

El auto económico no arranca

Por qué la producción de un coche barato es más un proyecto que una realidad. El verdadero objetivo del vehículo de \$ 20.000 que promete Zanella.



Walter Steiner, presidente de Zanella: "Será parecido al recordado buggy".

No hay secretos ni fórmulas mágicas. En el mundo real, para concebir un auto, se necesitan US\$ 1200/1500 millones de arranque, aunque la inversión inicial puede llegar a duplicarse, si se trata de un vehículo de alta gama. Para poner primera, hace falta un equipo compuesto por hasta 1500 personas y, para que tome velocidad, son imprescindibles unos tres años de trabajo y el respaldo de un verdadero peso pesado de la industria.

Aunque, claro, hay otros aspectos que también inciden en el *business plan*: se par-

te de la base de un modelo con una vida estimada de seis/siete años (con *restylings* incluidos) y un volumen de mercado no menor al de Brasil y América latina, en su conjunto. "Caso contrario, nadie se mete porque no cierran los números", subraya Alberto Garibaldi, ingeniero y profesor del ITBA.

Hay unanimidad en la industria respecto de los altos costos de desarrollo. Luis Dambra, director del Área de Dirección de Operaciones & Tecnología del IAE, es uno de los que pone foco en la cuestión. "Se incrementan cuando las terminales

generan una nueva plataforma (cada seis o siete años). Luego, bajan, porque lo que hacen es 'reestilizar' lo que ya existe. El costo de desarrollo de una nueva plataforma puede rondar los US\$ 300/500 millones para un auto mediano, con el confort moderno", señala.

Ahora bien, con estos números sobre la mesa, ¿es posible cumplir con el sueño de tener un auto económico *made in Argentina*? ¿Se puede producir un vehículo de \$ 20.000, como el que proyecta Zanella? "Es una utopía", dispara un ejecutivo de la industria. "A no ser que hagan una moto con techo...", chicanea un colega. Más allá de las palabras, los principales referentes de este sector no se sorprenden por las noticias que, cada tanto, involucran a funcionarios de turno impulsando este proyecto. "Siempre que hay crisis, se buscan proyectos de estas características", indica un ex ejecutivo de una de las principales automotrices.

Incluso, desde las propias terminales, explican que ya existen modelos que apuntan al segmento de menores recursos, como el Ford Ka, el Chevrolet Corsa Classic, el Gol Power y los Fiat Uno y Palio. "Están en menos de US\$ 10.000. Es el posicionamiento histórico del auto accesible al público", sostienen.

Al respecto, los ex Renault recuerdan que, décadas pasadas, el famoso "R 12" tenía que costar no más de 20 salarios industriales, cálculo que corría para todo el sector. Hoy, con la distorsión que existe en la gran mayoría de las compañías, que se traduce en un "achatamiento" de la pirámide salarial, aquel cálculo quedó en el olvido. ¿Por qué? La realidad mues-

tra que el personal de planta no calificado puede ganar \$ 3500/4000. Consideran que los modelos de entrada son “más accesibles” para ese segmento.

Razones de peso

Para fundamentar la “inviabilidad” de esta idea también se exponen algunos costos que permiten sacar más conclusiones: una caja de cambios importada, comprada en un mercado externo a un fabricante que produzca en gran escala, cuesta unos US\$ 2000, mientras que el valor de un motor cotiza más de US\$ 4000. A propósito, el auto 100 por ciento argentino tampoco puede existir porque no hay piezas, ya que en el mercado local, por ejemplo, no existen fábricas de motores, ni de inyectores electrónicos de combustibles (sólo hay dos productores en el mundo). Hay que sumarle la alta presión impositiva que tiene el costo de un auto (cerca del 45 por ciento) y del margen para los autos medianos, que puede estar “entre un 20 y un 30 por ciento”, según Dambra.

El tamaño del mercado es un aspecto clave para el éxito de un proyecto que, desde las raíces mismas del *business plan*, apuesta al volumen y a un margen menor. En este aspecto, la Argentina lleva las de perder. “Se podría encarar si hubiera un mercado de 4 millones de autos. Pero no tenemos escala. El mejor proyecto fue el que hizo Renault con Dacia: el Logan. Pero, aquí, ya no es económico, ya que se posicionó en un *pricing* mayor”, indica un referente de la industria.

Para Maximiliano Scarlan, economista de la consultora abeceb.com especializado en la industria automotriz, los mercados emergentes, como China, la India y Brasil, ganan “protagonismo” al evidenciar un desarrollo “muy fuerte”. “Primero, se orientaban más a la copia de otros modelos. Pero, ahora, ya hacen directamente el diseño y son una fuente generadora de autos económicos. Esto también se produce porque las economías que más traccionan son, precisamente, las que cuentan con mercados en los que se registran menores ingresos”, señala.

Brasil es, en la región, el máximo exponente de la industria. Con un volumen de 3 millones de unidades al año (contra las 470.000 estimadas para la Argentina en 2009), concentró las mayores inversiones de las automotrices en los últimos años. También sobresale México, mercado con la ventaja de que, si bien no está especializado en vehículos pequeños (abastece a los Estados Unidos de autos medianos y grandes), puede posicionarse como fabricante de este segmento. “Para 2011, se habla de que en México se empezaría a producir el Fiat 500. El costo laboral es muy bajo, comparado con el de la Argentina y Brasil. Es un factor de incidencia importante, además de la escala. Y pueden aprovechar el cambio cultural de la sociedad estadounidense, que registra una tendencia mayor a consumir vehículos de menor tamaño”, explica.

¿Por qué un auto no es un “modelo para armar”, que se prepara en poco tiempo?

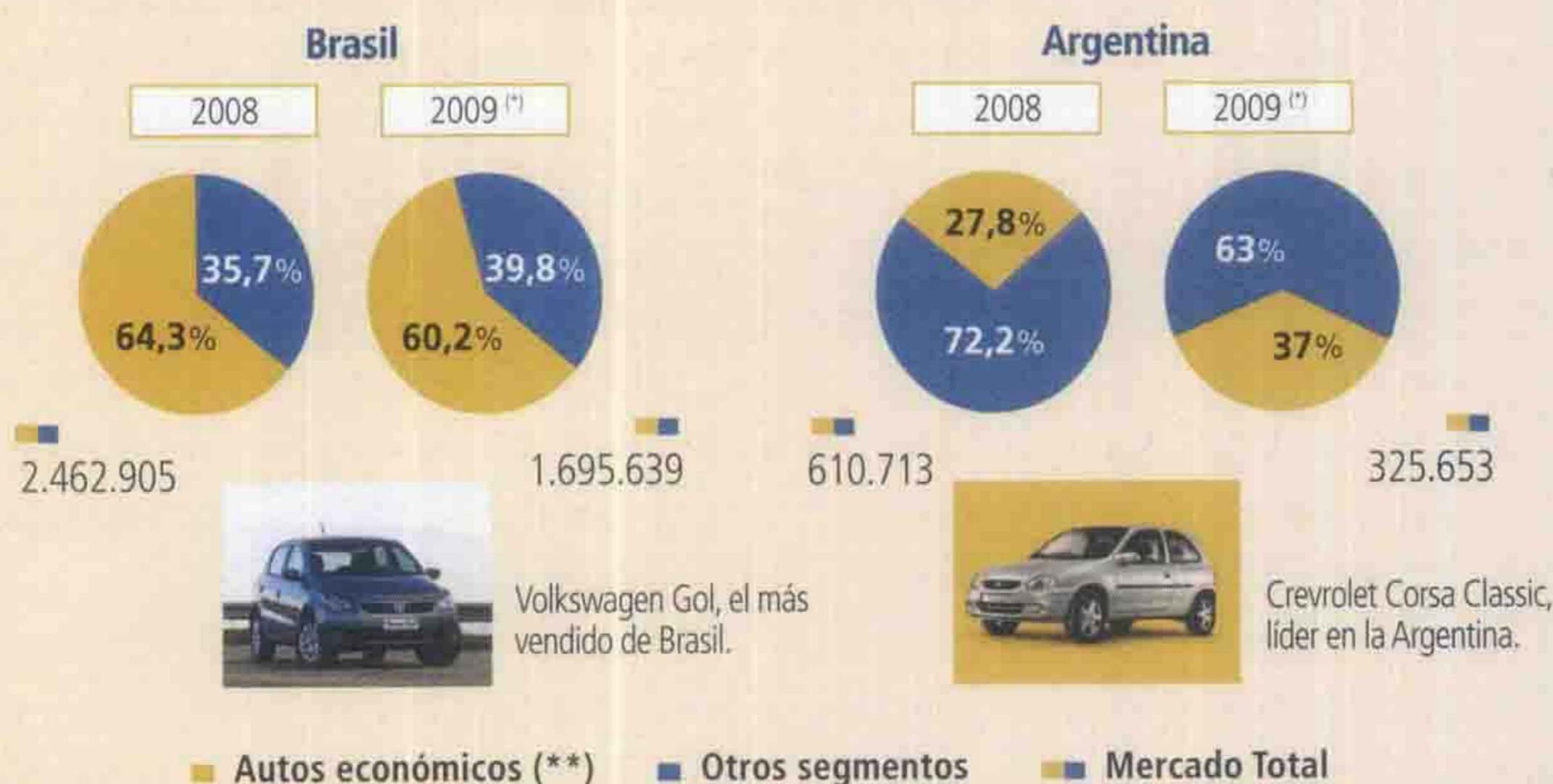


Hay un plan

No todos analistas le bajan el pulgar al proyecto del auto económico. Luis Dambra, director del Área de Dirección de Operaciones & Tecnología del IAE, afirma que es “viable”. ¿Cómo? En principio, bajando la presión impositiva del 45 por ciento actual al 21. A su vez, habría que convocar a dos o tres terminales (Fiat, Renault, VW, por ejemplo). “No se trata de construir una nueva empresa, sino de sinergizar la capacidad instalada”, opina. Desde su óptica, se debería partir de matrices que, quizá, quedaron de la fabricación de, por ejemplo, el Fiat 600. “Para abaratar costos. Fue un ícono y hay mucho mercado de reposición: en algún lado están sus matrices”, agrega. Luego, convocar a las universidades de diseño industrial para “producir al menor costo posible” un ‘reestilo’ exterior e interior del vehículo con el concepto moderno de *Design for manufacturing* y *Design to cost*.

Luego, la línea de producción hay que “pensarla” como un lugar donde “se ensamblen” módulos que entregan los proveedores de manera de “acortar el tiempo de fabricación” (bajando costos), con un proceso *just in time* para reducir el *stock*. Y su posicionamiento apuntaría a un producto de “costo de adquisición bajo, costo de mantenimiento bajo”; “auto socialmente responsable” (bajo consumo y emisión), con un segmento objetivo: público joven clase media/baja, matrimonios jóvenes de clase media/baja, empleados clase media/baja, vehículo para grandes ciudades con problemas de tráfico. A su vez, la comercialización debería ser vía *Web*, para eliminar los concesionarios —se llevan un 14 por ciento de ganancia—, con lo cual se reduce el costo. Y el centro de atención posventa estaría a cargo de concesionarias de la red de la terminal que se suma al proyecto. El resultado de esta idea será un auto económico, con velocidad limitada (a 110 km/hora), cinturones de seguridad inerciales, sin cierre centralizado de puertas, ni *airbags*, levanta vidrios eléctricos y aire acondicionado, frenos disco/tambor, dirección común, con interior común *standard*, en material lavable, color de acuerdo al mercado objetivo, gama de colores limitada.

Mercado potencial



(*) Enero-julio. (**) Vehículos de entrada, sedanes y *hatchs* pequeños y sedanes compactos. Fuente: APERTURA, sobre la base de datos de ACARA y Fenabrave.



Caso testigo

Irrumpió con todo el atractivo de contar con un precio inigualable para el resto de los modelos en oferta en todo el planeta. Y surgió desde un territorio supuestamente sin historia para este sector. El Nano es el primer auto que aparece a un precio de US\$ 2500. Su fabricante, Tata Motors Limited, es la armadora de mayor tamaño de la India. Recientemente, se hizo mundialmente famosa por la compra a Ford de Jaguar y Land Rover. La compañía, en el ejercicio 2008/09, facturó US\$ 15.282,6 millones. Es la quinta de mayor tamaño del mundo en fabricación de vehículos comerciales pesados y semipesados, y la segunda en producción de autobuses pesados.

Su estrategia parte de la base de que el porcentaje de personas en India que poseen un vehículo es de 7 cada 1000. A pesar de ser un mercado con un crecimiento del 12 por ciento anual, el ejercicio pasado se vendieron 1,3 millón de unidades, cifra similar a la comercialización de un mes considerado "normal" en los Estados Unidos (un país con "tan sólo" 300 millones de habitantes).

El Nano mide 3,1 metros de largo, 1,5 de ancho y 1,6 de alto, lo que le hace un poco más grande que el Smart, de Mercedes-Benz. Por la normativa de seguridad y gases, no será permitido en los Estados Unidos ni en Europa occidental. Su comercialización se enfocará en África, Sureste de Asia, Europa del Este y América latina.

analizan fortalezas y debilidades (qué se puede mejorar y qué novedades se pueden presentar) y se elige uno como el objetivo "a vencer";

4. experimento del modelo "virtual": es una de las más costosas, implica probar y romper cuantas veces sea necesario;

5. prototipo: se llega a una primera aproximación y, quizá, también se fabrique un *concept* para presentar en un salón del automóvil para ver qué aceptación tiene. El primer modelo se hace en arcilla, se lo prueba aerodinámica –para establecer lo que los estilistas quieren– y dinámicamente, para acercarse al objetivo final;

6. comunicación con proveedores: para reemplazar piezas "prototipo" por primeras muestras. En ese momento, se ensaya todo para hacer todas las primeras muestras de producción, ya no experimentales;

7. armado de los primeras muestras: son los más parecidos a los "reales". Se prueba, ensaya, rompe y vuelve a armar con las modificaciones que se quieren realizar;

8. producción en línea: se llega con las primeras unidades armadas en línea, que no son "comerciales". Es una etapa de tests, evaluaciones de emisiones, ruidos para afinar componentes para la producción final;

9. partida de pre producción;

10. producción.

¿Un auto? ¿O un buggy?

En este contexto, aparece el proyecto de Zanella, que en un principio aparentó ser el de un "auto económico". El propio Walter Steiner, presidente de la compañía, le baja decibeles al anuncio y cuenta que, por el momento, se encuentra en la etapa de negociaciones con la Secretaría de Industria para definir la homologación de vehículos livianos de cuatro ruedas. "Es un vehículo parecido al recordado *buggy* o a un arenero", explica el ejecutivo. Sería con chasis tubular, cuatro asientos, motor de baja cilindrada (de 250 cc) producido en China, resistente y con un consumo de dos litros cada 100 kilómetros.

El empresario menciona que, en Italia, Francia y otros países europeos, son unidades que funcionan como un auto que hasta pueden ser conducidos sin licencia. Igualmente, aclara que "no es lo que

queremos". "Buscamos una solución a la legislación argentina sobre vehículos de cuatro ruedas", agrega.

En una primera etapa, el *business plan* contempla producir 200 unidades al mes para ser comercializadas en la red de distribución local de Zanella. "Si llegamos a tener éxito, ahí pensaremos en darle otra escala. Con eso estamos contentos. No queremos un *boom* como el Nano", asegura el empresario. ¿Cuánto demandaría? "No debemos hacer una gran inversión. Ya fabricamos cuatriciclos. Tenemos chasis, la planta y no necesitamos una gran matriz. Para el chasis, hay empresas que hacen cabinas para tractores y que fabrican lanchas. Sería un plástico resistente".

El proyecto tiene una segunda intención. En la actualidad, Zanella cuenta con 600 empleados, que operan en cuatro plantas, que producen más de 60 modelos de motos, cuatriciclos y tricargo. En 2008, facturó más de \$ 300 millones. Pero la caída de la actividad se transformó en una carga pesada. "Tenemos que compensar la caída de la venta de motos. A nivel de mercado, se registró un descenso del 50 por ciento. A nosotros, nos bajó un 30. Y mantuvimos al personal, pero estamos en problemas. Por eso, busco nuevas oportunidades", confiesa Steiner. El último lanzamiento fue una nueva línea de generadores de electricidad y el ingreso en el nicho de los cascos. "Necesitamos crecer un 20 por ciento anual", sostiene el empresario.

Desde hace 60 años, Zanella está identificada como fabricante de motos, a los que agregan unidades de tres ruedas y carritos de golf. La fuerte competencia de motos "económicas" provenientes de China abrió un frente para el negocio de la compañía. "Queremos mantener nuestra fuerza laboral, para lo que necesitamos incursionar en nuevos nichos. La moto creció mucho porque, para mucha gente es el transporte ideal y más económico. Pero tiene su desventaja: están quienes no se quieren subir por el tema de clima y de seguridad", explica Steiner.

Este es el verdadero objetivo del proyecto de Zanella. Por lo expuesto, se ubica lejos del "auto económico". El sueño de algunos; la fantasía de otros. La única verdad es la realidad. ■ Gustavo Sencio.

¿En qué consume una terminal los tres años que lleva concebir un nuevo modelo? Los expertos de la industria sostienen que hay un proceso, muchas veces, subestimado por quienes no tienen el *expertise*, que resulta clave para el éxito futuro de ese producto. A saber:

1. investigación de mercado: determinar a qué *target* apuntará;

2. fase de desarrollo en computadoras; se realiza el "auto virtual";

3. etapa de "ensayo": se hace una compra masiva de vehículos similares, se