

## Editorial:

*La industria automotriz es una de las más competidas a nivel mundial y las barreras de entrada a este mercado son cada vez más altas. Altos niveles de calidad, bajos precios, gran capacidad de producción y tiempos de entrega muy ajustados, conforman un contexto en el que es difícil ingresar. Esta situación se refleja en el hecho de que la participación de los proveedores locales en la cadena productiva de la Planta Ford Hermosillo ha sido extraordinariamente limitada. Uno de los objetivos de la creación del Centro de Integración para la Industria Automotriz y Aeronáutica de Sonora, A.C. es buscar alternativas que mejoren esta situación.*

*En este número del **Boletín CIAAAS**, analizamos la opción del aftermarket como una ruta alternativa y complementaria para buscar un segmento del mercado automotriz, a la vez que se fortalecen los lazos de proveeduría con las OEM.*

R. Soto C.

---

## El aftermarket:

### Una ruta alternativa de entrada al mercado automotriz

La diversidad es la estrategia más exitosa para garantizar el éxito de un sistema. Esta es la receta preferida por la naturaleza; en el sector empresarial, el tema ha sido fuente de mucho debate y estudio<sup>i,ii</sup>. La diversidad puede referirse a la diversidad biológica o cultural del personal que labora en la empresa, diversidad de productos o servicios, diversidad de mercados o sectores, diversidad de formas de venta, etc. Aquí, planteamos la diversidad en cuanto a estrategias de entrada al mercado automotriz, específicamente, al sector de manufactura de autopartes.



Las barreras de entrada al mercado de manufactura automotriz son cada vez más altas, específicamente para las PyME. Algunas de las principales fuentes de tales barreras provienen de los siguientes hechos:

- Una marcada sobreproducción, que supera considerablemente la demanda de automóviles a nivel mundial<sup>iii</sup> y que impone fuertes restricciones de reducción de costos a todo lo largo de la cadena de suministro.
- Una tendencia de las OEM a reducir su conjunto de proveedores.
- Niveles de calidad, volúmenes de producción y tiempos de respuesta difíciles de alcanzar por las PyME.

De esta manera, las PyME se ven ante la situación de no poder ingresar como proveedor en la cadena de producción por no tener la infraestructura necesaria, a la vez que no ven como una opción rentable el hacer grandes inversiones sin el compromiso de compra por parte del fabricante. Las OEM, por su parte, muestran poco interés por el desarrollo de proveedores, de manera que es poco probable que confíen la fabricación de alguna componente a una empresa que actualmente no cuente con los medios necesarios para cumplir con los requisitos de precio, volumen y tiempos de entrega.

Una opción para enfrentar este reto, es buscar posicionarse en el mercado del *aftermarket* automotriz, no sólo como nicho de negocio directo, sino con el fin colateral de desarrollar y demostrar capacidad de manufactura con los niveles de calidad requeridos, a la vez que se desarrolla tecnología propietaria.

El *aftermarket* se considera actualmente como una estrategia importante en el plan de negocios completo de cualquier OEM. Tradicionalmente visto como un mercado de segunda, muy por detrás de la manufactura principal a pesar de ser un canal de grandes ganancias económicas, el *aftermarket* actualmente ha atraído fuertemente la atención de las OEM<sup>iv</sup>. Las OEM que mejor explotan esta estrategia, obtienen por este medio entre el 40% y el 60% de sus ingresos completos y entre el 50% y el 90% de sus ganancias brutas.

Adicionalmente, estas compañías emplean este mecanismo como una estrategia para incrementar sus capacidades internas<sup>v</sup>. Entre las áreas más beneficiadas por el *aftermarket* es el de Investigación y Desarrollo: la OEM puede evaluar el desempeño de nuevas tecnologías y su aceptación por el cliente, sin arriesgar su línea actual de producción, al ofrecer nuevas componentes en formas de accesorios. El *aftermarket* ofrece también un buen mecanismo para extender el servicio al cliente al ofrecerle elementos de personalización del producto y “actualizaciones” tecnológicas. Ford Motor Co. es una de las grandes empresas que han adoptado esta estrategia para alcanzar mayor competitividad<sup>iv</sup>.

Para el caso específico de la industria automotriz en Sonora, se propone buscar el desarrollo de componentes con tecnología propietaria para el mercado *aftermarket*, diseñados preferentemente para los automóviles Ford fabricados en Hermosillo y buscar su adopción por Ford, en primera instancia como parte de su catálogo y eventualmente como elemento de sus nuevos modelos.

---

<sup>i</sup> **Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica.** Patricia Huerta R. y José Emilio Navas López. Análisis Económico, Núm. 49, vol. XXII, Primer cuatrimestre de 2007. <http://www.analiseenconomico.com.mx/pdf/4907.pdf>.

<sup>ii</sup> **The economic analysis of product diversity.** Heritiana Ranaivoson. MATISSE - UMR 8595 du CNRS Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2005. <ftp://mse.univ-paris1.fr/pub/mse/cahiers2005/R05083.pdf>.

<sup>iii</sup> **Supplier Survival. Survival in the Modern Automotive Supply Chain.** Price Waterhouse Coopers, July 2002. <http://www.pwc.com/Extweb/pwcpublishations.nsf/docid/4EFBA3D2E36509CC85256BDE006BEC7B>.

<sup>iv</sup> **ValueChain Report SupplyChain Success In The Aftermarket.** Kevin O'Brien. IndustryWeek, Julio 15, 2002.

<sup>v</sup> **Avoid Turning Your Aftermarket Into An Afterthought.** Jim Ilaria. IndustryWeek, Marzo 1, 2006. <http://www.industryweek.com/ReadArticle.aspx?ArticleID=11509>.