo et al (2017), Figueroa et al (2016) y Cantarella et al (2017).

---

---

fuentes de creación de valor y de generación de beneficios (Schumpeter, 1942; Littlechild, 1986).

En esta misma línea, Porter (1980) incorpora un enfoque dinámico centrado en el análisis de la competitividad de la empresa en su contexto de mercado (las denominadas “5 Fuerzas”). Plantea que las decisiones estratégicas que la firma toma para sobrevivir están formuladas en respuesta a la composición y dinámica de la industria -derivada de las prácticas habituales de operación y competencia- que afectan a la conducta y, finalmente, a la *performance* de la firma. De este modo, también se revierte el concepto de “desempeño” hacia una óptica empresarial de competitividad: éste deja de referirse al grado de eficiencia asignativa a nivel social y pasa a referirse a la capacidad de las firmas de sostener beneficios por encima de la tasa de ganancia natural y expandirse en el negocio.

Recientemente, Figueirêdo et al (2014) han realizado una adaptación de este enfoque a la dinámica de las cadenas de valor. Es decir, la unidad de análisis deja de ser la empresa y pasa a ser una determinada cadena de valor en su conjunto -o más bien un segmento de ella establecida en un determinado territorio (una red local)- que interactúa y compite con otras cadenas de valor en otras localizaciones. De esta manera, consiguen conectar las estrategias de las cadenas de valor -como las decisiones de producto, mercado, tecnología y gobernanza- a los resultados con respecto al desarrollo. A partir del análisis de la literatura de SCP a nivel de firmas, los autores derivan una serie de categorías adecuadas para el análisis agregado de las cadenas de valor y proponen los mecanismos de interacción entre las mismas.

Tomando como referencia dichas categorías SCP adaptadas al estudio de las cadenas de valor, es posible entonces plantear una serie de interrogantes de investigación más específicos vinculados a nuestro objetivo, a los que se pretenderá dar respuesta.

En cuanto al shock del Acuerdo sobre la estructural sectorial, ¿cómo impactará sobre los volúmenes del mercado? ¿Qué grado de rivalidad desencadenará el mayor acceso al mercado de competidores europeos y en qué segmentos? ¿Cómo se alterará la concentración del mercado a nivel comercial y productivo?

---

En relación con estos cambios estructurales, ¿cómo rediseñarán las empresas sus estrategias de marketing en producto y precios? ¿Cómo modificarán su perfil productivo y los mercados relevantes a los que se orientan? ¿Qué actitud inversora tomarán las empresas locales y multinacionales? ¿Modificarán las terminales sus estrategias de abastecimiento de componentes? ¿Cómo se reconfigurarán los vínculos a lo largo de la cadena de valor? ¿Inducirá el Acuerdo nuevas actividades de innovación en el país?

Y, por último, como resultado de estas conductas, ¿qué cambios en su trayectoria presentará la industria en términos de generación de ingresos, eficiencia productiva y reducción de costos? ¿Cómo se alterará la capacidad local de agregación de valor y generación de empleo?

Para dar respuesta a estos interrogantes, la metodología de investigación ha consistido fundamentalmente en un sondeo de campo, donde se ha indagado a expertos en el sector sobre sus expectativas en relación a los impactos del Acuerdo y la reacción de las empresas.

El panel de referentes encuestados ha sido segmentado en 3 grupos de idéntica ponderación en los resultados agregados: 1) Terminales (n=8): con representatividad del 72% de la producción nacional de vehículos y participación de la cámara empresarial; 2) Autopartistas (n=11): representan el 16% del empleo sectorial, siendo principalmente grandes empresas, de diversos orígenes del capital y rubros de autopartes, además de la visión de la Cámara; y 3) Consultores & Académicos (n=8): incluye la visión de las 4 consultoras especialistas en el análisis automotriz más importantes de la región y 4 académicos de renombre que han trabajado y publicado artículos sobre el sector y sobre su dinámica de comercio internacional.<sup>2</sup>

En base a las consideraciones del marco teórico y su aplicación a las particularidades de la cadena de valor automotriz argentina, fue elaborado un formulario estructurado de proposiciones para someter a la opinión autorizada de dicha muestra de referentes clave del sector (Cuadros

---

*2 Cabe aclarar que, al no ser una encuesta referida a las estrategias y planes de acción de las propias firmas sino una encuesta de expectativas percibidas por los principales jugadores para la generalidad de la cadena, no se impone como condición necesaria contar con una representatividad estadística en base a técnicas de muestreo aleatorio. El objetivo del sondeo es, en cambio, contar con la opinión calificada de los expertos y protagonistas más relevantes del sector acerca de las problemáticas planteadas.*

---

---

A.1/2/3). La encuesta fue realizada a lo largo del segundo y tercer trimestre de 2018, vía correo electrónico.

Sobre las 33 proposiciones planteadas en dicho formulario, los encuestados brindaron, por un lado, su grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas bajo una escala de Likert de 4 puntos. Esto es, si consideran que la ocurrencia de la afirmación propuesta “es muy probable”, “es bastante probable”, “es improbable” o “es muy improbable”. Por otro lado, se les consultó (también con una escala de Likert de 4 puntos) sobre el grado de relevancia del suceso planteado en términos de su eventual incidencia sobre el funcionamiento y el desarrollo de mediano y largo plazo de la cadena, de modo de jerarquizar orientativamente la relevancia de los distintos tópicos desde la visión de los referentes.

En el Anexo A, se proporcionan los detalles del diseño del formulario y de la metodología implementada en el trabajo de campo, así como de las personas que han participado del sondeo y de la representatividad de cada empresa participante.

El presente trabajo se diferencia entonces de otros estudios de impacto, basados en modelos de simulación cuantitativos, en dos aspectos. Por un lado, en su abordaje cualitativo que permite identificar reconfiguraciones estructurales y cambios de conducta al interior de la cadena de valor automotriz. Y, por otro lado, en que incorpora la visión de expertos y de los actores protagonistas que estarán involucrados en este proceso de transformación.

El artículo se estructura de la siguiente manera. En esta introducción se han establecido los objetivos, los interrogantes de investigación, el marco teórico utilizado como referencia y la metodología de trabajo implementada. A continuación, en la Sección II, se presentarán sintéticamente los temas clave de negociación del Acuerdo que tendrían incidencia sobre la Industria Automotriz. Luego, en la Sección III, se expondrán los resultados de la encuesta realizada, interpretados desde la lógica del paradigma teórico SCP. Y, finalmente, en la Sección IV, se presentarán las principales conclusiones y algunas propuestas de política.

---



## II. El shock estructural: los temas clave de negociación para la Industria Automotriz

En esta sección, se sintetizan los temas clave de la negociación del Acuerdo de Asociación Birregional Mercosur-UE que tienen incidencia sobre la industria automotriz y por ende tenderían a alterar sus condiciones estructurales.<sup>3</sup>

En lo que concierne al sector automotriz, los aspectos más relevantes de la negociación son aquéllos vinculados al comercio de bienes, siendo de segundo orden de relevancia otros temas ligados a servicios, compras públicas, protección de inversiones y propiedad intelectual. El Cuadro 1 presenta los temas relevantes del Acuerdo para el sector automotriz y los términos negociados.

Como se observa en el cuadro, los plazos de desgravación que se están negociando implicarían un Acuerdo relativamente “largo” para el sector: tanto los vehículos como las autopartes tendrán cronogramas de desgravación no menores a los 10 años. Por lo tanto, su impacto debe analizarse desde una perspectiva de largo plazo.

El cronograma de desgravación sería asimétrico, más extenso para las importaciones del MRS, en reconocimiento de las brechas de competitividad. No obstante, el punto de partida también es asimétrico y la UE tiene más para ganar en términos de desgravación: en vehículos, mientras que en el MRS el arancel externo común es del 35% *ad valorem*, en la UE éste se reduce al 9,8% en el caso de automóviles y al 12,1% en vehículos comerciales de carga; en autopartes, los aranceles del Mercosur se ubican entre 14% y 16%, en contraste con apenas 3,7% en promedio para acceder a la UE.

---

*3 Dado que, a la fecha de redacción del presente trabajo, las negociaciones están todavía en curso y el detalle de los términos acordados puede modificarse, no se pretende aquí mostrar una foto precisa del resultado del Acuerdo sino ciertos rangos de negociación a modo de referencia. Considerando que nuestro análisis es de carácter cualitativo, pequeños cambios en los parámetros del Acuerdo final no deberían modificar significativamente las conclusiones del trabajo.*

---

## Cuadro 1: Temas de Negociación en el Acuerdo para el Sector Automotriz

Temática	Términos negociados
<b>ASPECTOS COMERCIALES</b>	
Cronograma de desgravación: Vehículos Automotores	Desgravación lineal a 15 años con 7 iniciales de período de carencia (escenario de mínima 12 + 5). + MSR concedería una cuota de preferencia fija del 50% (*). Para las exportaciones desde el MSR a la UE, el plazo de carencia sería de 3 años y el máximo plazo de desgravación sería de 10 años.
Cronograma de desgravación: Autopartes	Dos canastas: el 80% del comercio ingresaría en una canasta de desgravación lineal a 10 años, sin período de gracia. El otro 20% de productos más sensibles para el Mercosur (**) ingresarían en la misma canasta que los vehículos, de 15 años con 7 de gracia.
Cronograma de desgravación: Insumos Básicos	Insumos críticos para la industria automotriz (acero, aluminio, polímeros) ingresarían en el Acuerdo, probablemente en canastas de 10 años.
Reglas de origen	Entre el 45% (posición MRS) y 50% (posición UE) de Contenido Máximo Importado (CMI) en relación al precio ex fábrica (a la salida de planta, sin impuestos), sin posibilidad de obtener origen por salto de partida arancelaria.
Estándares y normas técnicas (barreras técnicas al comercio)	En la homologación de productos, el Mercosur debería reconocer normas de la UE (no recíproco) o internacionales UN ECE W.29. Se negocia si el reconocimiento será automático o caso por caso. En cuanto a los procesos productivos, no se impondría restricciones de certificaciones específicas a nivel ambiental o de otro orden.
<b>OTROS TEMAS NEGOCIADOS</b>	
Servicios, protección de inversiones y propiedad intelectual	Se negocian temas de establecimiento, compras públicas y resguardo de la PI OMC plus: sin mayor relevancia a nivel sectorial.
Espacio de políticas públicas	El Acuerdo no sería particularmente restrictivo, dentro del marco normativo de la OMC. Las políticas implementadas previamente a la firma del Acuerdo no se verían afectadas por el mismo.
Convenios de Cooperación	Existirían ciertas declaraciones de intenciones de cooperación en I&D y para compensación a sectores damnificados, pero sin fondos concretos ni programas definidos: sin mayor relevancia a nivel sectorial.

*Fuente: elaboración propia en base a entrevistas a funcionarios del Ministerio de Producción.*

(\*) La cuota se negocia dentro de volúmenes similares a las importaciones actuales del Mercosur.

(\*\*) Fundamentalmente motores y sus componentes (por interés de Brasil) y cajas de cambio y sus componentes (por interés de Argentina), además de otros componentes de menor ponderación en el comercio.

Por otro lado, las reglas de origen han sido uno de los puntos más álgidos de la negociación. Ello se debe principalmente al mayor grado de internacionalización de la cadena de valor europea -con un elevado contenido de valor agregado asiático- en contraste con el Mercosur, de mayores niveles de integración intrarregional debido a sus barreras arancelarias más altas frente a extrazona.

El interés del Mercosur en elevar el contenido mínimo regional es -de acuerdo a los negociadores del sector público y agentes privados consultados- principalmente defensivo: se pretende limitar la capacidad de la UE de internalizar la elevada competitividad asiática en sus propias exportaciones de vehículos y sistemas al Mercosur debido a la importación de un gran número de componentes intermedios desde dicho origen (“triangulando” buena parte del producto). Aunque también constituye -en segundo orden de relevancia- una estrategia ofensiva orientada a integrar las cadenas productivas: en algunos rubros puntuales, la necesidad de las plantas europeas de cumplir la exigencia de contenido regional (acumulativo entre ambos bloques comerciales) en sus exportaciones al Mercosur podría desencadenar la radicación de determinados procesos o componentes intermedios en el Mercosur para ser incorporados en las primeras.

El parámetro que se imponga finalmente como resultado aún no está definido, pero muy probablemente estará entre un 45% y un 50% de CMI extra-regional. Dicho rango sería escasamente restrictivo, según referentes consultados del sector autopartista argentino.

Por último, un punto clave a considerar en el marco del Acuerdo Birregional es qué ocurrirá con la normativa comercial a nivel intra-Mercosur. El comercio bilateral automotriz entre Argentina y Brasil no está incluido dentro de las condiciones generales de la Unión Aduanera del Mercosur, sino que está regido por un esquema de “comercio administrado” (Makuc et al, 2015).<sup>4</sup> Es decir, no existe libre comercio pleno con Brasil ni con los demás países del Mercosur.

---

*4 En función del Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N°14, las importaciones estarán exentas de aranceles siempre y cuando se mantenga una determinada relación proporcional entre las exportaciones al socio y las compras de este origen, además de cumplir con un mínimo de contenido regional en los productos comercializados.*

---

---

En relación a ello, es preciso destacar que el Acuerdo de liberalización con la UE no implica necesariamente (legalmente) una liberalización intrazona, y la negociación entre Argentina y Brasil se seguirá gestionando de manera separada. Sin embargo, el Acuerdo con la UE podría imponer un “*deadline* político” de largo plazo para alcanzar el libre comercio automotriz intrazona y afectar las expectativas de que ello efectivamente suceda. En el corto y mediano plazo, no obstante, se prevé una continuidad de las condiciones de comercio administrado.

### **III. Impactos esperables del Acuerdo bajo la óptica de los referentes del sector: presentación e interpretación de resultados**

En esta sección, se presentan los resultados más relevantes del trabajo de consulta a los referentes clave de las empresas del sector, cámaras empresariales, consultores y académicos especialistas en el estudio de la industria automotriz.

La Figura 1 brinda una ilustración general de los resultados. En el eje de las abscisas, se indica el grado de probabilidad de ocurrencia asignada por los encuestados a las proposiciones planteadas (resumido en un indicador sintético). Transversalmente, en el eje de las ordenadas, los respondientes han asignado a cada tópico un grado de relevancia para el desarrollo de largo plazo de la cadena, de modo de jerarquizar orientativamente el grado de criticidad de cada una de ellas. La conjunción de ambas variables (sobre la diagonal en dirección noreste) brinda entonces una idea del grado de impacto que tendría el Acuerdo sobre la cadena a través de cada evento señalado.

Los aspectos más relevantes en los que el Acuerdo podría tener impactos significativos sobre la estructura sectorial y las conductas de las empresas (cuadrante noreste de la imagen) se vinculan principalmente con la especialización productiva y las necesidades de escala como factores de competitividad, con la integración de la cadena de proveedores y con la depuración de empresas ineficientes.

En cuanto al desempeño de la cadena, los encuestados esperan que el Acuerdo tenga un alto impacto en términos de agregación de valor local

---

y balance comercial. Aunque revelan una mayor incertidumbre acerca de cómo impactará en la productividad y el empleo.

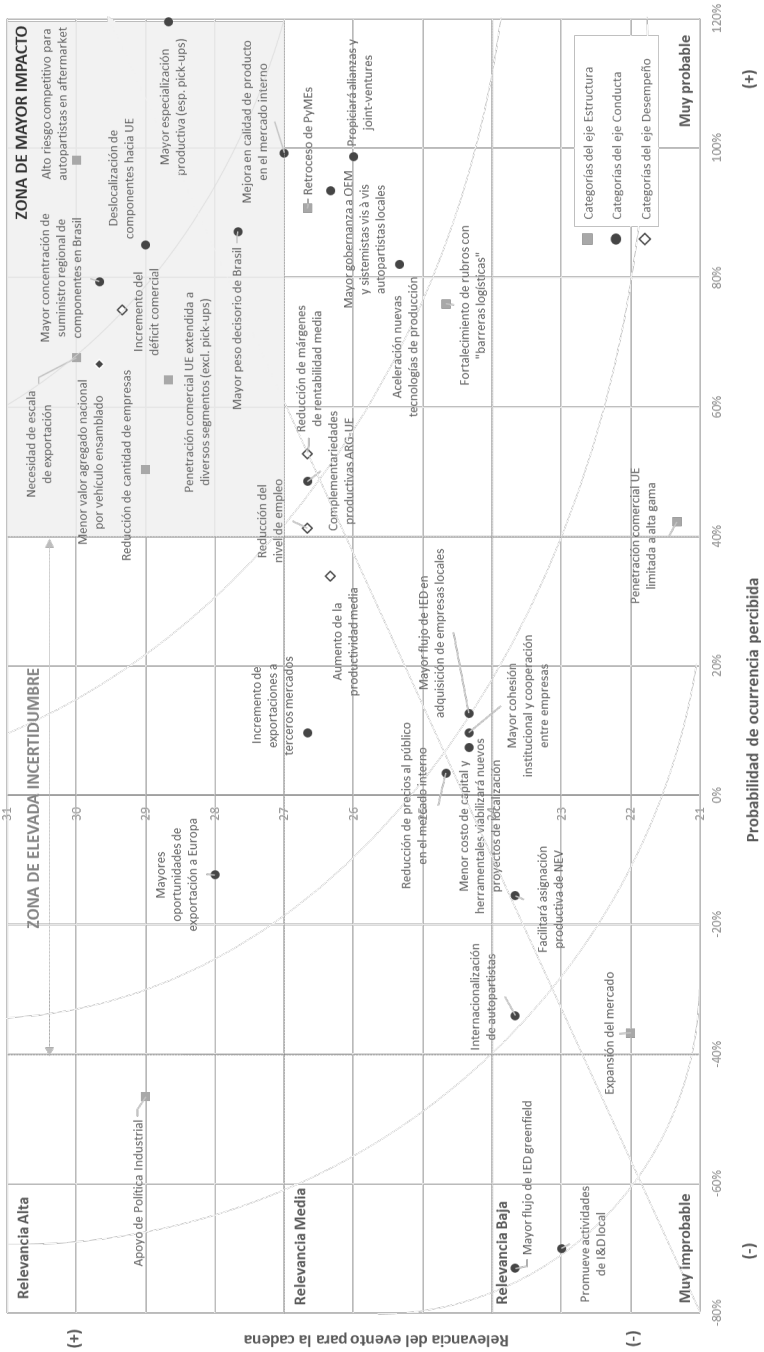
Por otro lado, siguiendo con los tópicos más relevantes, aparecen dudas acerca de si la industria será capaz de aprovechar las oportunidades de exportación resultantes del Acuerdo. Sí aparecen como altamente probables que se desencadenen inversiones en modernización de plantas y que se verifiquen ciertas conductas de reorganización en la cadena (con una relevancia media asignada por los referentes).

En la esquina opuesta, en el cuadrante sudoeste, se observa que los puntos de menor impacto del Acuerdo serían aquéllos de carácter expansivo: el incremento del tamaño del mercado interno, el arribo de inversiones extranjeras y la radicación de nuevos jugadores para la ampliación de capacidad productiva, la internacionalización de empresas y las actividades de I+D+i.

Por último, se destaca un escepticismo respecto al apoyo que brindaría el Estado para favorecer la adaptación competitiva del sector. Este punto aparece como un *outlier* en términos de su elevada relevancia y muy baja probabilidad asignada por los encuestados.

---

**Figura 1: Impactos del Acuerdo según el grado de probabilidad de ocurrencia y relevancia percibida por los referentes del sector (\*)**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta a actores clave de la cadena.

*(\*) Nota metodológica: Indicador de Probabilidad de ocurrencia percibida = % de respuestas "Es muy probable" por factor multiplicador 1,5 más % de respuestas "Es bastante probable" menos % de respuestas "Es improbable" menos % de respuestas "Es muy improbable" por factor multiplicador 1,5. Indicador de "Relevancia para la cadena" construido a partir de la suma de los resultados de la escala de Likert cuantificada: Baja = 1, Media = 2, Media-alta = 3, Alta = 4. Se obtiene para cada grupo de encuestados y luego se realiza un promedio simple entre los tres grupos. Valor mínimo = 8 y valor máximo = 32.*

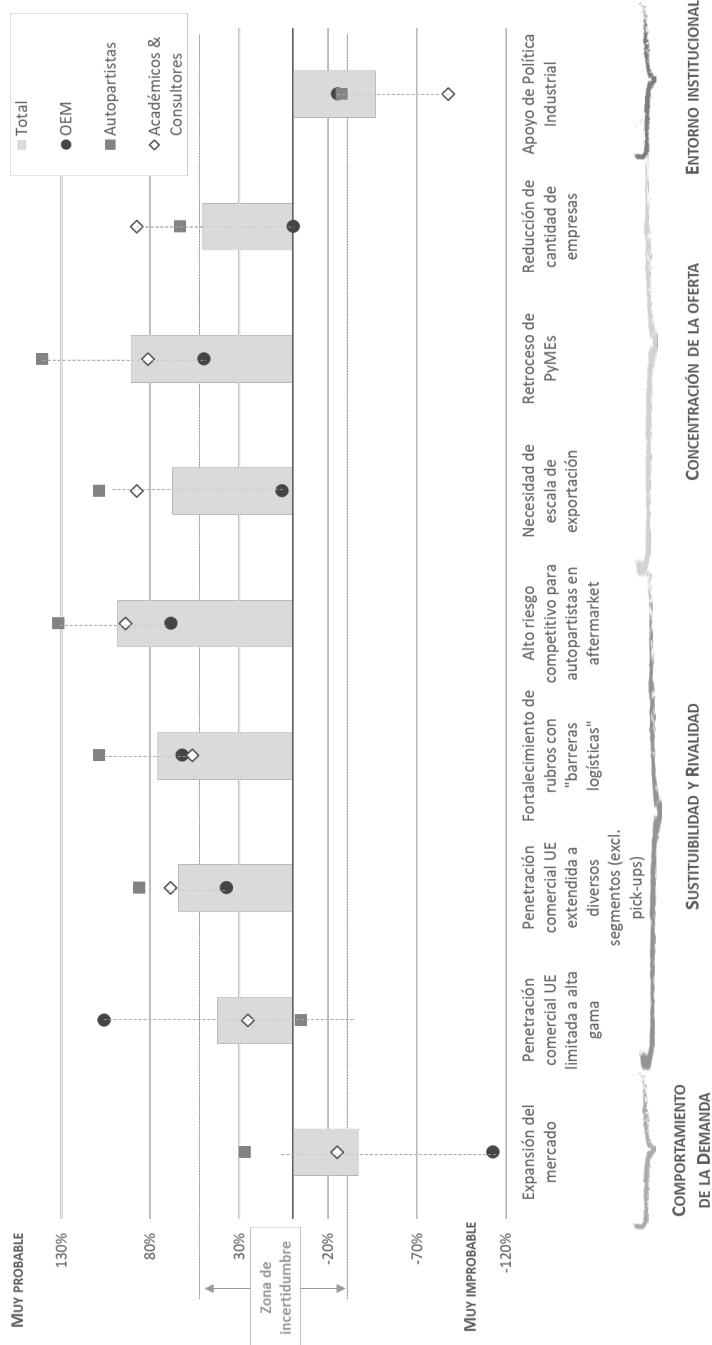
A continuación, se procederá a profundizar el análisis de estos resultados siguiendo la lógica argumental del paradigma de Estructura-Conducta-Desempeño. En primer término, en el apartado III.1, se analizarán las alteraciones esperables sobre la estructura industrial como consecuencia del Acuerdo. Dichas mudanzas incentivarán cambios en las conductas de las empresas automotrices -que se analizarán en el apartado III.2-, las cuales a su vez retroalimentarán determinadas estructuras. Por último, en el apartado III.3, se estudiarán las consecuencias de estas transformaciones sobre el desempeño de la cadena de valor y su contribución al desarrollo local.

### **III.1. Estructura**

La Figura 2 sintetiza la visión de los referentes respecto a la probabilidad de ocurrencia de distintos eventos vinculados a las categorías de la estructura industrial como consecuencia del Acuerdo.

---

**Figura 2: Expectativas referidas a los cambios en la estructura de la cadena de valor. Índice de probabilidad de ocurrencia percibida por tipo de actor.**



*Fuente: elaboración propia en base a la encuesta a actores clave de la cadena. (\*) OEM = terminales automotrices.*



### *III.1.a. Morfología de la oferta, comportamiento de la demanda e intensidad de la competencia*

#### *i. Tamaño de mercado, barreras a la entrada, sustituibilidad y rivalidad*

Con la firma del Acuerdo, tenderá a diluirse frente a Europa una de las principales barreras a la entrada a nivel comercial: el arancel externo común. Esto deberá generar mayores presiones competitivas sobre los productores locales.<sup>5</sup>

En el mercado automotor, la reducción y posterior eliminación de los aranceles deberán verse reflejadas directamente en una alteración de las rentabilidades relativas de comercialización en el Mercosur a favor de los vehículos europeos. Pero, de acuerdo a los referentes consultados, *el aumento de las ventas de vehículos europeos no implicaría (ceteris paribus) un efecto neto incremental sobre el volumen potencial del mercado automotor argentino, sino que se correspondería con un desplazamiento de suma cero de otros orígenes competidores (nacionales e importados)*. Ello es consistente con la visión de las terminales de que -como se analizará más adelante- las conductas de precios en el mercado interno no serán lo suficientemente agresivas y predominará un patrón de competencia por calidad de producto, lo que mantendría relativamente inalterada la asequibilidad de los vehículos para el presupuesto del consumidor promedio.

En este contexto, el grado de rivalidad que enfrentarán distintos segmentos del mercado se verá incidida por otras barreras a la entrada existentes en el mercado además de las regulaciones comerciales. Éstas tienen que ver con la sustituibilidad interregional de productos (i.e. el solapamiento o complementariedad de plataformas y modelos), las inversiones hundidas en Argentina (a corto plazo) y los costos asociados al transporte internacional y a la distancia geográfica.

En la última década, la Argentina ha profundizado su especialización productiva a nivel regional sobre los segmentos de pick-ups y utilitarios

---

*5 A nivel intrarregional, rige el esquema de comercio administrado entre Argentina y Brasil resumido en la Sección II, que impone una barrera a la libre competencia entre los establecimientos productivos de ambos países (defensiva para las plantas argentinas). En caso de avanzar hacia el libre comercio intrazona, entonces existirían fuertes presiones competitivas adicionales sobre la industria argentina. No obstante, como se ha señalado previamente, ambas negociaciones se gestionan por vías separadas.*

---

con chasis y automóviles medianos, en los que ha conseguido aceptables niveles de competitividad regional, al tiempo que fue cediendo su producción de autos pequeños a Brasil.

Por su parte, el principal foco de ventajas competitivas del sector en Europa es el segmento de alta gama, intensivos en tecnología y de alto valor agregado, vinculados a su patrón de demanda. Allí tienen sus casas matrices e importantes establecimientos productivos y de I&D las empresas líderes del mercado global, como Mercedes-Benz, BMW, Audi (VW), entre otras. El Mercosur, en cambio, tiene escasa oferta en este segmento, con unas pocas plantas radicadas en Brasil como resultados del Régimen *Inovar Auto* y ninguna en Argentina. En este sentido, existiría un claro espacio para el incremento del volumen de comercio desde Europa al Mercosur, aunque sin rivalizar con modelos de producción nacional.

Sin embargo, actualmente Europa no sólo es más competitiva que el Mercosur en los segmentos de alta gama sino también en segmentos de la gama media, a partir de su proceso de reestructuración y relocalización de capacidad hacia la periferia europea de menores costos de producción (España, Europa del Este). Ello sí podría implicar un riesgo de rivalidad para la producción argentina de autos y SUV del segmento C, aunque ello dependerá de las estrategias específicas de cada empresa.

Por último, en el caso de las pick-ups, que son poco fabricadas (y tampoco demandadas) en el continente europeo, se percibe un riesgo reducido de desplazamiento comercial y una baja rivalidad por las inversiones.

Otro factor a considerar es que un viraje de las plantas europeas hacia la fabricación de automóviles de motorización eléctrica con plataformas dedicadas podría eventualmente reducir la rivalidad sobre las plantas del Mercosur, que seguirán enfocadas en vehículos a motores de combustión interna. Sin embargo, este factor es incierto y de muy largo plazo, en contraste con la realidad de corto y mediano plazo de sobrecapacidad productiva de muchas plantas europeas.

En relación a esto, *un 73% de los encuestados esperan que la rivalidad de las plantas europeas alcance a un amplio espectro del mercado, trascendiendo a la inserción en el segmento premium específicamente. Ello implicará entonces una marcada intensificación de la competencia para la producción nacional*

---

*de automóviles medianos, SUV compactas, utilitarios chicos y camiones, en contraste con las pick-ups y sus SUV derivadas que no enfrentarían mayor rivalidad desde las plantas europeas.*

En relación al sector autopartista, con excepción de algunos casos puntuales de complementación productiva interregional, la integración con la UE es netamente importadora, y ésta controla todo el espectro de la cadena de valor con buenos niveles de competitividad. Ello se evidencia en el carácter de los flujos de comercio, fuertemente deficitario para la Argentina y con bajos índices de comercio intra-industrial.

En este sentido, la desgravación arancelaria a los bienes de la UE -que alterará los precios relativos en favor de los proveedores radicados en este último bloque- podría incrementar fuertemente la rivalidad en el mercado de autopartes, tanto a nivel comercial como de inversiones.

En el mercado de reposición, donde el patrón de competencia es por precios y dominan empresas PyME con capacidades tecnológicas y productivas muy heterogéneas, el ingreso de autopartes europeas por el canal comercial podría generar riesgos de desplazamiento de la producción local en el mercado. Este segmento representa el 35% del volumen de ingresos de una autopartista promedio abastecedora de equipo original y el 100% para un amplio universo de PyMEs no vinculadas a las terminales.

*De hecho, casi 9 de cada 10 referentes encuestados consideran que es bastante o muy probable que “el sector autopartista enfrentará una competencia desafiante en el aftermarket, considerando que a las asimetrías competitivas con Europa se adicionarán los requisitos de origen poco restrictivos, que viabilizarán mayor valor agregado asiático”.*

Paralelamente, en el mercado original de autopartes (el 60% de la facturación de una autopartista promedio y 100% para varias sistemistas), debería incrementarse la rivalidad entre las plantas por la captación de inversiones y la asignación de los componentes de los próximos proyectos OEM. Estas fuerzas podrían comenzar a tener impacto en las decisiones de negocios en un plazo de dos ciclos de modelos a partir de la firma del Acuerdo, considerando el plazo de desgravación lineal de 10 años que se acordaría para el comercio de autopartes.

Sin detrimento de ello, cabe resaltar tres atenuantes al impacto del

---

Acuerdo sobre los proveedores. En primer lugar, las terminales ya gozan hoy de cierta desgravación arancelaria en su adquisición de componentes importados de extrazona debido a la vigencia del Régimen de Aduana Factoría (RAF). Por lo tanto, si bien la alícuota nominal de las autopartes ronda el 16%, la protección real promedio ponderada de las autopartistas ya es bien inferior en la actualidad.

En segundo lugar, la pérdida de poder de mercado de los proveedores concentrados de insumos básicos y su evidente necesidad de converger a los precios internacionales frente a la apertura a los competidores de Europa del Este, deberían favorecer a la cadena autopartista. Algunos rubros que insumen chapas de acero o que realizan inyección o fundición de aluminio -donde la Argentina tiene buenas empresas productoras y *know how* pero que enfrentan elevados costos de la materia prima (ej. partes de cajas de cambio, llantas de aluminio, etc.)- podrían adquirir niveles de competitividad internacional.

En tercer lugar, existen rubros con "barreras logísticas" al ingreso de importaciones: autopartes y conjuntos frágiles o de reducido precio/volumen (vidrios, estampados de metales, inyección de plástico y caucho para piezas de carrocería, equipamiento exterior o interior) y/o de importancia de la cercanía al cliente para la provisión *just in time* (ej. asientos, panel de instrumentos, chasis, matricería pequeña, entre otros). Éstos son precisamente los segmentos donde la Argentina ha gozado de espacios para un mayor desarrollo de capacidades locales, resultando los segmentos más competitivos del entramado de proveedores. Por lo tanto, *existe consenso entre los referentes encuestados en que estos rubros "sufrirán menor presión importadora que otros segmentos y se beneficiarán de menores costos de insumos y herramientas. Hallarán entonces mejores condiciones de inversión y reforzarán su posicionamiento como los rubros más competitivos del autopartismo local"*.

En cambio, en función de las ventajas comparativas reveladas de cada bloque, los segmentos de producción local en mayor riesgo serían los componentes del *powertrain* (motor y transmisión), aunque también gozarían de plazos de desgravación más extensos en muchas de sus posiciones arancelarias.

Otro tipo de rivalidad que podría intensificarse a partir del Acuerdo -ya

no frente a otras cadenas sino dentro de la propia cadena de valor local- es la competencia entre los proveedores globales radicados o a radicarse en el país y los proveedores de capital nacional del primer anillo. Es que las terminales tienden a revelar una creciente preferencia por trabajar con sus proveedores internacionales, como parte de su estrategia global de negocios. Con el Acuerdo, los proveedores multinacionales radicados podrían mejorar su posición competitiva al articularse con sus filiales o matrices europeas de manera más eficiente en función de las ventajas competitivas de cada bloque, realizando los procesos finales cerca de la terminal y accediendo a componentes importados a un menor costo.

Este ámbito de competencia se verá retroalimentado por diversas decisiones de conducta, como las estrategias de aprovisionamiento de las terminales (apartado III.2.c), las decisiones de inversión en el país de las empresas autopartistas multinacionales (apartado III.2.b) y los esquemas de gobernanza que se configuren en la cadena (apartado III.2.d).

*ii. Escalas eficientes, cantidad de jugadores y concentración de la oferta*

Como contracara de la desconcentración de jugadores e intensificación de la competencia a nivel comercial, las presiones desencadenadas hacia mayores niveles de eficiencia y escalas tenderían a incentivar una mayor concentración del sector a nivel productivo.

La mayor rivalidad internacional en el Mercosur -sumado a las exigencias de la transformación tecnológica por la que atraviesa la industria- generarían un incremento de las barreras de escala mínimas eficientes, tanto para las fabricantes de vehículos como para los proveedores autopartistas. Por un lado, la tendencia internacional se orienta en este sentido a partir de la reducción del número de plataformas y la modularización de sistemas críticos (Sturgeon et al, 2008). Por otro lado, la presión de precios en la región obligará a acelerar los plazos de amortización.

*El incremento de las escalas eficientes y la necesidad de un mayor acceso a los mercados de exportación es otro cambio en la estructura sectorial que los encuestados perciben que tendrá una alta relevancia, tanto para las terminales como para las autopartistas.* La estrategia de especialización y el tamaño limitado del mercado del Mercosur obligarán a las terminales a mejorar su posiciona-

---

miento en Sudamérica extra-Mercosur para elevar su escala de producción por plataforma.

En este sentido, 3 de cada 4 encuestados creen que es bastante o muy probable que “las empresas que no logren un acceso a mercados (y escala) de exportación retraerán marcadamente su actividad y verán su negocio en riesgo. En el caso de las terminales, aquellas que no logren exportar fuera del Mercosur al menos un 10% de su producción quedarán en riesgo de insostenibilidad”. Las terminales exponen opiniones disímiles en este aspecto.

En cuanto a las autopartistas, éstas se verán presionadas a acelerar los plazos de amortización de inversiones en bienes de capital y herramientas, compitiendo con menores barreras frente a proveedores extranjeros, que suelen operar en las regiones periféricas “a costo marginal”, al considerar ya hundidos sus costos fijos en los mercados centrales (Cantarella et al, 2017). El incremento de la escala autopartista deberá incluir, en numerosos segmentos, el abastecimiento de mercados de exportación, naturalmente Brasil.

En este marco desafiante, el rigor competitivo de la apertura podría conducir a un proceso de selección y depuración de empresas productoras, como resulta a nivel teórico del modelo de Melitz (2003). Ello podría darse a través de la consolidación, la racionalización de estructuras o la eliminación de empresas e instalaciones productivas ineficientes, pudiendo algunas multinacionales concentrar sus estructuras en Brasil. De hecho, una mayor concentración del parque de proveedores implicaría internalizar una tendencia que ya se verifica en la industria global.

En este sentido, *7 de cada 10 referentes consultados advierten que el Acuerdo impactaría en “una reducción de la cantidad de empresas y establecimientos productivos del sector automotriz-autopartista en la Argentina”*. No obstante, dicha percepción difiere según el tipo de actor: entre las terminales, las opiniones están divididas, mientras que entre los consultores y académicos independientes existe consenso (87% de las respuestas) de que esa será la tendencia que predomine. La mayoría de las autopartistas también considera que se verificará esa dinámica.

En presencia de esta presión estructural, la fisonomía de este proceso de concentración dependerá de las conductas de las empresas en términos

de estrategias tanto de inversión en adaptación a las nuevas condiciones estructurales como también de consolidación y cooperación en la cadena (fusiones y adquisiciones, alianzas, *joint-ventures*, conductas de aglomeración, etc.), retroalimentando a la configuración de la estructura industrial (apartados III.2.b y III.2.d).

*Este escenario dejaría entonces un espacio más acotado para las PyMEs, que deberán reorientar sus estrategias, ya sea hacia adentro o hacia afuera del sector. Existe consenso entre los encuestados -el 88% de las respuestas, incluyendo la totalidad de las autopartistas- en que “si bien las PyMEs más dinámicas podrán articularse en la provisión de componentes y servicios de nichos específicos, la mayoría de ellas deberá vender su actividad a empresas más grandes o realizar fusiones, o bien reorientar sus negocios hacia sectores con menores barreras de escala ante las presiones competitivas”.*

### *III.1.b. Entorno macro-institucional y política industrial*

Además de las condiciones de oferta y demanda sectorial, las condiciones de entorno también tienen incidencia sobre las conductas empresariales. En este sentido, *una aclaración al margen que se han apurado a señalar varios de los referentes encuestados es que el impacto del Acuerdo estará fuertemente condicionado a la evolución del entorno macroeconómico e institucional. Actualmente, las condiciones de competitividad sistémica aparecen más bien como factores inhibidores de las oportunidades y amplificadores de los riesgos.*

Pero más allá de las condiciones del entorno estructural externo al sector -y que, por ende, nos serán profundizados en el presente trabajo- un aspecto institucional de relevancia es la intensidad y la orientación de la política industrial hacia el sector.

Prácticamente en todos los países en desarrollo que cuentan con industria automotriz, el sector público ha tenido un rol clave en términos de su promoción. Las capacidades de adaptación de la industria del Mercosur en general y de la Argentina en particular al nuevo esquema de competencia internacional estará fuertemente influenciada por el tipo de intervención pública.

Desde la visión de los referentes consultados, se destaca el escepticismo acerca de que el Gobierno vaya a brindar un apoyo efectivo a la cadena

---

---

durante la transición para promover su adecuación al nuevo escenario. *Un 71% de los referentes consultados consideran que es improbable o muy improbable que “el Gobierno implementará las medidas necesarias de política industrial que favorecerán la reestructuración competitiva de buena parte de las empresas para adaptarse al nuevo escenario aperturista”.*

Desde el punto de vista de la normativa internacional, el Acuerdo no implicaría un acotamiento significativo del espacio de política industrial (Cuadro 1). Sin embargo, pese al carácter estratégico del sector para el Gobierno, se percibe que existirán importantes restricciones desde el punto de vista fiscal que reducirían la potencia de los instrumentos de apoyo.

### **III.2. Conducta**

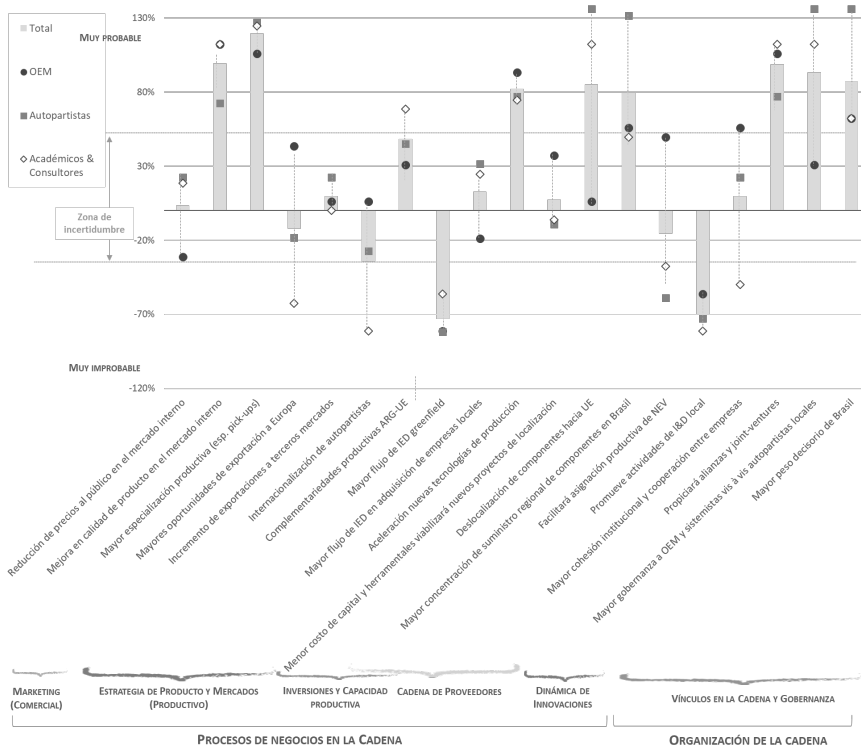
Del análisis de la estructura se desprende entonces que las nuevas reglas comerciales ejercerán rigurosas presiones competitivas sobre las firmas establecidas en Argentina, especialmente en el sector autopartista. En este marco, el encogimiento del sector o su adaptación competitiva dependerán de cómo las empresas adecuen sus estrategias para acomodarse en el nuevo escenario y de los montos de inversiones que estén dispuestas a arriesgar en ese proceso.

La Figura 3 resume las expectativas de los distintos actores acerca de cómo las empresas rediseñarán sus conductas estratégicas para adaptarse a los cambios estructurales.

---



**Figura 3: Expectativas referidas a las conductas en la cadena de valor. Índice de probabilidad de ocurrencia percibida por tipo de actor**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta a actores clave de la cadena.

### III.2.a. Estrategias de producto y mercados

#### i. Estrategias de marketing en el mercado interno: cambios en el portafolio de productos y en la dinámica de precios

En función del cambio estructural hacia una desconcentración de marcas y orígenes a nivel comercial, el paradigma SCP predice que las empresas del sector deberían alterar sus conductas de *pricing* y oferta de productos en el mercado. La ampliación de la cantidad de actores participantes -o incluso la mayor *amenaza* de nuevos entrantes por la reducción de barreras arancelarias- debería acotar la capacidad de las empresas automotrices de formar precios por encima de los costos medios mínimos y así reducir sus benefi-

---

cios económicos, o bien obligarlas a desarrollar una mayor diferenciación de producto que les permita conservar un *price premium*. Es decir, la función de ingresos marginales para las empresas se tornará más horizontal.

En términos prácticos, en función de la intensidad de la reducción de precios de los modelos europeos a partir de la reducción de aranceles, esto podría desencadenar una reducción en los precios medios en los distintos segmentos del mercado. Ello no sólo en los segmentos de las gamas alta y media, donde los vehículos europeos competirían con mayor intensidad, sino también indirectamente en los segmentos más generalistas, que podrían sufrir una presión a la baja de sus precios en función de las elasticidades cruzadas (la sustituibilidad bruta entre modelos). Asimismo, la mayor presencia comercial de automotrices no radicadas productivamente y fuertes en Europa (ej. BMW) podría reforzar el rigor para que las terminales adopten estas conductas de precios más agresivas.

Sin embargo, la consulta a los referentes del sector revela que *la evolución esperada de los precios medios en el mercado doméstico es más bien incierta*: el 55% considera que la baja de los precios medios es probable, pero la coincidencia de las terminales -que poseen la gobernanza de la formación de precios- es minoritaria (37%).

En cambio, *sí existe consenso en que el Acuerdo implicará una mejora cualitativa en el mercado*. La mayor accesibilidad a vehículos de origen europeo con mejores equipamientos en confort, eficiencia energética y seguridad, así como el abaratamiento de algunos componentes de alta tecnología para la oferta de producción nacional, deberían mejorar el perfil de la oferta doméstica. En el mismo sentido, el Acuerdo podría traccionar una transición más acelerada hacia las nuevas tecnologías automotrices, especialmente en módulos de conectividad y sistemas avanzados de asistencia al conductor (ADAS) y automatización parcial. También en la comercialización de vehículos de motorizaciones alternativas, aunque esto último con un efecto más moderado.

En resumen, *no resulta claro que vaya a verificarse un descenso de los precios medios del mercado, pero sí que los consumidores podrían acceder a una mejor relación calidad/precio de producto*.

---

*ii. Perfil productivo y mercados relevantes para la producción nacional*

En un contexto de mayores presiones de costos, el fortalecimiento de la especialización en segmentos específicos con ventajas competitivas locales aparece como una conducta esperable de la industria, como estrategia para incrementar las escalas, aprovechar las ventajas de la especialización de los proveedores, ganar productividad y mejorar el posicionamiento en mercados externos.

En este sentido, las pick-ups se han convertido en un eje de especialización, ganando lugar en la producción de vehículos y autopartes y presentando mayores márgenes de rentabilidad y capacidad de exportación a extrazona. Los automóviles medianos también han incrementado su participación productiva, aunque con mayores dificultades para alcanzar mercados extra-Mercosur.

*Los referentes encuestados coinciden plenamente en que el Acuerdo contribuirá a profundizar esta dinámica de especialización productiva de las terminales y autopartistas, con las camionetas pick-ups ganando peso en el mix de producción.* El dinamismo de las inversiones recientes, el aprendizaje acumulado en terminales y proveedores y la menor rivalidad competitiva que enfrentarán tanto desde Europa como desde Brasil permiten pronosticar estas conductas.

Mientras tanto, los automóviles medianos y sus derivados (ej. SUV compactas) se mantendrían como el otro pilar de la especialización, pero ciertamente enfrentarán mayor rivalidad desde las plantas europeas y dificultades para formar precios.

Paralelamente, la imposición de escalas mínimas eficientes más elevadas debería conducir a un incremento de la orientación externa de la producción. Sin embargo, la capacidad de la industria argentina para aprovechar las nuevas oportunidades de exportación aparece como un desafío incierto.

En cuanto al acceso al mercado europeo, en el caso de los vehículos automotores, además de los limitantes de costos, existen barreras técnicas al comercio vinculadas a requisitos de eficiencia energética y seguridad vehicular para acceder al mercado. Éstas demandarían importantes inversiones en la adaptación de los vehículos y, por ende, determinados volúmenes mínimos de ventas en Europa para solventarlas. Actualmente, sólo un modelo argentino alcanza el continente europeo.

---

En autopartes, los aranceles no implican actualmente una barrera relevante dado que ya son muy reducidos, por lo que el Acuerdo sólo podría generar incentivos adicionales a la exportación en los casos de empresas multinacionales que busquen integrar sus estructuras productivas entre ambos bloques.

Es por ello que *la capacidad que tendrá la industria de aprovechar oportunidades de exportación desde la Argentina al mercado europeo -ya sea en vehículos como en componentes- genera opiniones divididas entre los referentes consultados*, siendo las terminales las más optimistas (75% lo consideran probable), las autopartistas algo más escépticas (45%), y los consultores y académicos independientes los más pesimistas (25%).

No obstante, sí aparece una leve mayoría que entiende que podría desarrollarse cierta integración complementaria de las cadenas entre el Mercosur (incluida la Argentina) y las plantas europeas. Ello podría darse, por ejemplo, para lograr un uso más eficiente de la capacidad instalada global o para cumplir con reglas de origen.

Más allá de Europa, el mercado de exportación “natural” al que podría apuntar la Argentina es el sudamericano, que además reviste un elevado potencial de crecimiento de largo plazo debido a sus bajos índices de motorización. Pero hasta el momento, la industria ha manifestado dificultades para aprovecharlo plenamente.

En teoría, las presiones competitivas del Acuerdo podrían devenir como consecuencia indirecta en un incremento de la capacidad de exportación a Sudamérica extra-Mercosur en función de eventuales inversiones y ganancias de productividad y calidad en la industria. Sin embargo, *los encuestados tampoco ven probable que los incrementos de la competitividad de la cadena resultantes del rigor de la apertura a Europa vayan a reflejarse en mayores niveles de exportación de vehículos y autopartes a terceros mercados*. Esta dinámica tendrá más bien otros determinantes, tanto a nivel doméstico como de condiciones externas (ligados, por ejemplo, a la asignación internacional de mercados a nivel corporativo entre los distintos polos de producción global, donde la Argentina halla en México un férreo competidor).

En relación al autopartismo, como fue señalado anteriormente en acuerdo con los referentes, las presiones de costos exigirán a las autopartistas ma-

yores escalas de producción, asequibles mediante el acceso a mercados de exportación (naturalmente Brasil). Pero, pese a ello, *pocos encuestados creen que el sector autopartista logrará configurar su negocio hacia una mayor internacionalización de la actividad, ya sea vía exportaciones o vía inversiones directas en el exterior*. Por un lado, la estructura autopartista argentina presenta rasgos de dispersión y cuenta con empresas que son relativamente pequeñas frente a sus competidores internacionales. Por otro lado, según Panigo et al (2017, p. 454), “la evidencia sugiere que las autopartistas que han alcanzado el umbral mínimo de capacidades para insertarse en redes globales de producción enfrentan todavía barreras significativas de carácter tecnológico”.

### *III.2.b. Inversiones y capacidad productiva*

En términos de inversiones, el Acuerdo podría generar un impacto en el comportamiento inversor de las empresas fundamentalmente a través de dos vías: 1) mayores flujos de IED para el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios y 2) mayores flujos de inversión en general orientados mejorar la eficiencia productiva de los jugadores radicados frente al mayor rigor competitivo.

En relación al primer punto, la preferencia arancelaria debería implicar una ventaja competitiva para las empresas de capital europeo que les permita incrementar su participación de mercado (Comisión Europea, 2008). Ahora bien, no es claro si en la estrategia de las empresas europeas predominará la IED en Argentina, la IED en Brasil o la exportación desde las plantas europeas. Ello incidirá, evidentemente, en la dinámica productiva y el valor agregado local en el sector.

La teoría plantea que existe un *trade-off* de proximidad-concentración en cuanto a las decisiones de inserción en mercados externos vía exportaciones o vía IED: las empresas se orientan hacia la primera opción cuando las fricciones comerciales son más bajas o las economías de escala son más altas (Helpman et al, 2004). En este sentido, la reducción de las barreras al comercio y los limitantes de escala local -que se añaden a la persistente capacidad instalada ociosa en las plantas europeas y el elevado costo laboral unitario de la Argentina- genera indicios de una inserción con mayor sesgo hacia la alternativa exportadora.

---

---

Es por ello que *los referentes encuestados entienden como muy improbable que el Acuerdo propicie la radicación de nuevas empresas multinacionales (OEM o proveedores globales) con instalación de nuevas plantas de vehículos o autopartes en el país. Mayor grado de probabilidad se le asigna a que el Acuerdo favorezca ciertos flujos de inversión extranjera de tipo brownfield destinadas a adquirir empresas locales, aunque tampoco existe un consenso en tal sentido.*

En cambio, si bien el Acuerdo no favorecería la instalación de nueva capacidad productiva en el país, *sí podría tener un efecto acelerador sobre las inversiones en modernización tecnológica de las fábricas.* Los encuestados muestran un consenso en esta dirección.

Las plantas argentinas -especialmente en el sector autopartista, aunque en menor medida también en las terminales- poseen una intensidad de capital menor que las instaladas en los países centrales e incluso en los polos competidores de la región (Brasil y México). El peso de tareas rutinarias en la producción es relativamente elevado, al tiempo que el costo laboral ajustado por productividad es significativamente superior al de países competidores, incluyendo a los países del Sur y Este de Europa. Y, en este sentido, habría una importante oportunidad de reducción de costos a través de una mayor automatización y digitalización de procesos.

Desde el lado de la oferta, el Acuerdo podría abaratar el acceso a bienes de capital y TICs provenientes de Europa. Pero la restricción financiera y la expectativa de demanda serán los factores críticos para las decisiones de inversión de las empresas autopartistas, especialmente las de capital nacional.

### *III.2.c. Aprovechamiento de componentes*

El desempeño de la cadena de proveedores dependerá tanto de la capacidad de adaptación competitiva de las empresas autopartistas como de la reconfiguración de las estrategias de *sourcing* de las terminales.

Debido al cambio de precios relativos que implicará el abaratamiento de los componentes de origen europeo (2º origen de importación luego de Brasil) respecto de la producción local, *existirían riesgos de cierta deslocalización de componentes hacia Europa*, cuya magnitud dependería de la evolución del nivel de competitividad local.

---

Paralelamente, a nivel intrarregional, podrían surgir presiones hacia una reasignación de demanda de la componentes y mudanza de procesos productivos hacia Brasil. Por un lado, algunas empresas autopartistas multinacionales podrían reaccionar ante las presiones competitivas con una consolidación de estructuras sobre Brasil (donde se ubican los *headquarters* regionales) para aprovechar más eficientemente su capacidad productiva y disminuir costos. Por otro lado, ello podría potenciarse si el Acuerdo generara la expectativa de que el comercio entre Argentina y Brasil también será liberado en el mediano plazo -eliminando las restricciones que inducen a las empresas a mantener una relación de inversiones balanceadas entre ambos países-, considerando la asimetría de costos existente.

Las miradas de las empresas autopartistas y terminales en este sentido son marcadamente divergentes. *Las autopartistas consideran que el Acuerdo impulsará a las terminales a una deslocalización de componentes tanto hacia Europa como hacia Brasil* (Figura 3.3).

En contraste, una parte de las terminales manifiestan que el grado de integración local ya se encuentra acotado a los proveedores competitivos y/o a los componentes que permiten ahorrar costos de logística, y que el Acuerdo simplemente reducirá costos de importación sobre conjuntos y autopartes sin capacidad de producción en el país que actualmente ya se importan. Los consultores y académicos independientes, por su parte, manifiestan una opinión más cercana a la de las autopartistas.

Por último, los referentes manifiestan opiniones diversas acerca de que abaratamiento del costo de inversión en maquinaria y herramientas importados vaya a mejorar el atractivo competitivo de determinados proyectos de localización de componentes. Ello se debe principalmente a que ya existen regímenes impositivos especiales para la importación de este tipo de bienes de capital que hacen que el arancel efectivamente pagado por las empresas sea significativamente inferior al AEC nominal, por lo que el Acuerdo no produciría un efecto incremental. No obstante, sí podría implicar una agilización de las operaciones y facilitar su acceso para las PyMEs.

---

### III.2.d. Vínculos en la cadena de valor y gobernanza

Como argumentan Gulati et al (2000), la coordinación y la cooperación son tareas primordiales en la alineación de las acciones e intereses de la cadena, y las relaciones que las empresas desarrollan influyen profundamente en su conducta y desempeño. Estas relaciones se dan a nivel horizontal, vertical y de red.

En términos de integración horizontal de la cadena, los encuestados no muestran un consenso respecto de una llegada significativa de flujos de IED para la adquisición de empresas locales por parte de firmas multinacionales. Sin embargo, sí coinciden en que *el Acuerdo podría impulsar conductas empresariales cooperativas en la cadena, como alianzas y joint-ventures*, tanto entre empresas nacionales, como con otras europeas o del Mercosur.

Es que las mayores exigencias competitivas obligarán a acelerar plazos de amortización de inversiones y herramientas y desarrollar rápidamente nuevas capacidades. Ello podría dar lugar a estrategias de cooperación o de aglomeración entre empresas para compartir recursos y costos fijos y generar transferencias de conocimiento y tecnologías, de manera de aprovechar economías externas de escala y de alcance (Figueirêdo et al, 2014). Eventualmente podrían darse también casos fusiones y adquisiciones entre empresas locales a fin de explotar sinergias y mejorar su posición competitiva.

En términos de integración vertical, la ampliación de las alternativas de aprovisionamiento de componentes al mercado europeo debería otorgar un *mayor poder de negociación a las terminales y sistemistas multinacionales por sobre los autopartistas locales*. Un 88% de los encuestados considera que el Acuerdo generará cambios en la gobernanza de la cadena en este sentido, profundizando la tipología actual de las relaciones “de tipo jerárquico y radial centradas en la terminal” (Cantarella et al, 2017, p. 273).

A nivel Mercosur, los encuestados entienden que *Brasil reforzaría su peso decisivo sobre las operaciones regionales*. Ello constituye un tema considerado de alta relevancia por los referentes encuestados dado que tiende a profundizar las restricciones no económicas que existen sobre las decisiones de asignación de plataformas y de localización de componentes en Argentina.

Finalmente, en términos de vínculos de red, *los distintos actores no exponen un consenso respecto a si las presiones del Acuerdo impulsarán una mayor*



*cohesión institucional y cooperación* entre las empresas de los distintos eslabones del sector y con el gobierno, en pos de mejorar la competitividad a lo largo de la cadena y apuntalar el desarrollo del sector de largo plazo. En este aspecto, las terminales -que cuentan con una organización institucional y de relacionamiento gubernamental más desarrollada- se muestran más alineadas. Estos vínculos de red influyen sobre el alineamiento de acciones e intereses para alcanzar las metas de la cadena de valor, lo cual incidirá sobre el desempeño sectorial (Figueirêdo et al, 2014).

### *III.2.e. Capacidad de innovación*

Una estructura industrial con mayor intensidad de competencia debería, en teoría, acelerar la dinámica innovativa de las empresas. Ello, tanto por la necesidad de posicionar continuamente productos novedosos y diferenciadores en el mercado para captar “rentas schumpeterianas”, como también de reducir costos de producción a través de procesos más eficientes.

En la industria automotriz argentina, el alcance de las actividades de innovación se restringe fundamentalmente a la velocidad de adopción de tecnologías desarrolladas externamente en los principales centros de globales de diseño y producción automotriz.

En relación a las actividades de I+D+i internas en la cadena podría pensarse que el Acuerdo tendría la potencialidad de desencadenar algunas actividades de I&D en el país, en respuesta a una mayor integración comercial y productiva inter-bloque por parte de empresas multinacionales europeas y a los acuerdos de cooperación birregional plasmados en el texto de Acuerdo.

No obstante, *los referentes consultados manifiestan un consenso en que es muy improbable que el Acuerdo con la UE vaya a promover actividades de I+D+i en Argentina*, manteniéndose así un perfil importador de tecnologías externas, sin participación relevante en las redes globales de conocimiento automotriz y con las adaptaciones regionales concentradas en los Centros de I&D radicados en Brasil. Esta ausencia de participación en el desarrollo de los productos acaba retroalimentando las desventajas competitivas de la industria argentina (Cantarella et al, 2017).

En cuanto a la innovación en tecnologías de procesos, *un 84% de los refe-*

---

---

*rentes consultados esperan que el Acuerdo contribuya a acelerar las inversiones ligadas al paradigma de Industria 4.0, basado en una creciente automatización, digitalización e integración de los procesos de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor. La incorporación de nuevos equipamientos y tecnologías requerirán un incremento del capital humano y el desarrollo de nuevas capacidades para su absorción, que constituyen en sí mismas actividades de innovación.*

Por último, en términos de la innovación de producto en la industria nacional, se ha interrogado puntualmente acerca de la introducción de nuevas tecnologías de motorización alternativa. En este aspecto, *los encuestados ven improbable que el Acuerdo vaya a tener un impacto facilitador para la radicación productiva de modelos híbridos o eléctricos, si bien podría brindarles cierto impulso desde el lado comercial.*

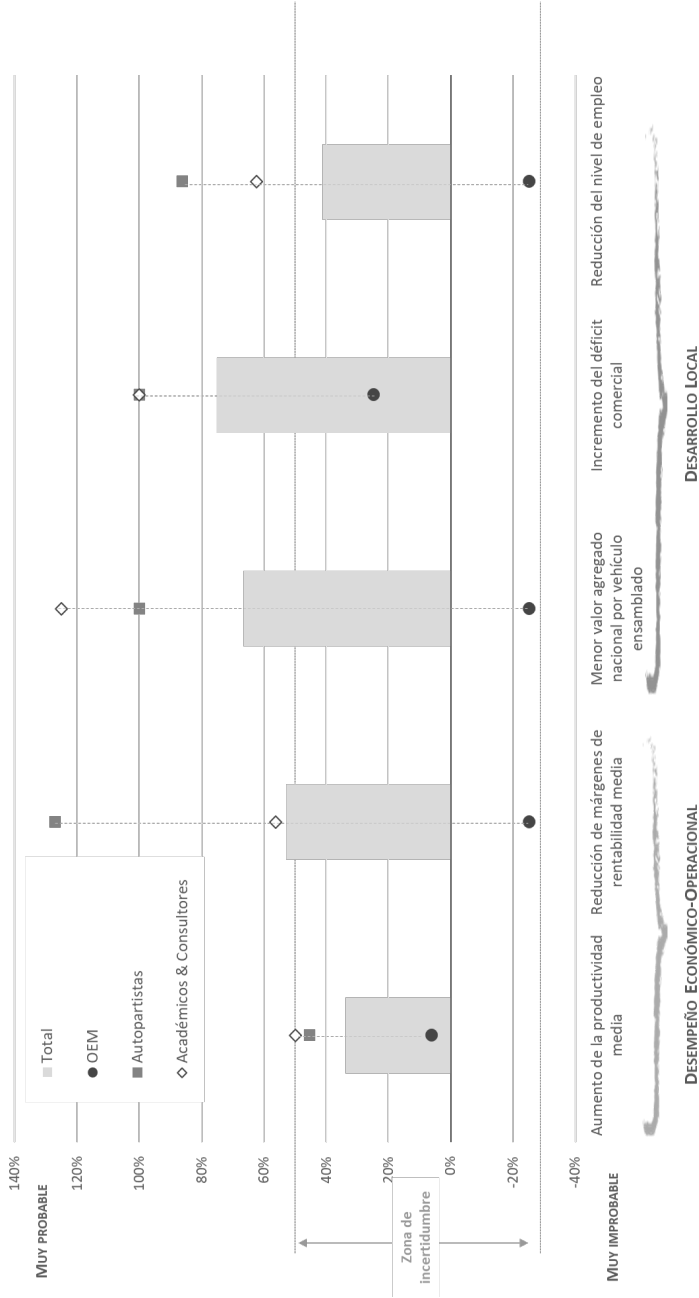
### **III.3. Desempeño**

La Figura 4 ilustra la visión de los referentes consultados respecto al impacto esperado del Acuerdo sobre el desempeño de la cadena de valor.

---

### Figura 4: Expectativas referidas al desempeño de la cadena de valor. Índice de probabilidad de ocurrencia percibida por tipo de actor

Figura 5.4: Expectativas referidas al desempeño de la cadena de valor. Índice de probabilidad de ocurrencia percibida por tipo de actor.



DESEMPEÑO ECONÓMICO-OPERACIONAL

DESEMPEÑO LOCAL

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta a actores clave de la cadena.

### *III.3.a. Desempeño operacional: generación de ingresos, eficiencia y costos*

Los cambios estructurales y las conductas dominantes señalados anteriormente deberían, en teoría, derivar en ganancias de eficiencia, productividad media y reducción de costos en la cadena. Ello sería el resultado tanto de las estrategias empresariales orientadas a racionalizar costos para recomponer los márgenes de rentabilidad, como de la salida del mercado de empresas ineficientes. Esto es consistente con el modelo de Melitz (2003), que predice que el resultado de un proceso de integración internacional con firmas heterogéneas será un incremento de los niveles de productividad media de la industria, debido al aumento del *market share* de las empresas más productivas.

*La mayoría de los encuestados coincide con esta percepción teórica y considera que habrá un incremento en el nivel de productividad media de la industria a partir del Acuerdo. Aunque dicha expectativa es mayor desde la visión de las empresas autopartistas -que exponen una mayor brecha de productividad respecto a la frontera internacional- y de los consultores y académicos independientes. Las terminales, en cambio, manifiestan opiniones divididas.*

*En cuanto a la rentabilidad del negocio, si bien existe un sesgo hacia la previsión de una caída en los niveles promedio del mercado, se evidencia una visión marcadamente asimétrica entre las terminales y las autopartistas, quedando los académicos en un punto intermedio. Mientras que las primeras confían en que se mantendrán los niveles de rentabilidad media, entre las autopartistas hay coincidencia plena en que el Acuerdo acotará los márgenes de ganancia del sector. Esta diferencia de percepción es consistente con los mayores riesgos competitivos que se evidencian en el último eslabón.*

En el caso de las terminales, la confianza en mantener los niveles de rentabilidad es consistente con otras respuestas brindadas acerca de la estructura y las conductas esperables. A nivel comercial, las terminales no prevén una reducción sustancial de los precios de venta al público de los vehículos, sino una sustitución de productos ofrecidos con mayor penetración de importaciones. Por otro lado, la caída de la "renta de la protección" se vería compensada en buena medida por una reducción de costos de producción, como resultado del acceso a menores precios de importación de conjuntos y partes complejas de origen europeo, la convergencia a los

precios internacionales de los insumos básicos (acero, aluminio, plásticos) y las ganancias de productividad derivadas de la mayor intensidad de capital y eficiencia de los procesos.

Por otro lado, a nivel distributivo a lo largo de la cadena de valor, el modelo de Melitz (2003) predice que “los beneficios empresariales tenderán a reasignarse hacia las firmas más productivas” como resultado de la exposición al comercio internacional. Si a esto adicionamos que los encuestados creen que las OEM y las sistemistas globales incrementarán su gobernanza sobre la cadena vis à vis los proveedores locales a partir del Acuerdo, puede comprenderse entonces esta perspectiva de mejor posicionamiento relativo de las terminales en términos de rentabilidad en la nueva estructura sectorial post-Acuerdo.

### *III.3.b. Desarrollo local: valor agregado y empleo*

En relación al valor agregado localmente, *los encuestados entienden -en promedio- que es probable que se verifique una pérdida de valor agregado local por vehículo producido* (considerando materiales, componentes, servicios auxiliares y valor agregado en la terminal). Sin embargo, *las expectativas son marcadamente asimétricas entre las empresas terminales y las autopartistas*.

Esta divergencia de criterios es consistente con la diferencia de expectativas respecto a las conductas que adoptarán las terminales en sus estrategias de *sourcing*, señalada anteriormente. Las autopartistas consideran que el Acuerdo impulsará a las terminales a una deslocalización de componentes. Y el escepticismo respecto al arribo de nuevas inversiones extranjeras *greenfield* en ampliación de las capacidades productivas locales en el sector autopartista reforzaría esta dinámica. En contraste, las terminales no prevén un proceso de deslocalizaciones significativo. Además, la mayor especialización productiva sobre las pick-ups incrementaría los precios medios de producción, aumentando el valor generado por unidad. Los consultores y académicos independientes, por su parte, manifiestan una opinión más cercana a la de los primeros.

En este sentido, se prevé como resultado de las conductas dominantes un incremento de la penetración de importaciones, tanto en componentes (para el mercado original y para reposición) como en vehículos. En

---

contraste, del otro lado de la balanza comercial, la expectativa respecto al desempeño exportador de la industria, tanto en vehículos como en autopartes, es mucho más incierta desde la óptica de los referentes encuestados (Figura 3).

En consecuencia, es válido prever un *impacto negativo en el desempeño de la balanza comercial sectorial* a partir del Acuerdo, que acentuaría el déficit estructural de la industria. Y en este punto, *todos los actores consultados coinciden*, aunque con mayor cautela en el caso de las terminales.

Estos resultados son consistentes con distintos estudios cuantitativos de simulación de impacto del Acuerdo Birregional que utilizan modelos de equilibrio general computado (Flôres y Watanuki, 2008; Thelle y Sunesen, 2011). Según el modelo de estos últimos, el complejo automotriz-autopartista del Mercosur perdería valor agregado en todos los escenarios probables de negociación e incrementaría su déficit comercial interregional, como resultado de un incremento de la intensidad comercial de manera desequilibrada: las exportaciones de origen Mercosur hacia la UE se incrementarían en torno al 52%, frente al 131% de incremento de las importaciones de origen UE.

Y a ello habría que añadirle el impacto de eventuales reasignaciones de la producción y de los flujos de comercio a nivel intrazona, considerando que el 83% de los encuestados coincidieron en que habrá presiones a una mayor concentración del suministro regional de componentes sobre proveedores radicados en Brasil. Ello incrementaría el déficit argentino a nivel bilateral.

En relación a la generación de empleo local, como consecuencia de los resultados planteados anteriormente, *podría preverse que el Acuerdo genere ciertas presiones sobre la demanda laboral*. La confluencia del impacto contractivo sobre el valor agregado local en la cadena, la reducción de la cantidad de empresas y la consolidación de estructuras, el escaso incentivo a las inversiones en incremento de capacidad y el aumento de los niveles de automatización y digitalización de los procesos fabriles (y el consiguiente incremento de la productividad media de la industria) podrían tener un impacto parcial negativo en los niveles de empleo, dependiendo el resultado total del comportamiento de los volúmenes de demanda y producción.

En este sentido, *una mayoría de los respondientes entiende que es probable que se verifique cierta contracción en los niveles de empleo en la cadena en relación a los actuales, aunque el resultado es más bien incierto y no hay consenso entre los distintos actores*. Nuevamente, las terminales consideran improbable que se verifique una destrucción de empleos en la cadena, mientras que 3 de cada 4 autopartistas y académicos sí lo consideran probable.

A nivel cualitativo, podrían esperarse cambios incrementales en los perfiles de calificación laboral demandados y una mayor actividad de programas de capacitación de los trabajadores, debido a la necesidad de incorporación más acelerada de nuevas tecnologías de producción en las fábricas (apartado III.2.e). En línea con ello y con los mayores niveles de productividad media de la industria, también podrían elevarse los ingresos medios de los trabajadores del sector. Aunque la captura de estos incrementos de productividad en la cadena serán el resultado, evidentemente, de negociaciones entre empresas y sindicatos, en un contexto de fuertes presiones competitivas sobre el sector y donde los últimos podrían ver en alguna medida mermado su poder de negociación.

#### **IV. Conclusiones y propuestas de política**

El presente trabajo ha brindado elementos que permiten esbozar un escenario acerca de cuál sería el impacto del Acuerdo de Asociación Birregional sobre la estructura industrial automotriz, cómo reaccionarán las empresas ante dichos cambios en las reglas de juego y cuál podría ser el comportamiento resultante de las principales variables de desempeño sectorial.

Dichas conclusiones se basan en las percepciones de un panel de 27 expertos del sector, incluyendo directivos de empresas terminales y autopartistas y un grupo de consultores y académicos independientes que brindan una tercera posición menos influenciada por los intereses específicos de las empresas. Sus respuestas fueron analizadas desde la perspectiva teórica de la Estructura-Conducta-Desempeño (SCP), el paradigma *mainstream* en el estudio de la Organización Industrial, con una perspectiva dinámica y adaptado a un enfoque de cadenas de valor.

En términos generales, la expectativa predominante es que, dada la situación actual del entorno estructural, el Acuerdo conllevaría más factores

---

de riesgo que de oportunidades para la cadena de valor automotriz del Mercosur en general y de la Argentina en particular.

A nivel estructural, se prevé una industria más desconcentrada y con más jugadores participantes a nivel comercial, que tendrá como contracara una creciente concentración a nivel productivo. Es decir, se configurará un entorno de mayor rivalidad competitiva por la reducción de las barreras arancelarias a la entrada de jugadores europeos y la dilución parcial del carácter oligopólico del mercado. Ello resultará al mismo tiempo en mayores presiones hacia la reducción de costos y en un incremento de las escalas mínimas eficientes, fomentando la concentración productiva y la salida del sector de empresas improductivas o con escalas no viables (especialmente PyMEs).

Las conductas que se espera que estos cambios estructurales induzcan en las empresas son predominantemente de carácter defensivo, orientadas a mejorar la eficiencia para sostener las posiciones en el mercado y recomponer los márgenes de rentabilidad. Estas conductas incluirían inversiones en modernización de plantas e intensificación del uso de capital, cambios en las estrategias de *sourcing* para reducir costos y la búsqueda de nuevos espacios de cooperación empresarial para aumentar la eficiencia conjunta.

En contraste, existe escepticismo de que el Acuerdo pueda propiciar estrategias de adecuación de tipo ofensivo para aprovechar nuevas oportunidades de negocios. La expectativa dominante es que el Acuerdo no desencadenará el arribo de inversiones extranjeras *greenfield*, ni fomentará el incremento de exportaciones a extrazona ni tampoco favorecerá el desarrollo de actividades de I+D+i internas en el país. Es decir, en estos aspectos el Acuerdo no implicaría una disrupción respecto a la tendencia inercial que evidencia la industria en la actualidad.

Los resultados en términos de desempeño de la cadena son entonces predominantemente contractivos en términos de su contribución al desarrollo local: existe un riesgo de pérdida de valor agregado local en los vehículos producidos, de incremento del déficit comercial sectorial y de cierta reducción en su capacidad de absorción de empleos. Esto sería consistente con un análisis básico de ventajas comparativas a nivel inter-sectorial, que



supondría que Argentina debería reasignar recursos desde la actividad industrial hacia sectores agroalimentarios.

No obstante, también es cierto que el incremento de los niveles de productividad media de la industria es una condición necesaria para viabilizar su sostenibilidad de largo plazo, si bien es preocupante la caída prevista en los márgenes de rentabilidad por parte de las empresas autopartistas.

A nivel de actores, las terminales aparecen en una posición claramente más confortable que las empresas autopartistas. Ello se relaciona con el elevado riesgo percibido de deslocalización de componentes en el mercado original y de retroceso frente a la presión importadora en el mercado de reposición, que son identificados entre los puntos de alto impacto del Acuerdo y que obligarán a numerosas empresas a repensar sus modelos de negocios. Y esta situación asimétrica se refleja también en su visión marcadamente más pesimista que la de las terminales en cuanto al desempeño esperado de la cadena de valor en todas las categorías planteadas.

En cualquier caso, pese a los riesgos señalados, parece ineludible que la industria del Mercosur avance hacia una mayor integración en las cadenas globales de valor y vaya dejando atrás el aislamiento regional, en un mundo que acelera su tendencia globalizadora con particular intensidad en esta industria.

En este sentido, resulta relevante que las empresas y el Estado desarrollen estrategias y políticas coordinadas que permitan reducir los desfases competitivos del sector, potenciar su capacidad de adaptación y minimizar la destrucción de capacidades locales.

El Acuerdo brinda los márgenes para trabajar en ello: los cronogramas de desgravación serían extensos y el texto deja espacios para políticas industriales nacionales que deberían ser aprovechados. El resultado de cualquier política sectorial estará, no obstante, condicionado a la situación de competitividad del entorno macro-institucional y a los planes de las corporaciones automotrices para la región en general y para la Argentina en particular.

Para finalizar, si bien no es el objetivo principal del presente trabajo, se esbozan a continuación algunos lineamientos de políticas públicas que podrían tenerse en consideración en este sentido:

---

- 
- **Garantizar mecanismos de control efectivos de la condición de origen** de los productos importados, en cooperación con los organismos competentes de Brasil y de la Unión Europea.
  - **Apoyar el incremento de la escala productiva y el acceso a mercados externos:** Por un lado, mejorar las condiciones comerciales de acceso a mercados latinoamericanos. Por otro lado, generar instrumentos de incentivo a la asignación de plataformas de vehículos de mayores escalas para las plantas locales, con alcance a mercados extra-Mercosur. Asimismo, podrían fomentarse las conductas de cooperación entre terminales a fin de garantizar escalas que viabilicen el desarrollo de proveedores locales o la atracción de autopartistas internacionales.
  - **Atraer nuevos proveedores globales:** incentivos específicos a la radicación de nuevos jugadores internacionales -o de nuevos procesos y productos de los ya establecidos- priorizando rubros con mayores potencialidades en función de las ventajas competitivas locales y con proyectos que incluyan operaciones de exportación. De acuerdo a la opinión de los referentes encuestados, las fuerzas del mercado no alcanzarían por sí mismas a generar estos incentivos.
  - **Fomentar la cooperación y la consolidación empresarial, especialmente entre PyMEs:** brindar apoyo económico y financiero a proyectos de alianzas formales de empresas, *joint-ventures* y procesos de fusión, a fin de unir potencialidades para acceder a nuevos mercados, acceder a contratos OEM de forma más competitiva, mejorar la gestión estratégica, innovar conjuntamente en productos y procesos, entre otras oportunidades de sinergias.
  - **Impulsar la internacionalización de grandes empresas o consorcios de empresas autopartistas,** que permita desarrollar grandes “campeones nacionales” competitivos y multi-localizados a nivel regional. Éstos tendrían mayor capacidad de participar en los pro-
-

cesos de desarrollo de productos desde etapas tempranas, así como seguir a las terminales en sus estrategias de localización regional. Los referentes encuestados ven a esta cuestión como un desafío complejo.

- **Apoyar las inversiones en modernización productiva:** Por un lado, las empresas requerirán financiamiento de largo plazo a tasas internacionales, algo que el sistema financiero privado suele tener dificultades para proveer al sector productivo. Por otro lado, es necesario avanzar en un programa integral de “Industria 4.0” para fomentar el acceso a nuevas tecnologías de producción, tal como disponen casi todos los países de la Unión Europea y también Brasil.
  - **Fomentar el desarrollo y la absorción local de nuevas tecnologías en la cadena de valor:** se precisa fomentar una mayor articulación entre las entidades generadoras de conocimiento y el sector productivo, al tiempo que el Acuerdo podría brindar espacios para participar de las redes europeas de innovación mediante convenios de cooperación. Sin una intervención pública decidida, las posibilidades en este sentido serían acotadas, de acuerdo a la visión de los referentes.
  - **Programas de reconversión de empresas y reinserción de los trabajadores:** existirán empresas que no conseguirán adaptarse a la nueva estructura de competencia. El Estado debería apoyar su reconversión hacia otros sectores o modelos de negocios para reducir el daño al tejido industrial. También debería abordar los problemas de desempleo que pudieran resultar de quiebras y reducción de estructuras de las empresas mediante políticas laborales activas (hoy muy poco desarrolladas), incluyendo el asesoramiento, la capacitación, el seguimiento y eventuales incentivos a su contratación en sectores ganadores del Acuerdo.
-

---

## Referencias bibliográficas

- ACARA (2018, ago-sep). Sistema de Información Online del Mercado Automotor de Argentina – SIOMAA [base de datos]. Recuperado de <http://www.siomaa.com>
- ADEFA (2018). Anuario Estadístico del Sector Automotor 2017. Recuperado de <http://www.adefa.org.ar/es/estadisticas-anuarios>
- ADEFA (2017). Sustentabilidad del Sector Automotriz Argentino. Bain & Company. *Mimeo*.
- AFAC (2016). Informe Encuesta de Actividad AFAC 2016. *Mimeo*.
- AFAC (2017). Boletín de Comercio Exterior Autopartista (año 2017). Recuperado de <http://www.afac.org.ar/>
- Arza, V., & López, A. (2008). El caso argentino. En López, A., Arza, V., Laplane, M., Sarti, F., & Bittencourt, G. *La Industria automotriz en el Mercosur* (pp. 53-148). Montevideo, UY: Red Mercosur.
- Automotive News (2016, 20 de junio). Top 100 Global Suppliers. Recuperado en <https://www.autonews.com/assets/PDF/CA105764617.PDF>
- Bain, J. (1959). *Industrial organization*. New York: Wiley.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2017). *Los futuros del MERCOSUR: nuevos rumbos de la integración regional*. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL - BID). Nota Técnica N° IDB-TN-1263. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/8172>
- Baruj, G., Obaya, M., Porta, F., Santarcángelo, J., Sessa, C. & Zweig, I. (2017). *Complejo Automotriz Argentino: situación tecnológica, restricciones y oportunidades*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CIECTI, 2017. Libro digital (1a ed.). Recuperado de [http://www.ciecti.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/IT8-Automotri%CC%81z\\_v2\\_11oct\\_Preliminar-WEB.pdf](http://www.ciecti.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/IT8-Automotri%CC%81z_v2_11oct_Preliminar-WEB.pdf)
- Bertram, D. (2013). *Likert Scale is the meaning of life*. Yugoslavia: University of Belgrade. Recuperado de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>.
- Bilaterals.org (29-03-2018). EU-Mercosur FTA: 27 draft chapters (Feb 2018). Recuperado en <https://www.bilaterals.org/?eu-mercousur-fta-27-draft-chapters&lang=en>
- Burrell, A., Ferrari, E., Mellado, A. G., Himics, M., Michalek, J., Shrestha, S., & Van Doorslaer, B. (2011). *Potential EU-Mercosur free trade agreement: impact assessment*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Cantarella, J., Katz, L. & Monzón, N. (2017). Argentina: factores que debilitan la integración de autopartes locales. En Panigo, D., Gárriz, A., Lavarello, P., & Schorr, M. (2017). *La encrucijada del autopartismo en América Latina* (pp. 243-290). Avellaneda: UNDAV ediciones.
- Castro, L., & Rozemberg, R. (2013). Una evaluación preliminar de los posibles efectos de un tratado de libre comercio Unión Europea-MERCOSUR para las provincias argentinas. *Documento de Trabajo N° 108*.
- Ceriotto, L. (31-01-2018). Autopartistas: llegan inversiones por US\$ 500 millones. *Diario Clarín*. Recuperado de <https://www.clarin.com/economia/autopartistas>
-

llegan-inversiones-us-500-millones\_0\_BkQ1HIyIf.html

- Comisión Europea (2008). EIS Negociaciones UE/Mercosur –Informe final sector automotor. Recuperado en <http://trade.ec.europa.eu/doclib/html/137840.htm>
- Di Marzo, E. & Moldovan, P. (2017). La política automotriz común de Argentina y Brasil. Implicancias para el sector autopartista. En Panigo, D., Gárriz, A., Lavarello, P., & Schorr, M. (2017). *La encrucijada del autopartismo en América Latina* (pp. 188-208). Avellaneda: UNDAV ediciones.
- Dinatale, M. (19-06-2018). El Mercosur y la Unión Europea buscarán cerrar el acuerdo de libre comercio en julio. *Diario Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2018/06/19/el-mercosur-y-la-union-europea-buscaran-cerrar-el-acuerdo-de-libre-comercio-en-julio>
- Doctor, M. (2007). Why bother with inter-regionalism? Negotiations for a European Union-Mercosur agreement. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 45(2), 281-314.
- El País de Uruguay (12-12-2017). Mercosur y UE sin acuerdo porque el bloque europeo no mejoró oferta en carne y etanol. *Diario El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/informacion/mercosur-ue-acuerdo-bloque-europeo-mejoro-oferta-carne-etanol.html>
- Ferguson, P. (1988). *Industrial economics: issues and perspectives* (1ª Ed.). Hong Kong, MacMillan Education.
- Figueirêdo Junior, H.S.; Meuwissen, M. y Oude Lansink, A. (2014). Integrating structure, conduct and performance into value chain analysis. *Journal on Chain and Network Science* 2014; 14(1): 21-30.
- Figueroa, Diego; Katz, Luis; Scarlan, Maximiliano & Sica, Dante (2016). *El futuro del sector automotriz en Argentina y el Mercosur (2025). Análisis del Programa Inovar-Auto e Inovar-Peças de Brasil*. (1a ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Flôres Jr, R. G., & Watanuki, M. (2008). *Integration options for Mercosur: a quantitative analysis by the AMIDA model*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo, Documento de Trabajo N° 33.
- Gulati, R., N. Nohria & A. Zaheer (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.
- Helpman, E., Melitz, M. J., & Yeaple, S. R. (2004). Export versus FDI with heterogeneous firms. *American economic review*, 94(1), 300-316.
- IHS Automotive (2018). Automotive: Light Vehicle Production Forecasts [base de datos]. Recuperado de <https://ihsmarkit.com/industry/automotive.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INDEC (2018, ago-sep). Sistema de consulta de comercio exterior y Sistema de Cuentas Nacionales [bases de datos]. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar>
- Krugman, P. R. (1981). Intraindustry specialization and the gains from trade. *Journal of political Economy*, 89(5), 959-973.
- Littlechild, S. C. (1986). *The Fallacy of the Mixed Economy* (2ª Ed.). London: Institute of Economic Affairs.
-

- Koch, J. V. (1980). *Industrial Organization and Prices*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Makuc, A., Duhalde, G., & Rozemberg, R. (2015). *La negociación MERCOSUR-Unión Europea a veinte años del Acuerdo Marco de Cooperación: Quo vadis?* Inter-American Development Bank: Buenos Aires.
- Martirena, F. (13-07-2018). Se trabó la negociación entre el Mercosur y la UE por cupos agrícolas, autos y lácteos. BAE Negocios. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Se-trabo-la-negociacion-entre-el-Mercosur-y-la-UE-por-cupos-agricolas-autos-y-lacteos-20180712-0064.html>
- McKinsey Quarterly (2008). Enduring Ideas: Classic McKinsey frameworks that continue to inform management thinking. The SCP Framework. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-classic-mckinsey-frameworks-that-continue-to-inform-management-thinking>
- Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695-1725.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - MTEySS (2018, ago-sep). Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial [base de datos]. Recuperado de <http://www.trabajo.gov.ar/estadisticas/oede/index.asp>
- Obaya, M., Baruj, G., Porta, F. (2017). La modernización de la industria automotriz. En Banco Interamericano de Desarrollo. *Los futuros del MERCOSUR: nuevos rumbos de la integración regional* (pp. 138-158). Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL - BID). Nota Técnica N° IDB-TN-1263. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/8172>
- Panigo, D., Gárriz, A., Lavarello, P., Monzón, N., Mancini, M., & Langard, F. (2017). La industria autopartista argentina: estudio de caso para el análisis de sus desafíos de inserción comercial. En Panigo, D., Gárriz, A., Lavarello, P., & Schorr, M. (2017). *La encrucijada del autopartismo en América Latina* (pp. 425-460). Avellaneda: UNDAV ediciones.
- Pavlínek, P. (2018). Global Production Networks, Foreign Direct Investment, and Supplier Linkages in the Integrated Peripheries of the Automotive Industry. *Economic Geography*, 94:2, 141-165, DOI: 10.1080/00130095.2017.1393313.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Ralston, P. M., Blackhurst, J., Cantor, D. E., & Crum, M. R. (2015). A structure–conduct–performance perspective of how strategic supply chain integration affects firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 47-64.
- Schumpeter, J. (1994) [1942]. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.
- Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of economic geography*, 8(3), 297-321.
- Thelle, M. H., & Sunesen, E. R. (2011). *Assessment of barriers to trade and investment between the EU and MERCOSUR*. Copenhagen: Copenhagen Economics.

## Anexo A: Detalles metodológicos de la encuesta realizada

### A.1. Formulario de la encuesta

**Cuadro A. 1: Formulario de Encuesta a referentes del sector. Categorías del eje Estructura**

CATEGORÍA SCP	PROPOSICIÓN
Comportamiento de la Demanda	1. La ampliación de la oferta generará un incremento neto significativo de los volúmenes de ventas en el mercado local, y no sólo una sustitución de orígenes ( <i>ceteris paribus</i> de otros drivers).
	2. Las empresas que no logren un acceso a mercados (y escala) de exportación retraerán marcadamente su actividad y verán su negocio en riesgo. En el caso de las terminales, aquellas que no logren exportar fuera del Mercosur al menos un 10% de su producción quedarán en riesgo de insostenibilidad.
Escalas eficientes y concentración de la oferta	3. Reducirá la cantidad de empresas y de establecimientos productivos del sector automotriz-autopartista en la Argentina.
	4. Las PyMEs autopartistas más dinámicas podrán articularse en la provisión de componentes y servicios de nichos específicos. Pero la mayoría de ellas deberán vender su actividad a empresas más grandes o realizar fusiones, o bien reorientar sus negocios hacia sectores con menores barreras de escala.
	5. Europa incrementará su market share en Argentina a partir de mayores ventas de autos y SUV de alta gama particularmente, sin rivalizar con la producción local.
Barreras a la entrada, sustituibilidad e intensidad de la competencia (rivalidad)	6. Europa incrementará su market share en Argentina a partir de mayores ventas de vehículos de diversos segmentos, desplazando a producción del Mercosur en el mercado local. Las pick-ups sería un segmento con menor rivalidad externa e impacto local, mientras que los autos medianos serían más desafiados.
	7. Los rubros de autopartes con mayores “barreras logísticas” (piezas basadas en procesos de estampados, inyección, etc. con bajo precio/volumen) sufrirán menor presión importadora que otros segmentos y se beneficiarán de menores costos de insumos y herramientas. Hallarán entonces mejores condiciones de inversión y reforzarán su posicionamiento como los rubros más competitivos del autopartista local.
	8. El sector autopartista enfrentará una competencia desafiante en el aftermarket, considerando que a las asimetrías competitivas con Europa se adicionarán los requisitos de origen poco restrictivos, que viabilizarán mayor valor agregado asiático.
Entorno Institucional (Política Industrial)	9. El Gobierno implementará las medidas necesarias de política industrial que favorecerán la reestructuración competitiva de buena parte de las empresas para adaptarse al nuevo escenario aperturista.

*Fuente: elaboración propia.*

## Cuadro A. 2: Formulario de Encuesta a referentes del sector. Categorías del eje Conducta

CATEGORÍA SCP	PROPOSICIÓN
Estrategia de Marketing en mercado interno (Producto)	10. Mejorará la calidad y acelerará la adopción comercial de nuevas tecnologías automotrices en el mercado local (conectividad, electrificación, seguridad, autonomización).
Estrategia de Marketing en mercado interno (Pricing)	11. Generará un descenso sustancial en el precio medio de los vehículos de los distintos segmentos en el mercado interno, brindando más asequibilidad al consumidor y menores márgenes unitarios en la cadena.
Perfil productivo y mercados relevantes	12. Presionará hacia una mayor especialización productiva de las terminales y proveedores. En este marco, las camionetas pick-ups ganarán peso en el mix de producción.
	13. Abrirá oportunidades significativas de exportación desde Argentina al mercado europeo de vehículos y/o componentes.
	14. Impulsará el desarrollo de especialización y complementariedades de producto entre las plantas del Mercosur -incl. Argentina- y las europeas en vehículos y/o autopartes (ej. asignaciones de productos con exclusividad para algunas de las regiones).
	15. Por las ganancias de competitividad inducidas por el Acuerdo, se dará un incremento de las exportaciones argentinas hacia terceros mercados (esp. Latam, extra-Mercosur).
Estrategias de aprovisionamiento de componentes	16. Propiciará una mayor internacionalización de la actividad de las empresas autopartistas (vía exportaciones o inversiones en el exterior).
	17. Conducirá a cierta deslocalización de componentes y materiales locales hacia Europa.
	18. Por la mayor presión hacia la región y las expectativas de una mayor liberalización intra-zona a mediano plazo alentada por el Acuerdo con la UE, podría verificarse una mayor concentración del suministro regional de componentes sobre proveedores radicados en Brasil.
Inversiones y Capacidad Productiva	19. Implicará un abaratamiento del costo de inversión en bienes de capital y herramientas de gran tamaño -cuya oferta local es escasa- que mejorarán el atractivo competitivo de determinados proyectos de localización.
Inversiones y Capacidad Productiva	20. Incrementará el flujo de IED mediante proyectos de tipo greenfield (apertura de nuevas plantas) o expansiones de capacidad.
Tecnologías de producción y desarrollo de productos (Procesos)	21. Acelerará la incorporación de nuevas tecnologías de procesos, basadas en la automatización y digitalización industrial.
Tecnologías de producción y desarrollo de productos (Productos)	22. Facilitará la asignación de modelos de vehículos híbridos o eléctricos en Argentina y/o de sus componentes.
Tecnologías de producción y desarrollo de productos (Actividad de I+D+i)	23. Generará mayores incentivos a la realización de actividades de I+D+i en el Mercosur, incluyendo a la Argentina, y a su articulación en redes globales de conocimiento automotriz.



Vínculos horizontales	24. Incrementará el influjo de IED mediante la adquisición de empresas locales por parte de firmas multinacionales.
	25. Promoverá alianzas y joint-ventures entre empresas nacionales y europeas o entre empresas del Mercosur.
Vínculos verticales y gobernanza	26. Generará cambios en la gobernanza de la cadena, otorgando mayor poder de negociación a las terminales y sistemistas internacionales por sobre los autopartistas locales.
	27. Brasil reforzaría su peso decisivo sobre las operaciones a nivel regional.
Vínculos de red	28. Impulsará una mayor cohesión institucional y cooperación entre las empresas de los distintos eslabones del sector y con el gobierno, en pos de mejorar la competitividad a lo largo de la cadena y apuntalar el desarrollo del sector de largo plazo.

*Fuente: elaboración propia.*

### **Cuadro A. 3: Formulario de Encuesta a referentes del sector. Categorías del eje Desempeño**

CATEGORÍA SCP	PROPOSICIÓN
Eficiencia, costos y rentabilidad de la cadena	29. Generará un aumento de la productividad media de la industria local.
	30. Reducirá los márgenes de rentabilidad media con los que opera la cadena.
Valor Agregado	31. Incrementará el déficit comercial del complejo automotor argentino.
	32. Conducirá a una reducción del valor agregado nacional en cada vehículo ensamblado (materiales, componentes, valor agregado de la terminal).
Empleo	33. Impactará negativamente sobre el nivel de empleo en la cadena.

*Fuente: elaboración propia.*

## A.2. Referentes encuestados y representatividad de las empresas participantes

**Cuadro A. 4: Detalle de referentes encuestados. Grupo Terminales.**  
**Tamaño de la muestra: n=8. Representatividad: 82% del empleo sectorial y 72% de la producción**

Empresa	Rubro	Origen del Capital	Cargo	Cantidad de empleados
ADEFA	Cámara Empresarial	Argentina	Responsable de Análisis de Mercado	-
Volkswagen Argentina	Veh. comerciales y automóviles	Alemania	Gerente de Finanzas	7.247
Toyota Argentina	Vehículos comerciales	Japón	Responsable de Asuntos Gubernamentales	5.219
PSA Peugeot-Citroën Argentina	Automóviles y vehículos comerciales	Francia	Gerente de Relaciones Externas	3.093
FCA Argentina	Automóviles	Italia	Director Relaciones Externas y Comunicación	2.466
Renault Argentina (*)	Vehículos comerciales y automóviles	Francia	Director de Asuntos Públicos, Comunicaciones y Sustentabilidad	2.332
Mercedes-Benz	Vehículos comerciales	Alemania	Responsable de Asuntos Públicos de la Dirección de Relaciones Institucionales	2.314
Honda Motor de Argentina	Automóviles	Japón	Gerente de Relaciones Institucionales	1.221
				23.892

*Fuente de la cantidad de empleos por empresa: MTEySS (microdatos del Sistema Integrado Previsional Argentino).*

*(\*) En alianza con Nissan Motor Argentina. El contacto encuestado fue Gerente Regional de Asuntos Públicos de Nissan LAC hasta marzo de 2017. Entrevista de profundización realizada personalmente.*

**Cuadro A. 5: Detalle de referentes encuestados. Grupo Autopartistas.****Tamaño de la muestra: n=11. Representatividad: 16% del empleo sectorial**

Empresa	Rubro	Mercados	Origen del Capital	Cargo	Cantidad empleados
AFAC (*)	Cámara Empresarial	-	Argentina	Director Ejecutivo	-
Metalsa Arg.	Chasis y piezas estructurales de carrocería	OEM T1	México	Director Comercial	1.452
Bridgestone Arg.	Neumáticos	OEM T1 y Reposición	Japón	Gerente Ejecutivo de Marketing, Planeamiento y Ventas	1.445
Albano Cozzuol	Partes de inyección de plástico	OEM T1-T2 y Reposición	Argentina	Dueño - Director	1.444
Grupo RB-Ferrosider	Piezas estampadas de carrocería. Llantas de aluminio.	OEM T1-T2 y Reposición	Argentina	Director de Polimetal S.A.	933
SKF Arg.	Rodamientos	OEM T1-T2 y Reposición	Suecia	Gerente Comercial	645
Faurecia Arg. (*)	Sistemas de asientos, equipamiento interior y escape	OEM T1	Francia	CFO para Argentina y Uruguay	555
ZF Arg.	Sistema de suspensión (amortiguadores)	OEM T1 y Reposición	Alemania	Gerente Comercial	412
Corven Autopartes	Sistema de suspensión (amortiguadores)	OEM T1 y Reposición	Argentina	Vicepresidente del Grupo Iraola	317
Matrimet SRL	Mecanizado de componentes de aluminio, fundición de hierro y acero y armado de conjuntos metálicos	OEM T2-T3 y Reposición	Argentina	Gerente de Ventas y Proyectos	80
Polmetal SRL	Componentes de Pulvimetalurgia	OEM T2-T3 y Reposición	Argentina	Jefe de Programación y Producción	16
					7.299

Fuente de la cantidad de empleos por empresa: MTEySS (microdatos del Sistema Integrado Previsional Argentino).

Ref.: OEM=Terminales Automotrices (del inglés Original Equipment Manufacturers); T=Anillo de la cadena (tier)

(\*) Entrevistas de profundización realizadas personalmente.

## Detalle de referentes encuestados. Grupo Expertos Académicos y Consultores

*Tamaño de la muestra: n=8: 4 académicos y 4 consultores.*

### A. Consultores

**Cuadro A. 6: Detalle de referentes encuestados. Consultores**

Empresa de Consultoría	Origen del Capital	Referente encuestado	Cargo
ABECEB (*)	Argentina	Franco Roland	Analista Sr. del Sector Automotriz
IHS Markit Automotive	Estados Unidos	Fernando Trujillo	Consultor Principal del Sector Automotriz
Power System Research	Estados Unidos	Fabio Ferraresi	Especialista Automotriz, Director de Desarrollo de Negocios
Bright ISD Consulting (*)	Brasil	Paulo Cardamone	Socio / Chief Strategy Officer

(\*) Entrevistas de profundización realizadas personalmente.

### B. Investigadores independientes:

- Valeria Arza, PhD:** Investigadora del CONICET y de la Universidad de Tres de Febrero. Directora del CENIT.  
 > Algunos trabajos publicados relacionados con la temática de interés:  
 . Arza, V. (2011). El Mercosur como plataforma de exportación para la industria automotriz. Revista Cepal.  
 . Arza, V., & López, A. (2008). El caso argentino. La industria automotriz en el Mercosur, 53-148.
- Andrés López, PhD:** Investigador del CONICET. Director del CENIT, del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y de la Red de Investigaciones Económicas del Mercosur.  
 > Algunos trabajos publicados relacionados con la temática de interés:  
 . López, A., Arza, V., Laplane, M., Sarti, F., & Bittencourt, G. (2008). Industria automotriz en el Mercosur. Red Mercosur, Montevideo, UY.
- Ricardo Rozemberg, Magister UTDT:** Investigador del Centro IDeAS de la Universidad de San Martín. Consultor internacional en temas de comercio exte-

rior, integración regional, sectores productivos, inversiones y políticas públicas para el BID, ALADI, INTAL, UE, SELA, ARGM, Red Mercosur, Red Latn. Ex Director del Centro de Economía Internacional y del Centro de Estudios de la Producción y Gerente de la Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones (organismos técnicos del Ministerio de Producción).

> Algunos trabajos publicados relacionados con la temática de interés:

. Castro, L. y Rozemberg, R. (agosto de 2013). Una evaluación preliminar de los posibles efectos de un tratado de libre comercio Unión Europea-MERCOSUR para las provincias argentinas. Documento de Trabajo N°108. Buenos Aires: CIPPEC.

. Cepeda, H., Rozemberg, R. & Hurtado, E. (2017). "Convergencia regulatoria del complejo automotor del MERCOSUR para impulsar la integración. Informe Técnico para el Banco Interamericano de Desarrollo." Mimeo.

- **Lic. Luis Katz:** Investigador independiente, actualmente se desempeña en AFAC. Especialista en negociaciones internacionales y políticas públicas.

> Algunos trabajos publicados relacionados con la temática de interés:

. Cantarella, J., Katz, L., & de Guzmán, G. (2008). La industria automotriz argentina: limitantes a la integración local de autocomponentes. DT, 1, 2008.

. Sierra, P., & Katz, L. (2002). La Industria Automotriz De Cara Al Futuro. Escenarios. LITTEC. Do.

. Figueroa, Diego; Katz, Luis; Scarlan, Maximiliano & Sica, Dante (2014) "El futuro del sector automotriz en Argentina y el mercosur (2025). Análisis del Programa Inovar-Auto e Inovar-Peças de Brasil" 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2014. E-Book. ISBN 978-987-1632-41-1

---

## Anexo B: Detalle de los resultados de la Encuesta

**Cuadro B. 1: Resultados de la encuesta a referentes del sector.  
Grupo Terminales.**

PROPOSICIÓN (texto síntesis)	Es muy probable	Es bastante probable	Es improbable	Es muy improbable	Bastante o muy probable	Índice de probabilidad de ocurrencia	Índice de relevancia
<b>ESTRUCTURA</b>							
1. Expansión del mercado	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	-112,5%	21
2. Necesidad de escala de exportación	25,0%	25,0%	37,5%	12,5%	50,0%	6,3%	22
3. Reducción de cantidad de empresas	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%	50,0%	0,0%	25
4. Retroceso de PyMES	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	75,0%	50,0%	22
5. Penetración comercial UE limitada a alta gama	12,5%	87,5%	0,0%	0,0%	100,0%	106,3%	16
6. Penetración comercial UE extendida a diversos segmentos (excl. pick-ups)	37,5%	25,0%	25,0%	12,5%	62,5%	37,5%	25
7. Fortalecimiento de rubros con "barreras logísticas"	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	75,0%	62,5%	21
8. Alto riesgo competitivo para autopartistas en aftermarket	37,5%	37,5%	25,0%	0,0%	75,0%	68,8%	24
9. Apoyo de Política Industrial	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	37,5%	-25,0%	25
<b>CONDUCTA</b>							
10. Mejora en calidad de producto en el mercado interno	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100,0%	112,5%	22
11. Reducción de precios al público en el mercado interno	0,0%	37,5%	50,0%	12,5%	37,5%	-31,3%	18
12. Mayor especialización productiva (esp. pick-ups)	62,5%	25,0%	12,5%	0,0%	87,5%	106,3%	26
13. Mayores oportunidades de exportación a Europa	0,0%	75,0%	12,5%	12,5%	75,0%	43,8%	27
14. Complementariedades productivas ARG-UE	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	62,5%	31,3%	23
15. Incremento de exportaciones a terceros mercados	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	50,0%	6,3%	27
16. Internacionalización de autopartistas	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	50,0%	6,3%	18
17. Deslocalización de componentes hacia UE	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	50,0%	6,3%	23
18. Mayor concentración de suministro regional de componentes en Brasil	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%	75,0%	56,3%	24
19. Menor costo de capital y herramientas viabilizará nuevos proyectos de localización	25,0%	37,5%	37,5%	0,0%	62,5%	37,5%	22
20. Mayor flujo de IED greenfield	0,0%	12,5%	75,0%	12,5%	12,5%	-81,3%	17
21. Aceleración nuevas tecnologías de producción	37,5%	50,0%	12,5%	0,0%	87,5%	93,8%	20
22. Facilitará asignación productiva de NEV	12,5%	62,5%	12,5%	12,5%	75,0%	50,0%	19
23. Promueve actividades de I&D local	0,0%	25,0%	62,5%	12,5%	25,0%	-56,3%	16
24. Mayor flujo de IED en adquisición de empresas locales	12,5%	25,0%	62,5%	0,0%	37,5%	-18,8%	21
25. Propiciará alianzas y joint-ventures	12,5%	87,5%	0,0%	0,0%	100,0%	106,3%	21
26. Mayor gobernanza a OEM y sistematistas vis à vis autopartistas locales	12,5%	50,0%	37,5%	0,0%	62,5%	31,3%	19
27. Mayor peso decisorio de Brasil	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	75,0%	62,5%	23
28. Mayor cohesión institucional y cooperación entre empresas	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%	75,0%	56,3%	23

PERFORMANCE							
29. Aumento de la productividad media	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	50,0%	6,3%	22
30. Reducción de márgenes de rentabilidad media	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	37,5%	-25,0%	20
31. Incremento del déficit comercial	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	62,5%	25,0%	22
32. Menor valor agregado nacional por vehículo ensamblado	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	37,5%	-25,0%	21
33. Reducción del nivel de empleo	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	37,5%	-25,0%	19

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta a actores clave de la cadena.

## Cuadro B. 2: Resultados de la encuesta a referentes del sector. Grupo Autopartistas

PROPOSICIÓN (texto síntesis)	Es muy probable	Es bastante probable	Es improbable	Es muy improbable	Bastante o muy probable	Índice de probabilidad de ocurrencia	Índice de relevancia (*)
<b>ESTRUCTURA</b>							
1. Expansión del mercado	9,1%	54,5%	27,3%	9,1%	63,6%	27,3%	17
2. Necesidad de escala de exportación	63,6%	27,3%	0,0%	9,1%	90,9%	109,1%	28
3. Reducción de cantidad de empresas	36,4%	36,4%	27,3%	0,0%	72,7%	63,6%	24
4. Retroceso de PyMEs	81,8%	18,2%	0,0%	0,0%	100,0%	140,9%	25
5. Penetración comercial UE limitada a alta gama	18,2%	27,3%	45,5%	9,1%	45,5%	-4,5%	21
6. Penetración comercial UE extendida a diversos segmentos (excl. pick-ups)	45,5%	36,4%	18,2%	0,0%	81,8%	86,4%	27
7. Fortalecimiento de rubros con "barreras logísticas"	54,5%	36,4%	9,1%	0,0%	90,9%	109,1%	23
8. Alto riesgo competitivo para autopartistas en aftermarket	63,6%	36,4%	0,0%	0,0%	100,0%	131,8%	29
9. Apoyo de Política Industrial	18,2%	18,2%	45,5%	18,2%	36,4%	-27,3%	28
<b>CONDUCTA</b>							
10. Mejora en calidad de producto en el mercado interno	18,2%	63,6%	18,2%	0,0%	81,8%	72,7%	24
11. Reducción de precios al público en el mercado interno	0,0%	63,6%	27,3%	9,1%	63,6%	22,7%	23
12. Mayor especialización productiva (esp. pick-ups)	54,5%	45,5%	0,0%	0,0%	100,0%	127,3%	25
13. Mayores oportunidades de exportación a Europa	9,1%	36,4%	27,3%	27,3%	45,5%	-18,2%	24
14. Complementariedades productivas ARG-UE	36,4%	27,3%	36,4%	0,0%	63,6%	45,5%	22
15. Incremento de exportaciones a terceros mercados	0,0%	63,6%	27,3%	9,1%	63,6%	22,7%	24
16. Internacionalización de autopartistas	18,2%	18,2%	45,5%	18,2%	36,4%	-27,3%	25
17. Deslocalización de componentes hacia UE	72,7%	27,3%	0,0%	0,0%	100,0%	136,4%	28
18. Mayor concentración de suministro regional de componentes en Brasil	63,6%	36,4%	0,0%	0,0%	100,0%	131,8%	28
19. Menor costo de capital y herramientas viabilizará nuevos proyectos de localización	9,1%	36,4%	45,5%	9,1%	45,5%	-9,1%	23

20. Mayor flujo de IED greenfield	9,1%	0,0%	81,8%	9,1%	9,1%	-81,8%	23
21. Aceleración nuevas tecnologías de producción	27,3%	54,5%	18,2%	0,0%	81,8%	77,3%	25
22. Facilitará asignación productiva de NEV	0,0%	27,3%	45,5%	27,3%	27,3%	-59,1%	21
23. Promueve actividades de I&D local	0,0%	18,2%	63,6%	18,2%	18,2%	-72,7%	24
24. Mayor flujo de IED en adquisición de empresas locales	9,1%	54,5%	36,4%	0,0%	63,6%	31,8%	21
25. Propiciará alianzas y joint-ventures	27,3%	54,5%	18,2%	0,0%	81,8%	77,3%	25
26. Mayor gobernanza a OEM y sistematistas vis à vis autopartistas locales	72,7%	27,3%	0,0%	0,0%	100,0%	136,4%	28
27. Mayor peso decisorio de Brasil	72,7%	27,3%	0,0%	0,0%	100,0%	136,4%	28
28. Mayor cohesión institucional y cooperación entre empresas	27,3%	27,3%	45,5%	0,0%	54,5%	22,7%	23
<b>PERFORMANCE</b>							
29. Aumento de la productividad media	36,4%	27,3%	36,4%	0,0%	63,6%	45,5%	23
30. Reducción de márgenes de rentabilidad media	54,5%	45,5%	0,0%	0,0%	100,0%	127,3%	28
31. Incremento del déficit comercial	36,4%	54,5%	9,1%	0,0%	90,9%	100,0%	28
32. Menor valor agregado nacional por vehículo ensamblado	36,4%	54,5%	9,1%	0,0%	90,9%	100,0%	29
33. Reducción del nivel de empleo	45,5%	36,4%	18,2%	0,0%	81,8%	86,4%	27

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta a actores clave de la cadena.

### Cuadro B. 3: Resultados de la encuesta a referentes del sector. Grupo Consultores & Académicos

PROPOSICIÓN (texto síntesis)	Es muy probable	Es bastante probable	Es improbable	Es muy improbable	Bastante o muy probable	Índice de probabilidad de ocurrencia	Índice de relevancia
<b>ESTRUCTURA</b>							
1. Expansión del mercado	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	37,5%	-25,0%	21
2. Necesidad de escala de exportación	25,0%	62,5%	12,5%	0,0%	87,5%	87,5%	29
3. Reducción de cantidad de empresas	25,0%	62,5%	12,5%	0,0%	87,5%	87,5%	29
4. Retroceso de PyMÉS	12,5%	75,0%	12,5%	0,0%	87,5%	81,3%	23
5. Penetración comercial UE limitada a alta gama	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%	62,5%	25,0%	19
6. Penetración comercial UE extendida a diversos segmentos (excl. pick-ups)	37,5%	37,5%	25,0%	0,0%	75,0%	68,8%	24
7. Fortalecimiento de rubros con "barreras logísticas"	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%	75,0%	56,3%	22
8. Alto riesgo competitivo para autopartistas en aftermarket	37,5%	50,0%	12,5%	0,0%	87,5%	93,8%	26
9. Apoyo de Política Industrial	0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	12,5%	-87,5%	24
<b>CONDUCTA</b>							
10. Mejora en calidad de producto en el mercado interno	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100,0%	112,5%	26
11. Reducción de precios al público en el mercado interno	0,0%	62,5%	25,0%	12,5%	62,5%	18,8%	24
12. Mayor especialización productiva (esp. pick-ups)	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	125,0%	25



13. Mayores oportunidades de exportación a Europa	12,5%	12,5%	37,5%	37,5%	25,0%	-62,5%	24
14. Complementariedades productivas ARG-UE	37,5%	37,5%	25,0%	0,0%	75,0%	68,8%	27
15. Incremento de exportaciones a terceros mercados	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	20
16. Internacionalización de autopartistas	0,0%	12,5%	75,0%	12,5%	12,5%	-81,3%	19
17. Deslocalización de componentes hacia UE	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100,0%	112,5%	26
18. Mayor concentración de suministro regional de componentes en Brasil	12,5%	62,5%	12,5%	12,5%	75,0%	50,0%	26
19. Menor costo de capital y herramientas viabilizará nuevos proyectos de localización	0,0%	50,0%	37,5%	12,5%	50,0%	-6,3%	20
20. Mayor flujo de IED greenfield	0,0%	25,0%	62,5%	12,5%	25,0%	-56,3%	22
21. Aceleración nuevas tecnologías de producción	0,0%	87,5%	12,5%	0,0%	87,5%	75,0%	22
22. Facilitará asignación productiva de NEV	0,0%	37,5%	37,5%	25,0%	37,5%	-37,5%	23
23. Promueve actividades de I&D local	0,0%	12,5%	75,0%	12,5%	12,5%	-81,3%	20
24. Mayor flujo de IED en adquisición de empresas locales	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	62,5%	25,0%	23
25. Propiciará alianzas y joint-ventures	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100,0%	112,5%	22
26. Mayor gobernanza a OEM y sistemistas vis à vis autopartistas locales	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100,0%	112,5%	21
27. Mayor peso decisivo de Brasil	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	75,0%	62,5%	21
28. Mayor cohesión institucional y cooperación entre empresas	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	25,0%	-50,0%	19
<b>PERFORMANCE</b>							
29. Aumento de la productividad media	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	75,0%	50,0%	25
30. Reducción de márgenes de rentabilidad media	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%	75,0%	56,3%	21
31. Incremento del déficit comercial	50,0%	37,5%	12,5%	0,0%	87,5%	100,0%	27
32. Menor valor agregado nacional por vehículo ensamblado	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	125,0%	28
33. Reducción del nivel de empleo	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	75,0%	62,5%	24

*Fuente: elaboración propia en base a la encuesta a actores clave de la cadena.*

**Cuadro B. 4: Resultados de la encuesta a referentes del sector.  
Promedio General de los Grupos**

PROPOSICIÓN (texto síntesis)	Es muy probable	Es bastante probable	Es improbable	Es muy improbable	Bastante o Muy Probable	Índice de probabilidad de ocurrencia	Índice de relevancia
<b>ESTRUCTURA</b>							
1. Expansión del mercado	3,0%	30,7%	54,9%	11,4%	33,7%	-36,7%	22
2. Necesidad de escala de exportación	37,9%	38,3%	16,7%	7,2%	76,1%	67,6%	30
3. Reducción de cantidad de empresas	24,6%	45,5%	25,8%	4,2%	70,1%	50,4%	29
4. Retroceso de PyMEs	31,4%	56,1%	12,5%	0,0%	87,5%	90,7%	27
5. Penetración comercial UE limitada a alta gama	14,4%	54,9%	23,5%	7,2%	69,3%	42,2%	21
6. Penetración comercial UE extendida a diversos segmentos (excl. pick-ups)	40,2%	33,0%	22,7%	4,2%	73,1%	64,2%	29
7. Fortalecimiento de rubros con "barreras logísticas"	30,7%	49,6%	19,7%	0,0%	80,3%	75,9%	25
8. Alto riesgo competitivo para autopartistas en aftermarket	46,2%	41,3%	12,5%	0,0%	87,5%	98,1%	30
9. Apoyo de Política Industrial	6,1%	22,7%	56,8%	14,4%	28,8%	-46,6%	29
<b>CONDUCTA</b>							
10. Mejora en calidad de producto en el mercado interno	22,7%	71,2%	6,1%	0,0%	93,9%	99,2%	27
11. Reducción de precios al público en el mercado interno	0,0%	54,5%	34,1%	11,4%	54,5%	3,4%	25
12. Mayor especialización productiva (esp. pick-ups)	55,7%	40,2%	4,2%	0,0%	95,8%	119,5%	29
13. Mayores oportunidades de exportación a Europa	7,2%	41,3%	25,8%	25,8%	48,5%	-12,3%	28
14. Complementariedades productivas ARG-UE	33,0%	34,1%	28,8%	4,2%	67,0%	48,5%	27
15. Incremento de exportaciones a terceros mercados	4,2%	50,4%	42,4%	3,0%	54,5%	9,7%	27
16. Internacionalización de autopartistas	10,2%	22,7%	56,8%	10,2%	33,0%	-34,1%	24
17. Deslocalización de componentes hacia UE	36,7%	46,6%	16,7%	0,0%	83,3%	85,0%	29
18. Mayor concentración de suministro regional de componentes en Brasil	29,5%	53,8%	12,5%	4,2%	83,3%	79,4%	30
19. Menor costo de capital y herramientas viabilizará nuevos proyectos de localización	11,4%	41,3%	40,2%	7,2%	52,7%	7,4%	24
20. Mayor flujo de IED greenfield	3,0%	12,5%	73,1%	11,4%	15,5%	-73,1%	24
21. Aceleración nuevas tecnologías de producción	21,6%	64,0%	14,4%	0,0%	85,6%	82,0%	25
22. Facilitará asignación productiva de NEV	4,2%	42,4%	31,8%	21,6%	46,6%	-15,5%	24
23. Promueve actividades de I&D local	0,0%	18,6%	67,0%	14,4%	18,6%	-70,1%	23
24. Mayor flujo de IED en adquisición de empresas locales	7,2%	47,3%	45,5%	0,0%	54,5%	12,7%	24
25. Propiciará alianzas y joint-ventures	21,6%	72,3%	6,1%	0,0%	93,9%	98,7%	26
26. Mayor gobernanza a OEM y sistematistas vis à vis autopartistas locales	36,7%	50,8%	12,5%	0,0%	87,5%	93,4%	26
27. Mayor peso decisorio de Brasil	40,9%	42,4%	16,7%	0,0%	83,3%	87,1%	28
28. Mayor cohesión institucional y cooperación entre empresas	13,3%	38,3%	48,5%	0,0%	51,5%	9,7%	24

PERFORMANCE							
29. Aumento de la productividad media	16,3%	46,6%	37,1%	0,0%	62,9%	33,9%	26
30. Reducción de márgenes de rentabilidad media	22,3%	48,5%	29,2%	0,0%	70,8%	52,8%	27
31. Incremento del déficit comercial	28,8%	51,5%	19,7%	0,0%	80,3%	75,0%	29
32. Menor valor agregado nacional por vehículo ensamblado	28,8%	47,3%	23,9%	0,0%	76,1%	66,7%	30
33. Reducción del nivel de empleo	23,5%	41,3%	35,2%	0,0%	64,8%	41,3%	27

*Fuente: elaboración propia en base a la encuesta a actores clave de la cadena.*