

Turbulencia Empresarial en Colombia:
caso sector concesionarios de vehículos

Juan González Osorio
Luis Otero López
Carolina Pachón Useche
Raúl Peñaloza Roa
Hugo Rivera Rodríguez



Turbulencia Empresarial en Colombia: caso sector concesionarios de vehículos

Documento de investigación No. 91

Juan González Osorio
Luis Otero López
Carolina Pachón Useche
Raúl Peñaloza Roa
Hugo Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial
Proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2011

Turbulencia empresarial en Colombia : caso sector concesionarios de vehículos cines / Juan Alejandro González Osorio. ...[et al.].—Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP.—Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010.

38 p.— (Documento de Investigación; 91)

ISSN: 0124-8219

ANALISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATEGICOS – BOGOTA (COLOMBIA) / COMPETENCIA INDUSTRIAL - BOGOTA (COLOMBIA) / PLANIFICACION DEL MERCADO - BOGOTA (COLOMBIA) / AUTOMOVILES – INDUSTRIA Y COMERCIO - BOGOTA (COLOMBIA) – ESTUDIO DE CASOS / I. GONZALEZ OSORIO, JUAN ALEJANDRO / II. OTERO LOPEZ, LUIS FERNANDO / III. PACHON USECHE, CAROLINA / IV. PEÑALOZA ROA, RAUL / V. RIVERA RODRIGUEZ, HUGO ALBERTO / VI. TITULO / VII. SERIE

338.47 SCDD 20

Juan González Osorio
Luis Otero López
Carolina Pachón Useche
Raúl Peñaloza Roa
Hugo Rivera Rodríguez

Corrección de estilo
María José Molano

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Mayo de 2011
Impresión: Javegraf
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Turbulencia en el sector automotriz	7
2.1. Desaceleración de la economía	7
2.2. Condiciones del entorno económico	7
2.3. Existencias	8
2.4. Situación con los vecinos	8
2.5. Tratados de Libre Comercio	8
2.6. Globalización	9
2.7. Complejidad	9
2.8. Incertidumbre	10
2.9. Dinamismo	11
2.10. Identificación del nivel de turbulencia	12
3. Análisis del sector estratégico	13
3.1. Análisis de hacinamiento del sector automotriz	13
3.1.1. Hacinamiento cuantitativo	14
3.1.2. Análisis de desempeño	20
3.1.3. Hacinamiento cualitativo	21
3.2. Análisis del panorama	23
3.2.1. Dimensiones del panorama competitivo del sector	23
3.3. Análisis de fuerzas del mercado	26
3.3.1. Rivalidad entre competidores	27
3.3.2. Poder de negociación de compradores	27
3.3.3. Riesgo de ingreso	27
3.3.4. Poder de negociación de proveedores	27
3.4. Crecimiento potencial	28
3.4.1. Crecimiento potencial sostenible	28
3.5. Índices de erosión	33
4. Conclusiones	37
Referencias	38

Índice

Gráficos

Gráfico 1. ROA para cada uno de los años en el sector	15
Gráfico 2. Evolución de los niveles de hacinamiento en el sector automotriz.....	19

Tablas

Tabla 1. Comparación del ROA de 1999 a 2009	14
Tabla 2. Indicadores estadísticos del sector automotriz.....	14
Tabla 3. Clasificación de concesionarios para análisis de desempeño.....	20
Tabla 4. Análisis de desempeño de los concesionarios entre los años 1999 y 2009	20
Tabla 5. Ponderación de variables analizadas según influencia.....	21
Tabla 6. Análisis cualitativo del sector automotriz.....	22
Tabla 7. Matriz del panorama competitivo.....	25
Tabla 8. Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial 1999-2009	29
Tabla 9. Deltas e índices de erosión 1999-2009	34

Turbulencia Empresarial en Colombia: caso sector concesionarios de vehículos

Juan González Osorio*
Luis Otero López**
Carolina Pachón Useche***
Raúl Peñaloza Roa****
Hugo Rivera Rodríguez*****

1. Introducción

La globalización como proceso integrador del mundo actual no es ajena a las Compañías, por el contrario, es un elemento vinculante e incluyente que crea dinamismos e interacciones que llevan a que las organizaciones se preparen para afrontarla (manejo de crisis, competencia, cambios bruscos en el entorno, etc.), con el objeto de no verse excluidas o en peligro de desaparecer del campo comercial.

Bajo estas condiciones, tanto la Academia como los ejecutivos de las organizaciones generan procesos continuos y de retroalimentación que se enfocan en cómo gestionar los recursos productivos de las empresas con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas con la mayor eficiencia posible. De esta manera generan ventajas competitivas y hacen distinciones en el entorno que les permitan sobresalir y generar riqueza sostenible para los inversionistas.

Con el desarrollo de la metodología “AESE”, Análisis Estructurales de Sectores Estratégicos, la Universidad del Rosario ha contribuido con el diseño de un modelo de análisis que ayuda en el proceso de la toma de

* Estudiante de la especialización en Gestión del mejoramiento y productividad. Correo electrónico: gonzalezos.juan@ur.edu.co

** Estudiante de la especialización en Gestión del mejoramiento y productividad. Correo electrónico: oterol.luis@ur.edu.co

*** Administradora de empresas. Estudiante de la especialización en Gestión del mejoramiento y productividad. Correo electrónico: carolina0114@live.com

**** Estudiante de la especialización en Gestión del mejoramiento y productividad. Correo electrónico: penaloza.raul@ur.edu.co

***** Magíster en Administración de la Universidad Externado de Colombia. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

decisiones en las compañías. En este modelo se extraen, de un sector específico, elementos cuantitativos y cualitativos que le permitan no sólo a la gerencia, sino también a los inversionistas, generar espacios de estudio que les proporcionen una vista de 360 grados del estado de un sector, así como de sus éxitos, logros y oportunidades de mejora.

Este documento contiene un análisis del sector de los concesionarios automotrices en Bogotá, entendido éste como un sector altamente competitivo, e incluso retado por la misma globalización (importación de automotores extranjeros); por la presencia excesiva de automóviles en la ciudad; por la situación económica de la población; por el incremento de la producción interna; por la fuerte competencia; por el escaso margen de utilidad, en gran parte dado por la fortaleza de los proveedores y la amenaza de sustitutos menos contaminantes. Todas estas situaciones le dan al sector connotaciones interesantes para analizar con el objeto de plantear posibles alternativas en busca de maximizar la rentabilidad y de garantizar su perdurabilidad en el tiempo.

En este escenario queda claro que sobrevivirá quien menos imite, quien mejor utilice los recursos tanto internos como externos y quien esté a la vanguardia frente a los cambios que el día a día del mundo comercial de hoy les plantee.

Este documento, desarrollado conjuntamente con estudiantes de la especialización de Mejoramiento y Productividad de la Facultad de Administración, pretende contribuir al trabajo del grupo. Para ello se realiza un análisis estratégico del sector de concesionarios de vehículos en el periodo comprendido entre los años 1999 y 2009. Se utiliza como herramienta la metodología desarrollada por Restrepo y Rivera (2006) denominada análisis estructural de sectores estratégicos. Con esta metodología se logran identificar niveles de concentración de las empresas y diferencias en términos de rentabilidad y desarrollo de políticas. Igualmente se realiza un levantamiento del panorama competitivo del sector, un análisis de las fuerzas del mercado y un estudio de competidores. Al final del documento se hará un análisis que busca establecer elementos que permiten a las empresas perdurar en el tiempo a pesar de convivir con un entorno turbulento.

2. Turbulencia en el sector automotriz

Establecer si un sector presenta o no turbulencia incluye realizar un estudio de las discontinuidades que lo han afectado, con el ánimo de medir el impacto que éstas han generado en variables tales como el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad.

Empecemos por describir que la turbulencia es el fenómeno generado por varios eventos que confluyen de manera simultánea e impredecible y que afectan el normal desarrollo de las actividades de un sector económico.

Para el caso que se está estudiando se puede hablar de:

2.1. Desaceleración de la economía

Para contextualizar este análisis debemos iniciar por ubicarnos en la crisis financiera mundial del año 2008 y sus implicaciones en todas las actividades económicas afectadas por la fuerte caída en los precios de las materias primas, las bajas tasas de interés, el bajo consumo, la pérdida en el poder adquisitivo del dinero y los rescates financieros otorgados tanto a las entidades del sector real como a las del sector financiero por parte de los Estados.

2.2. Condiciones del entorno económico

Sumado a lo anterior debe considerarse que de manera permanente el Banco de la República modifica las tasa de interés, situación que afecta las políticas de crédito de las empresas, que es la plataforma primaria sobre la cual se mueve la gran mayoría de los consumidores finales en el momento de tomar la decisión de adquirir un vehículo. El vaivén de la tasa de cambio –actualmente jalonada al alza–, en gran parte por el retiro de divisas provenientes de los capitales golondrina (no obstante que la reciente subida de las tasas de interés pueda atraerlos nuevamente) tiene hoy a los vehículos importados mucho más apreciados que hasta hace unos días, situación que se estima que debe continuar.

Estas situaciones de la economía generan espacios competitivos a los carros ensamblados en Colombia y todo esto contribuye a no tener clara la fijación de precios y, por ende, mantiene inestable a la competencia por la incertidumbre generada.

2.3. Existencias

Los conocedores del tema afirman que aún persiste un alto inventario de vehículos modelo 2010 que necesita ser vendido cuanto antes, lo cual puede generar una fuerte rivalidad entre los concesionarios.

2.4. Situación con los vecinos

No obstante las ventas nacionales han permanecido en crecimiento, ha sido duro el golpe por el cierre de los mercados de Venezuela y Ecuador, destinos atractivos para la industria en años anteriores para los carros nacionales. En el caso venezolano la escasez de divisas ha llevado a que la frontera permanezca cerrada, aunque el gobierno de Hugo Chávez anunció un cupo de 10.000 unidades que sería distribuido entre la CCA-Mazda, GM Colmotores, Sofasa-Renault e Hino.

Por otra parte, las ventas a Ecuador se vieron disminuidas cuando Quito decidió aplicar el arancel del 35% a ciertos modelos de vehículos nacionales. Este renglón tiene especial connotación en este análisis de turbulencia porque a mayor producción de vehículos estancados en el país, podría crecer el poder del cliente (concesionario) en la medida en que sería la única salida del proveedor para colocar su producción en el mercado nacional; claro, con el impacto a la baja en el consumidor final por exceso de oferta.

2.5. Tratados de Libre Comercio

Para los estudiosos del tema no es muy favorable la posición del sector en los TLC con la comunidad Andina (México, Chile y Ecuador), por no ser ésta muy competitiva, dado el bajo precio del dólar (cambiante en la actualidad

por la tendencia al alza). Sin embargo, existen apalancadores si el país se posiciona en la industria de las autopartes,¹ identificada por el Gobierno como una de las actividades con mayor potencial.

Por otro lado, el país cuenta con un mercado potencial para vender 450.000 vehículos, siempre y cuando se reduzcan los altos impuestos que se pagan por ellos, se eliminen las barreras comerciales vigentes que perjudican la competencia y se establezcan mejores prácticas en el sector.

2.6. Globalización

La apertura gradual de los mercados colombianos y el bajo precio del dólar han atraído toda gama de vehículos extranjeros de muy buena calidad, nombre y marca, que compiten “de tú a tú” con los vehículos nacionales. Esta situación ha llevado a los concesionarios a competir con precios, fechas de entrega, agregados como descuentos, accesorios, bonos, etc.

En este sentido, y con la inminente firma de TLC con USA y Corea, habrá toda una turbulencia en el sector que podría llevar a que concesionarios enteros desaparezcan o crezcan dependiendo de las decisiones comerciales que concreten.

Ahora bien, a todo lo anterior tenemos que agregarle las tendencias del consumo, las discontinuidades que genera la globalización, los avances tan rápidos de la tecnología, las medidas políticas, el creciente demográfico y los cambios medioambientales. Todos estos factores provocan fuertes turbulencias en la economía que, podemos decir, está caracterizada por tres dimensiones: complejidad, dinamismo e incertidumbre. El sector de los concesionarios no es ajeno a este comportamiento. A continuación encontramos algunas de las manifestaciones:

2.7. Complejidad

La complejidad en el sector de los concesionarios desempeña un factor importante a la hora de determinar el grado de turbulencia, en razón de que muchos de ellos son impredecibles:

¹ La industria de las autopartes contempla la venta de repuestos para todo tipo de vehículos.

- Existe una gran variedad de marcas que ofrecen los concesionarios en el mercado nacional e internacional.
- A mediano plazo hay una amenaza clara con los vehículos eléctricos –e incluso a corto plazo– por razones de movilidad, especialmente en Bogotá, donde se intentará cambiarlos por motos e incluso por bicicletas.
- La muy acelerada y cambiante moda en el diseño de los vehículos exige carros ecológicos, livianos, novedosos, que cubran las necesidades de los consumidores.
- Las reglamentaciones ambientales exigen a los proveedores diseñar vehículos que poco consuman combustibles fósiles, por lo tanto hay inversiones grandes en tecnología.
- Los proveedores son un sector con fuerte influencia sobre el cliente, toda vez que imponen el precio e incluso la oferta de vehículos.
- En los últimos años se ha visto una fuerte competencia entre los concesionarios de las diferentes marcas: algunos ofrecen descuentos, otros prometen garantías que extienden cada vez más los años o el kilometraje de uso, otros otorgan bonos de gasolina o accesorios complementarios.
- Es importante tener en el radar cambios en el entorno que pudieran afectar directamente la viabilidad de los negocios. A pesar de que muchos de ellos sean previsibles, se debe tener una clara capacidad de reacción frente a estos posibles eventos.

2.8. Incertidumbre

Ésta es una variable realmente importante y a la que se ve anexado todo sector hoy por hoy. A pesar de que la claridad de la información para tomar decisiones está al alcance de la mano, y el entorno, como quiera que sea, se comporta en forma normal, la incertidumbre puede presentarse en:

- La situación económica del país puede afectar los gravámenes, los impuestos o los aranceles recolectados por la ventas de vehículos, y aunque Colombia es un Estado estable, confiable y que no cambia

radicalmente sus políticas económicas, sí podría verse involucrada en aumentos de IVA o Aranceles de entrada.

- Los TLC podrían generar aperturas con bajos aranceles que harían una competencia fuerte por la entrada de vehículos; situación que afectaría directamente la oferta y podría abaratar el costo de los vehículos y, con esto, llevar incluso al cierre de concesionarios de vehículos nacionales.
- No es fácil predecir el comportamiento del sector para los próximos tres años, en razón a la incertidumbre que genera hoy la firma o no del TLC con USA y Corea; especialmente con este último, que basa su economía en la producción y exportación de vehículos como Hyundai, Kia y Daewoo.
- El incremento del desempleo y de la inseguridad, el efecto del invierno y una disminución en el PIB afectan directamente la decisión del consumidor final. Entonces, ¿cuál es la meta de ventas del sector para el 2011? A pesar de tener un potencial de ventas de 450.000 carros, en el año 2010 se vendieron 260.000, y para el 2011 se espera vender 300.000. Ahora bien, la restricción impuesta por Venezuela y Ecuador no permite compensar una posible caída en ventas en el sector interno; situación que podría llevar a mermar la producción con el inminente impacto en el desempleo y su aporte directo al dinamismo de la economía, lo que convertiría este sector en un contribuyente más para la parálisis económica del país.

2.9. Dinamismo

Leído todo lo anterior, y contra todo pronóstico, el año 2010 fue un año récord en ventas de vehículos. El sector puso en el mercado 245.000 vehículos frente a 219.000 del 2009; para el 2011 se espera poner en el mercado 300.000 vehículos.

- Hay algo de optimismo con la normalización de las relaciones con los vecinos; el cupo de 10.000 unidades al mercado venezolano y los acercamientos con Ecuador podrían reforzar la salida de vehículos con

el correspondiente impacto en la normalización del costo interno para los concesionarios.

- El crecimiento sostenido de la venta de vehículos se dará como consecuencia de: una mejora en el ingreso económico promedio de la población colombiana, una mayor expansión de la clase media, la aceleración del consumo de bienes durables (automotores), la baja penetración que aún muestra el sector, y las presiones a la baja en los precios, especialmente por la apreciación del peso.

2.10. Identificación del nivel de turbulencia

El sector de los concesionarios es turbulento, más que por el negocio en sí, por estar tan influenciado por terceros como sus proveedores, las movidas internacionales de comercio, la economía mundial y nacional, las políticas económicas nacionales y, especialmente, el manejo de la economía (empleo, tasas de interés, crecimiento de la clase media y alta y las necesidades individuales del consumidor final).

Lo anterior pone sobre la alfombra al sector de los concesionarios, que para sobrevivir ha recurrido al negocio de mantenimiento, taller, autopartes, e incluso ha llevado a algunos de ellos a introducirse en nuevos mercados para su viabilidad. No obstante, hay grandes esperanzas de seguir creciendo y fortaleciendo el comercio de los concesionarios.

El “pico y placa” también ha contribuido a que el consumidor final se vea estimulado a adquirir más de un vehículo; y se cree que mientras todas estas variables se mantengan, el incremento en las ventas de los concesionarios se mantendrá estable para los próximos años.

3. Análisis del sector estratégico

Tras haber realizado el análisis de turbulencia del sector, es necesario efectuar el análisis estratégico utilizando la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE). Se desarrollarán las cuatro pruebas que conforman la metodología: hacinamiento (cuantitativo y cualitativo), levantamiento del panorama competitivo, análisis de las fuerzas de mercado y estudio de competidores (supuestos del sector, crecimiento potencial sostenible e índices de erosión). Lo primero es seleccionar las empresas que hacen parte de la investigación. Para el sector de concesionarios de vehículos se tomaron como base empresas representativas que nos permitieran obtener información relevante para nuestro estudio.

3.1. Análisis de hacinamiento del sector automotriz

El hacinamiento es una enfermedad que puede presentarse en determinado sector cuando las empresas que lo conforman carecen de innovación en sus estrategias de mercado, lo que promueve una alta imitación en el mismo. Uno de los síntomas que se observa en el hacinamiento es la acción-reacción frente a estrategias que adopta una determinada empresa que hacen que las demás se orienten hacia el mismo fin, lo que origina una escasez de nuevas ideas que deja como única opción promover una guerra de precios que lleva a una reducción de la rentabilidad, conocida también como “erosión de la rentabilidad”. Esta patología hace que el sector no ofrezca un ambiente propicio para la perdurabilidad de las empresas y hace que éste sea menos atractivo frente a nuevas inversiones.

El análisis de hacinamiento se enfoca hacia los dos factores determinantes de perdurabilidad: hacinamiento cuantitativo, que evalúa la situación financiera de las empresas elegidas; y hacinamiento cualitativo, que pretende obtener un nivel cuantitativo de imitación entre las mimas.

3.1.1. Hacinamiento cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se debe seleccionar un indicador que permita comparar a las empresas seleccionadas. Para tal fin se utilizará el indicador ROA, que se define como la rentabilidad operacional de los activos, y muestra la rentabilidad para los accionistas y la utilización óptima de los activos de la empresa. A continuación se muestra una tabla comparativa de este índice entre los años 1999 y 2009:

Tabla 1. Comparación del ROA de 1999 a 2009

	1.999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Empresa	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
Sincromotors	0,22%	8,86%	10,49%	6,67%	5,57%	-1,17%	2,12%	5,48%	1,96%	0,84%	-3,08%
Alciautos	-5,15%	5,30%	-1,27%	6,89%	7,71%	2,22%	-2,61%	116,83%	3,79%	7,13%	7,38%
Marcali	-23,73%	-5,03%	-9,77%	-12,57%	-9,52%	-10,21%	-8,17%	2,34%	0,03%	-7,66%	-2,82%
Casa Toro	-33,49%	93,39%	126,91%	125,77%	99,06%	68,33%	36,83%	29,47%	29,82%	29,68%	3,59%
Autoniza	0,44%	1,17%	3,69%	-2,39%	-6,38%	-7,10%	-1,46%	3,90%	1,86%	-3,61%	1,01%
Car Hyundai	-9,94%	4,07%	2,66%	12,44%	6,26%	7,24%	4,39%	4,74%	8,37%	18,27%	20,67%
Automotores La Floresta	-6,15%	-1,08%	-1,82%	3,34%	0,01%	-4,95%	-4,44%	6,17%	7,76%	-4,08%	-18,34%

Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

El análisis del indicador ROA permite dar una mirada al comportamiento de Casa Toro, compañía con un alto indicador frete a sus competidores, aunque Car Hyundai y Alciautos se mantienen en la competencia.

Esta primera medición muestra un sector en buenas condiciones, con oportunidades de mejora y que se ha mantenido competitivo en el mercado.

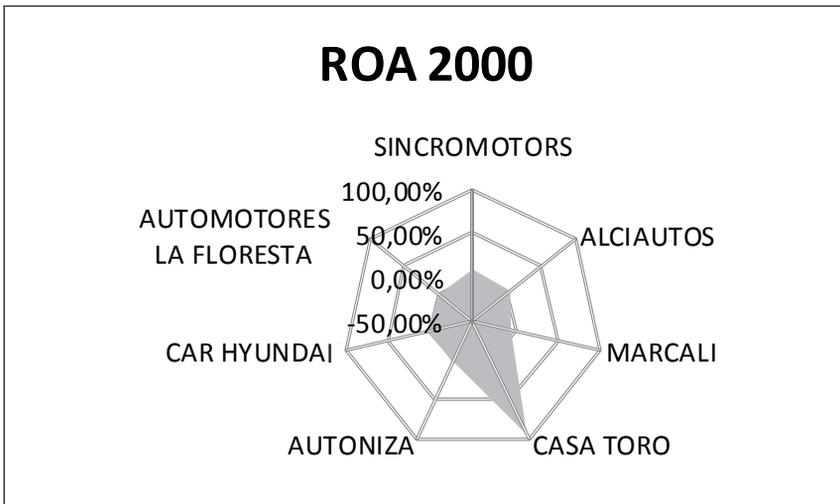
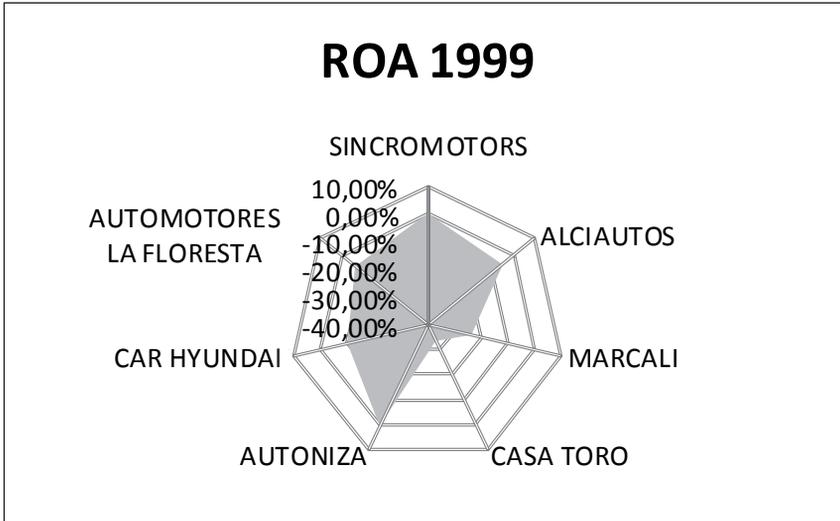
Tabla 2. Indicadores estadísticos del sector automotriz

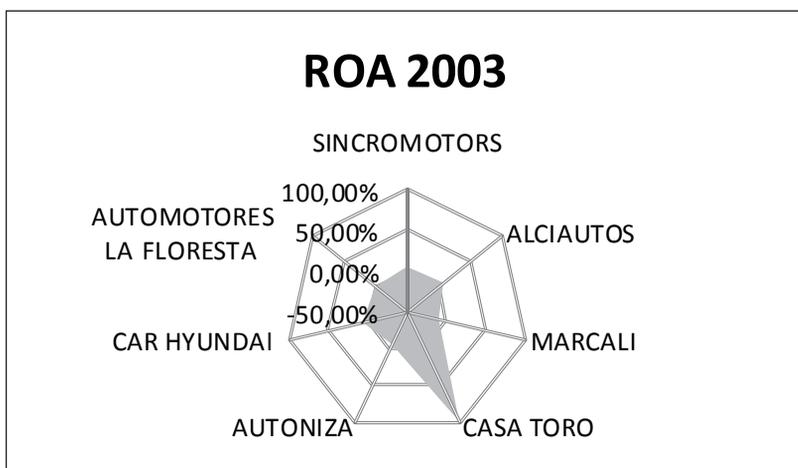
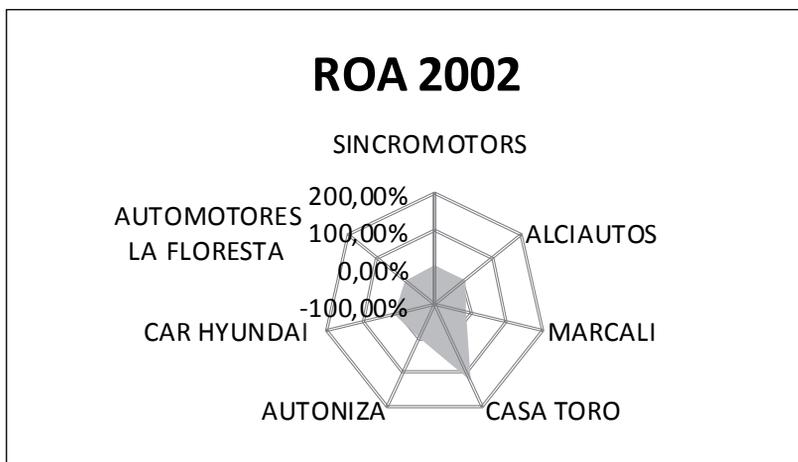
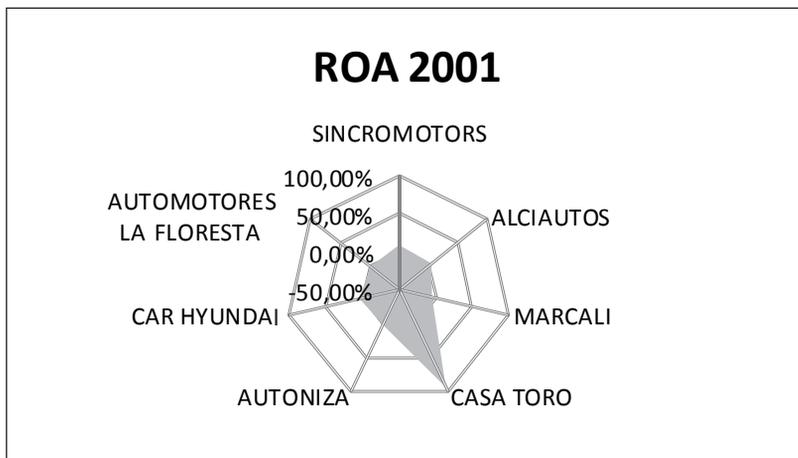
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Media	-11,12%	15,24%	18,70%	20,02%	14,67%	7,77%	3,81%	24,13%	7,66%	5,79%	1,20%
Mediana	-6,15%	4,07%	2,66%	6,67%	5,57%	-1,17%	-1,46%	5,48%	3,79%	0,84%	1,01%
Tercer cuartil	-2,47%	7,08%	7,09%	9,67%	6,99%	4,73%	3,26%	17,82%	8,07%	12,70%	5,49%

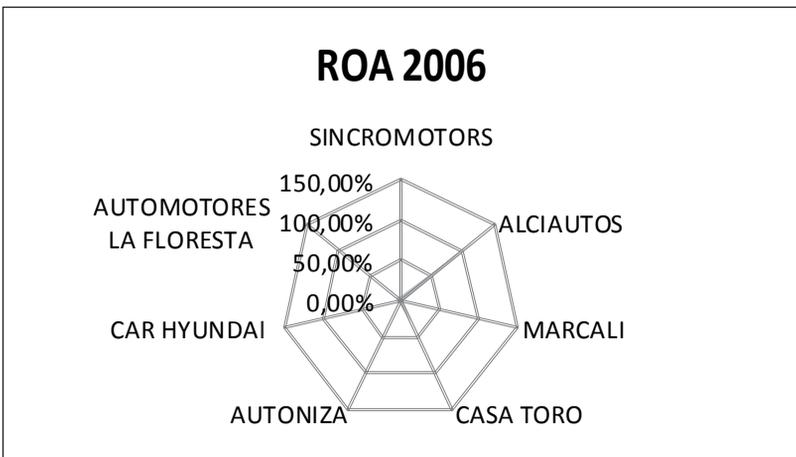
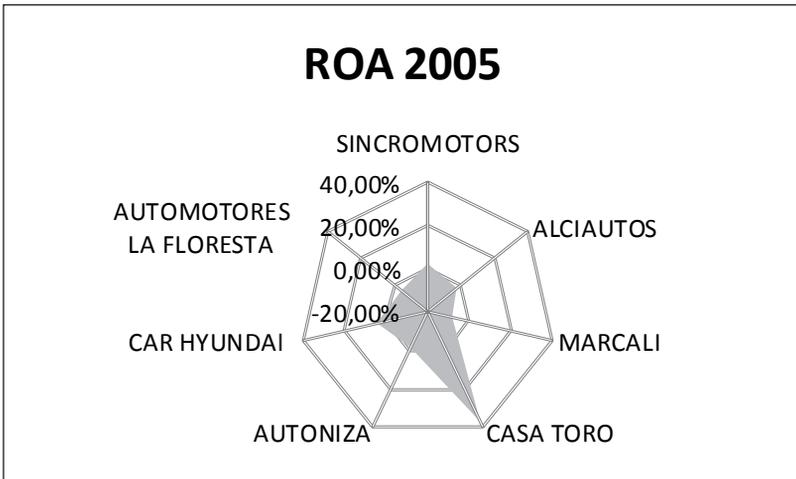
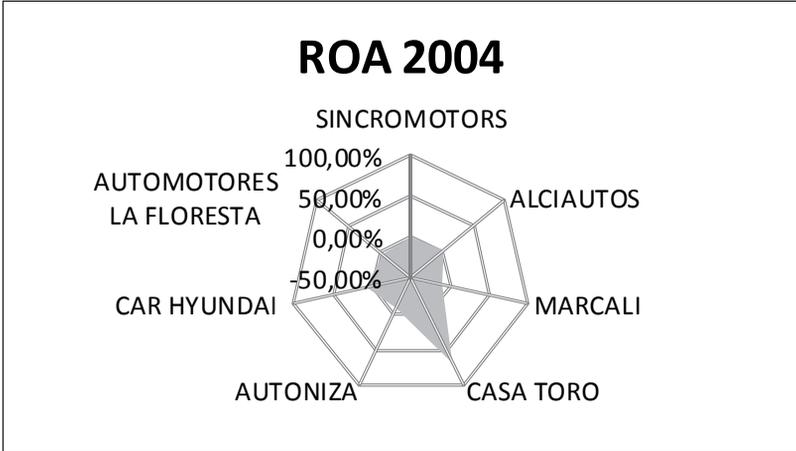
Fuente: elaborado por los autores a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

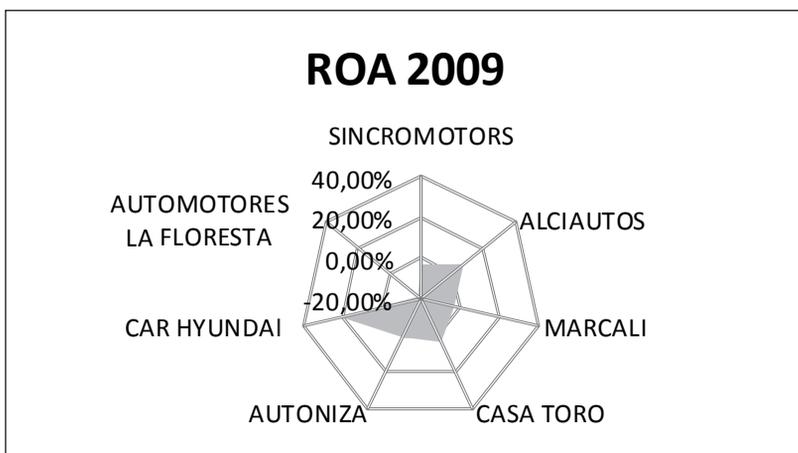
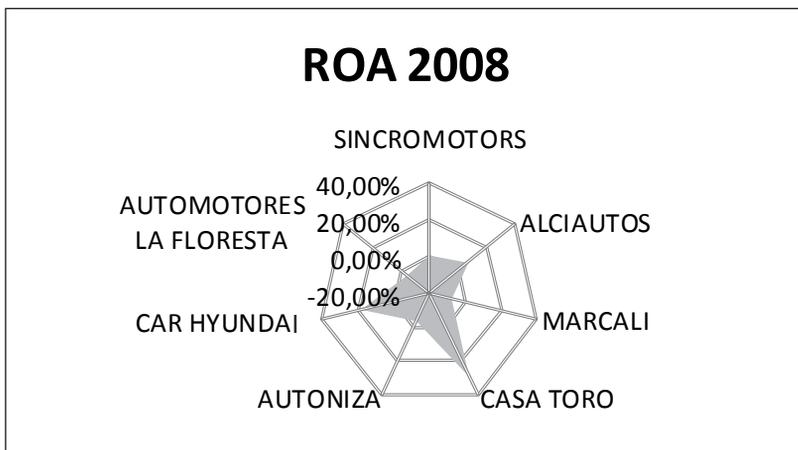
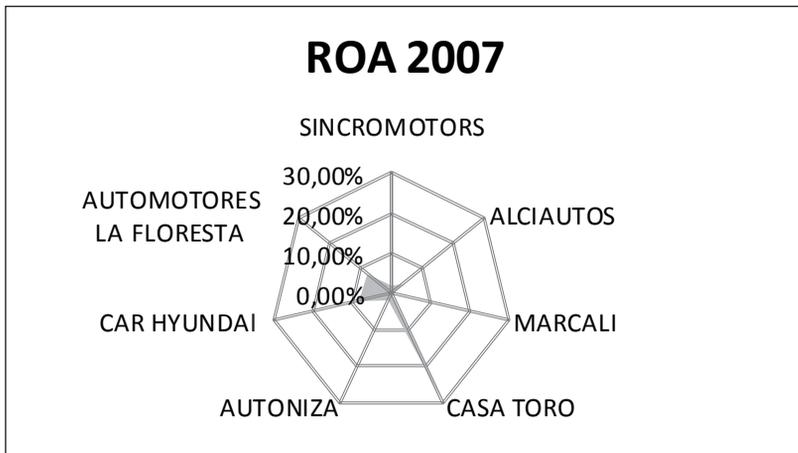
Este análisis de los indicadores estadísticos nos dará una seguridad para poder llevar a cabo los diagramas radiales del comportamiento año por año.

Gráfico 1. ROA para cada uno de los años en el sector







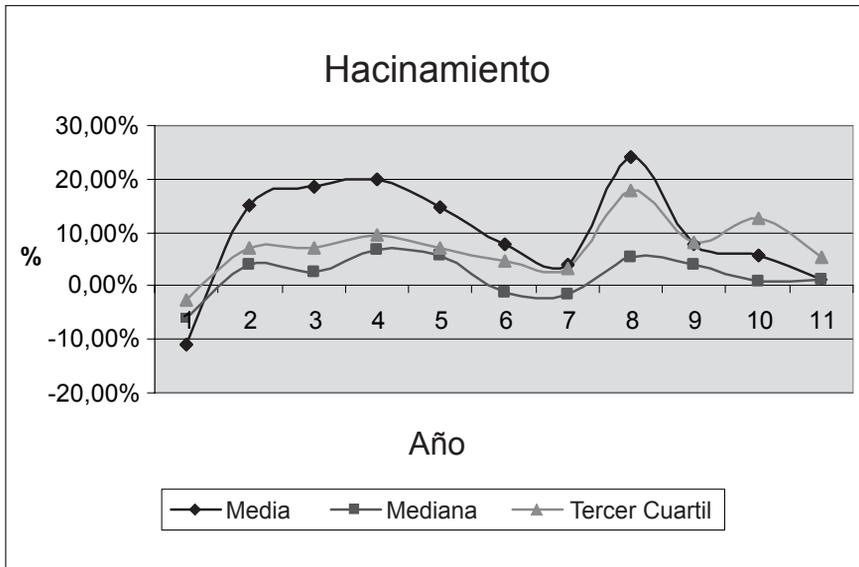


Teniendo en cuenta las gráficas anteriores se puede manifestar que el sector automotriz no es homogéneo en ninguno de los años y que, por el contrario, se presenta una irregularidad año por año debido a los cambios tan drásticos en los enunciados destacados en el análisis de la turbulencia y a la manera en que los concesionarios los han afrontado.

Los concesionarios que se encuentran con un mejor desempeño en este análisis son Casa Toro y Car Hyundai, mientras que los que reflejan un desempeño menor son Automotores La Floresta y Sincromotors.

Con respecto al desempeño de la media, la mediana y el tercer cuartil, a partir de los datos anteriores podemos concluir que entre los años 1999 y 2009 el tercer cuartil se ha mantenido respecto con la media y la mediana, pero el sector muestra un mejor comportamiento a partir del 2009; esto alineado con el incremento de las ventas a partir de ese año.

Gráfico 2. Evolución de los niveles de hacinamiento en el sector automotriz



Fuente: elaborado por los autores con datos de la Superintendencia de Sociedades.

3.1.2. Análisis de desempeño

Luego del análisis estadístico del ROA, la prueba de hacinamiento cuantitativo concluye con la ubicación de cada empresa dentro de las zonas propuestas por la metodología AESE explicadas a continuación:²

Zona 1: empresas cuyo indicador se encuentra por encima del tercer cuartil.

Zona 2: empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil.

Zona 3: empresas ubicadas entre la mediana y la media.

Zona 4: empresas ubicadas por debajo de la mediana o la media.

Zona 5: empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

Tabla 3. Clasificación de concesionarios para análisis de desempeño

Concesionarios	
A	SINCROMOTORS
B	ALCIAUTOS
C	MARCALI
D	CASA TORO
E	AUTONIZA
F	CAR HYUNDAI
G	AUTOMOTORES LA FLORESTA

Fuente: elaborado por los autores con datos de la Superintendencia de Sociedades.

Tabla 4. Análisis de desempeño de los concesionarios entre los años 1999 y 2009

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Desempeño superior	A, E	D	D	D	D	D	D	B	D	D	F
Desempeño medio	B, G	A, B, F	A	F	B	F	F	D	F, G	F	B, D
Morbilidad	F	E	B, G	A, B	A, F	B	A, E	A, G	B	B	C, E
Perdurabilidad comprometida	C	G	F, E	E, G	G	A, G	B, G	E, F	A, E	A	A
Estado tanático	D	C	C	C	C, E	C, E	C	C	C	C, E, G	G

Fuente: elaboración de los autores.

² Restrepo Puerta, Luis Fernando & Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá, 2008.

A partir del anterior análisis podemos ver que los concesionarios están divididos entre las diversas zonas de desempeño; Casa Toro se mantuvo en un desempeño superior en comparación con Automotores La Floresta, que se mantuvo en un estado de perdurabilidad comprometida.

3.1.3. Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo tiene como finalidad identificar si existe el sector estratégico y en qué grado de imitación se encuentra. Para esto utiliza la comparación de factores clave de éxito o las buenas prácticas. Para realizar el análisis de hacinamiento se deben identificar los factores de comparación, luego es necesario determinar el peso relativo de cada variable y posteriormente hacer una valoración de cada factor en cuanto al nivel de imitación de las empresas con respecto a los factores seleccionados.

En el análisis cualitativo se contrastarán, en primera instancia, las conclusiones que se han originado del análisis cuantitativo para observar si están en la misma dirección del análisis cualitativo.

Este análisis es en el que podemos ver aquellas similitudes o diferencias en cuanto a los factores de precio, producto, promoción y publicidad. Se hace una calificación dependiendo del sector y de las necesidades de los usuarios, y se le realiza a cada uno de los cinco concesionarios con los que estamos trabajando.

Tabla 5. Ponderación de variables analizadas según influencia

Tipo	%	Precio	Producto	Plaza	Promoción	Totales
Precio	40	X	SÍ	NO	SÍ	2
Producto	20	SÍ	X	NO	NO	1
Plaza	20	NO	NO	X	SÍ	1
Promoción	20	SÍ	NO	NO	X	1
	100%					5

Fuente: elaborado por los autores con datos de la Superintendencia de Sociedades.

Tabla 6. Análisis cualitativo del sector automotriz

Variable			Concesionarios				
Tipo	Peso	Necesidad	ALCIAUTOS	MARCALI	CASA TORO	AUTO NIZA	CAR HYUNDAI
Precio	40,0%	Políticas de precio	3	3	1	3	2
		Alternativas de pago	3	3	1	2	2
		Tipos de negociación	2	1	1	1	1
		Sumatoria	8	7	3	6	5
		Calificación	3,2	2,8	1,2	2,4	2
Producto	20,0%	Innovación	2	1	1	2	2
		Tecnología	1	1	1	2	3
		Marca	3	3	2	3	1
		Seguridad	3	3	1	1	2
		Diseño exterior	2	3	1	1	2
		Calidad	1	1	1	2	1
		Confort	1	1	1	2	1
		Sumatoria	13	13	8	13	12
		Calificación	2,6	2,6	1,6	2,6	2,4
Plaza	20%	Cobertura local	3	3	2	3	2
		Call center	2	2	1	2	1
		Talleres propios	1	1	1	1	1
		Sumatoria	6	6	4	6	4
		Calificación	1,2	1,2	0,8	1,2	0,8
Promoción	20%	Descuento	2	2	1	2	2
		Comunicación	2	2	1	2	1
		Sumatoria	4	4	2	4	3
		Calificación	0,8	0,8	0,4	0,8	0,6
Total			7,8	7,4	4,0	7,0	5,8

Fuente: elaboración de los autores.

En la tabla anterior, el 1 significa que no se imita; el 2, que su imitación es débil; y 3, que su imitación es alta.

Después de haber realizado este análisis podemos llegar a la conclusión de que Casa Toro es el concesionario que tiene el nivel de imitación más bajo –con un 4,0 de nivel de imitación– de los cinco analizados; le sigue Car Hyundai, con un nivel de imitación de 5,8; Autoniza, con un nivel de imitación de 7,0; Marcali, con un nivel de imitación de 7,4; y por último, quien más alto tiene el nivel de imitación, Alciautos, con un nivel de 7,8 respecto a las demás.

De todos modos las empresas imitan en el sector y esto hace hablar de grados de divergencia estratégica, ya que las diferencias son pocas. La excepción en este caso es para Casa Toro, que ha salido de la imitación porque ha decidido vender todas las marcas e innovado en productos relacionados con vehículos industriales dirigidos al agro.

3.2. Análisis del panorama

Tras realizar el análisis de hacinamiento es necesario hacer el levantamiento del panorama competitivo. Con esta herramienta estratégica se identifican las zonas donde se observan manchas blancas (espacios de mercado no explotados) y se logra corroborar el nivel de hacinamiento del sector. Para ello es necesario llevar a cabo un cruce entre necesidades, variedades y canales.

Las variedades son las líneas de vehículos que se ofrecen en el sector, las necesidades son las diversas razones por las cuales un cliente compra cierto vehículo, y los canales son los diversos mecanismos que se utilizan para vender o promocionar un vehículo o marca.

3.2.1. Dimensiones del panorama competitivo del sector

a. Necesidades

Las necesidades con las que trabajaremos para este sector específico son:

- Satisfacción: que se cubran ciertas necesidades que los clientes buscan cuando adquieren vehículo es lo más importante para buscar la satisfacción.
- Cumplimiento: entregar el vehículo en el tiempo que se le estableció al cliente final.

- **Presentación:** la presentación del vehículo es uno de los factores decisorios para su compra, y también en el momento de la entrega su presentación es esencial.
- **Taller de servicio:** el servicio post-venta que asegure la calidad del taller, mano de obra y los repuestos.
- **Calidad:** perdurabilidad en el tiempo de los vehículos en las condiciones entregadas.
- **Movilidad:** es importante ya que estamos hablando del desplazamiento.
- **Repuestos:** mantener la originalidad de la marca, la calidad, la disponibilidad y el costo inmediato que supla una necesidad.
- **Mano de obra calificada:** personal técnico calificado y en condiciones de prestar el servicio.
- **Ubicación:** lugar en el que se encuentra el concesionario.
- **Status:** estrato del concesionario y del producto ofrecido.
- **Seguridad:** nos basamos en la seguridad física que nos prestaría un vehículo contra robo y pérdida.

b. Variedades

Las variables con las que se trabajaran serán: camionetas 4x4; camionetas 4x2; automóvil Sedan; automóvil 5 puertas; automóvil Coupe.

c. Canales de distribución

- **Venta directa:** acción realiza dentro del concesionario que se hace directamente con el usuario final.
- **Fondos y cooperativas:** es un medio para poder adquirir un vehículo por medio de un tercero; se realiza a través de Fondos de empleados, Cooperativas, Fondos mutuos de inversión.
- **Convenios empresariales:** esto aplica cuando la persona adquiere cierto tipo de vehículo por medio de la empresa; son necesarios para la compra de vehículos de diversos tamaños que puedan cumplir ciertas necesidades.
- **Consortios comerciales:** son los vehículos distribuidos a través de sorteos u ofertas que se realizan entre grupos de personas que se unen para adquirir vehículos. Esto se hace mediante la vinculación

solidaria de los participantes, hasta que a todos les haya sido asignado un vehículo de similares características y precio. Todo lo anterior se hace con el aval y regulación de una entidad debidamente autorizada por la Superintendencia Financiera.

Tabla 7. Matriz del panorama competitivo

Satisfacción	A, B, D, F	B, C, D, E, G	A, B, C, D, E, F, G	B, C, D, E, F, G	A, B, C, D, E, F, G
Cumplimiento	D	D	B, D	B, C, D	B, C, D
Presentación	A, B, C, D, E, F, G	A, B, C, D, E, F, G	A, B, C, D, E, F, G	B, D, E	B, D, E, F
Servicio	B, D, F	B, C, D, E	B, C, D, E	B, C, D, E, F	A, B, C, D, E, F, G
Calidad	A, B, C, F	B, C, D	B, C, D, E, F	A, B, C, D, E, F, G	A, B, D, E, G
Movilidad	A, B, C, D, E, F, G				
Status	B, C, D, E, F	B, C, D, E, F	D, E	B, D, F	B, D, F
Seguridad	B, C, D, E, F, G	A, B, C, D, E, F, G	A, B, C, D	A, B, D, E	A, D, F, G
Variedades	Camioneta 4x4	Camioneta 4x2	Auto. Sedan	Auto. 5 puertas	Auto. Coupe
Venta Directa	A, B, C, D, E, F, G				
Fondos y Cooperativas	B, D, F	B, D, F	C, D, E	C, D, E	B, D, E, F, G
Convenios	B, C, D, E, F	B, C, D, E, F	C, D, E	B, C, D, E	B, D, E, F, G

Concesionarios	
A	SINCROMOTORS
B	ALCIAUTOS
C	MARCALI
D	CASA TORO
E	AUTONIZA
F	CAR HYUNDAI
G	AUTOMOTORES LA FLORESTA

Fuente: elaborado por los autores.

El panorama nos indica que se tienen ocho necesidades, cinco variedades y tres canales. Se encuentra que el sector está en un alto grado de concentración y no existen espacios de mercados no explotados. Se presenta alta rivalidad en todas las variedades estudiadas. Se logra identificar cómo la presentación

de los vehículos y la movilidad son razones determinantes para adquirir uno; la venta directa es el canal más utilizado.

Es necesario que el sector explore nuevas alternativas de canales o se generen nuevas necesidades en los clientes que permitan a las empresas incrementar sus ingresos.

3.3. Análisis de fuerzas del mercado

El estudio de fuerzas del mercado se realizó con base en el modelo teórico desarrollado por Michael Porter. Éste se apoya en un *software* desarrollado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario,³ en el cual se tienen unos aplicativos para el análisis de cada una de las cinco fuerzas. Con ayuda del estudio se procedió a investigar las empresas que se contemplaron en el análisis del panorama competitivo anterior. El análisis de las fuerzas del mercado implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten una mejor percepción de lo que ocurre en ellos, éstas son: riesgos de ingreso, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores y riesgo de sustitución.

Los resultados obtenidos al calificar las fuerzas fueron:

Nivel de rivalidad entre competidores existentes	2,70
Poder de negociacion de compradores	2,40
Riesgo de ingreso	2,30
Poder de negociacion de proveedores	3,11
Bienes sustitutos	1,60

³ "Metodología para la lectura de las tablas y los gráficos del *software*. El *software* permite evaluar cada una de las fuerzas del mercado a través del siguiente código de calificación: I= Inexistente; B= Bajo; MB= Medio Bajo; E= En equilibrio; Ma= Medio Alto; A= Alto. La persona que realiza el estudio asigna, mediante un análisis, su calificación a cada una de las variables que conforman las fuerzas. En tablas individuales... en la parte inferior de ellas [de las tablas] se presenta la calificación final. Terminado el procedimiento se encuentran tablas y gráficos que resumen el análisis estructural de fuerzas del mercado. Posteriormente se interpretan los resultados y se prepara el informe para el grupo o personas de la empresa encargadas del direccionamiento estratégico". Restrepo Puerta, Luis Fernando & Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. *Fuerzas del mercado mejorado*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Con respecto al cuadro anterior consideramos pertinente resaltar las variables que más indiquen en la calificación de cada una de las fuerzas.

3.3.1. Rivalidad entre competidores

- Nivel de concentración: por cada marca en el mercado existe una gran cantidad de concesionarios a lo largo y ancho de la ciudad; la competencia es alta, lo que incrementa el grado de rivalidad.
- Grado de hacinamiento: los concesionarios de por sí son muy similares en razón a que el mercado mundial ha enmarcado los vehículos en gamas parecidas en todo el mundo (familiares 4 puertas y 2 puertas, camionetas, coupes, etc.).
- Presencia extranjera: la apertura gradual de la economía colombiana ha abierto las puertas a la entrada de vehículos del mundo entero. Con la apertura que se logrará con los TLC, esto se acentuará muchísimo más.

3.3.2. Poder de negociación de compradores

- Costos de cambio: la gran cantidad de concesionarios a lo largo de la ciudad es un estímulo para que el comprador se mueva y busque alternativas comerciales y agregados en la compra del vehículo.

3.3.3. Riesgo de ingreso

- Costos compartidos: son los costos de los concesionarios en relación con los productos adicionales a los vehículos.
- Costos de cambio: es necesario hacer nuevas estrategias como la capacitación adicional a los empleados y nuevos equipos para los talleres, para que la participación del mercado no se vea afectada.

3.3.4. Poder de negociación de proveedores

- Grado de concentración: los proveedores son los mismos ya que son los de la línea manejada por cada uno de los concesionarios;

como hay varios proveedores podemos decir que nuestro poder de negociación es alto.

- Nivel de ventaja: se generan valores agregados a la venta de vehículos, por lo tanto se crea una ventaja y hay un nivel de negociación.
- Nivel de importancia del insumo en procesos: la importancia que tienen los valores agregados de los vehículos; algunos de estos son básicos para poder adquirirlo.
- Costos de cambio: se puede llegar a cambiar de proveedor siempre y cuando maneje la misma línea que se ha venido trabajando y nos dé mejores beneficios.

3.4. Crecimiento potencial

Este análisis se lleva a cabo para conocer el estado actual de los competidores directos de la empresa; de él se deducirán las estrategias más convenientes para lograr un posicionamiento en el mercado y hacerle frente a los inconvenientes que se presentan en el entorno.

Para llegar a un completo análisis del sector y sacar provecho de las ventajas que ofrece y que no han sido abarcadas por ninguno de los competidores, no sólo es necesario conocer el hacinamiento y el panorama del sector, sino también conocer el crecimiento de cada una de las empresas y así establecer conclusiones oportunas que refuercen la estrategia.

Este proceso está dividido en dos etapas: la primera es la denominada crecimiento potencial sostenible; y la segunda, índices de erosión.

3.4.1. Crecimiento potencial sostenible

Este análisis se basa en el cálculo del crecimiento intrínseco y extrínseco de las empresas del sector como consecuencia de su actividad financiera. Esto permite determinar su situación real de rentabilidad que complementa ampliamente el primer análisis que se efectuó en el hacinamiento cuantitativo.

Para llegar al cálculo del crecimiento potencial sostenible se tiene en cuenta el crecimiento intrínseco, obtenido de la capacidad de la organización para generar rentabilidad de sus recursos internos; y el crecimiento extrínseco, generado por la emisión de acciones, endeudamiento y/o adquisiciones y fusiones.

El crecimiento potencial sostenible nos permite conocer y confirmar cuáles de las empresas se encuentran en un desempeño superior, y cuáles se han mantenido en un periodo de constante perdurabilidad.

Para realizar el análisis de crecimiento potencial se aplica la siguiente ecuación:

$$Cps = R`aP + \left(\frac{D}{E}\right)P(R`a - i)$$

$R`a$ = rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda. Es igual a: (utilidad antes de intereses) / activo total.

P = tasa de retención de utilidades, en donde $P = [1 - dp / U]$

D = pasivo total

E = patrimonio

i = intereses ponderados de la deuda

Además de conocer el estado actual de las empresas, esta prueba sirve de complemento para reforzar los registros encontrados en el hacinamiento cuantitativo y en la prueba de desempeño. Esta prueba es individual y debe realizarse a cada una de las compañías para conocer a través de qué procesos está generando utilidades o, en el caso contrario, pérdidas.

Para la realización de la prueba en el análisis del sector de los concesionarios de vehículos, los estados financieros se recopilaban a través de la página de la Superintendencia de Sociedades para los años comprendidos entre 1999 y 2009. A continuación se presentan los datos calculados para las empresas del sector:

Tabla 8. Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial 1999-2009

Años y empresas	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
1999			
ALCIAUTOS	13,11%	-20,89%	-7,78%
MARCALI	1,48%	0,30%	1,78%
CASA TORO	2,33%	-18,80%	-16,47%
AUTONIZA	43,56%	-44,33%	-0,77%
CAR HYUNDAI	3,30%	-25,17%	-21,88%

Continúa

Años y empresas	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
2000			
ALCIAUTOS	32,14%	-33,10%	-0,97%
MARCALI	-0,35%	-0,06%	-0,41%
CASA TORO	25,69%	-13,80%	11,90%
AUTONIZA	41,87%	-38,90%	2,96%
CAR HYUNDAI	21,65%	-11,48%	10,17%

Años y empresas	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
2001			
ALCIAUTOS	-1,51%	-7,14%	-8,65%
MARCALI	5,31%	-1,83%	3,48%
CASA TORO	49,05%	-43,69%	5,37%
AUTONIZA	48,39%	-45,95%	2,44%
CAR HYUNDAI	11,99%	-5,95%	6,04%

Años y empresas	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
2002			
ALCIAUTOS	-0,08%	-0,05%	-0,13%
MARCALI	-0,82%	-0,10%	-0,92%
CASA TORO	59,83%	-49,25%	10,57%
AUTONIZA	50,49%	-43,12%	7,37%
CAR HYUNDAI	6,15%	0,66%	6,81%

Años y empresas	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
2003			
ALCIAUTOS	5,06%	1,20%	6,26%
MARCALI	-21,76%	14,05%	-7,70%
CASA TORO	32,50%	-26,62%	5,89%
AUTONIZA	54,31%	-48,53%	5,78%
CAR HYUNDAI	-1,65%	-0,42%	-2,07%

Turbulencia Empresarial en Colombia: caso sector concesionarios de vehículos

Años y empresas	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
2004			
ALCIAUTOS	-4,04%	-2,42%	-6,45%
MARCALI	3,21%	3,61%	6,83%
CASA TORO	16,20%	-5,94%	10,26%
AUTONIZA	52,62%	-35,18%	17,43%
CAR HYUNDAI	1,12%	1,03%	2,16%

Años y empresas	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
2005			
ALCIAUTOS	30,53%	-39,55%	-9,02%
MARCALI	17,21%	-12,47%	4,73%
CASA TORO	50,10%	-38,67%	11,43%
AUTONIZA	46,78%	-33,58%	13,20%
CAR HYUNDAI	6,50%	10,17%	16,66%

Años y empresas	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
2006			
ALCIAUTOS	36,83%	-24,07%	12,76%
MARCALI	70,15%	-65,42%	4,73%
CASA TORO	37,30%	-25,93%	11,38%
AUTONIZA	47,45%	-28,52%	18,93%
CAR HYUNDAI	40,49%	-31,34%	9,15%

Años y empresas	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
2007			
ALCIAUTOS	34,90%	-35,14%	-0,24%
MARCALI	70,76%	-64,79%	5,98%
CASA TORO	54,91%	-43,13%	11,78%
AUTONIZA	43,53%	-20,33%	23,20%
CAR HYUNDAI	33,68%	-0,62%	33,06%

Continúa

Años y empresas	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
2008			
ALCIAUTOS	31,26%	-22,54%	8,72%
MARCALI	62,12%	-54,83%	7,29%
CASA TORO	51,22%	-40,69%	10,53%
AUTONIZA	30,44%	-21,42%	9,02%
CAR HYUNDAI	27,72%	-0,31%	27,42%

Años y empresas	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial
2.009			
ALCIAUTOS	43,58%	-31,37%	12,21%
MARCALI	58,22%	-198,00%	-139,78%
CASA TORO	39,94%	-35,80%	4,13%
AUTONIZA	31,23%	-24,43%	6,80%
CAR HYUNDAI	12,56%	8,43%	20,99%

Fuente: elaborado por los autores.

Esta parte del análisis inicia con los Estados Financieros de las Empresas; muestra el crecimiento intrínseco y extrínseco de ellas como consecuencia de su actividad financiera, lo que permite determinar su situación real de rentabilidad y esto complementa ampliamente el primer estudio que se efectuó en el análisis cuantitativo.

Exceptuando el inicio de los años analizados para algunas empresas, se puede ver que siempre ha existido un crecimiento intrínseco adecuado e incluso creciente, lo cual influye de manera directa en el sector.

Con respecto al crecimiento extrínseco, por el contrario, se ha mantenido negativo y creciente, especialmente en Marcali, que desde el año 2005 y en adelante entró a financiarse con deuda proveniente de préstamos bancarios y de socios, en cuantías que llegaron a ser del 432% sobre el patrimonio. Igual comportamiento tiene Alciautos, con un endeudamiento financiero del 125% sobre el patrimonio; sin embargo, frente al ROA estas empresas presentan 0,03% y 7,38% respectivamente. Enfrentando estos dos indicadores podemos concluir que Marcali se encuentra en un punto financiero delicado y Alciautos se mantiene estable.

Por otro lado, esta situación también es producto de la presión que ejerce el proveedor sobre los concesionarios, al otorgarles plazos muy inferiores para el pago de los productos. Incluso algunos, con el poder que ejercen, solicitan anticipos para el despacho, situación que por lo general coloca al sector en un crecimiento extrínseco delicado, dado el poco margen de liquidez para la sostenibilidad de las obligaciones con los terceros.

En línea con lo anterior, no existe así un Crecimiento Potencial Sostenible. De alguna manera el aumento generalizado en los pasivos vía obligaciones financieras está impactando el crecimiento sostenible del sector. La proliferación de concesionarios y marcas puede llegar a afectar aún más el dinamismo financiero, toda vez que para salir de inventario se exige que sea casi inmediato (influenciado por las marcas, la moda y los modelos) y existe una reñida competencia. Se nota una modificación en la estrategia de Casa Toro al incurrir en ventas de todas las marcas y salirse de la venta exclusiva de carros para excursionar en productos vehiculares para el sector agroindustrial.

3.5. Índices de erosión

Posteriormente de haber implementado la prueba de crecimiento potencial sostenible, es de gran utilidad implementar la prueba de Índices de Erosión, la cual contribuye a descubrir si alguna de las empresas sufre de erosión de la estrategia o erosión de la productividad, o si tiene síntomas de este tipo de diagnóstico.

La erosión de la estrategia es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos, en una relación superior de 3 a 1, de forma permanente por más de dos años, y al mismo tiempo la tasa de variación de los costos disminuye. Esto ocurre cuando la empresa utiliza métodos de reducción de costos en busca de lograr resultados positivos en sus utilidades.

La erosión de la productividad es el momento en el que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación superior de 3 a 1, de forma permanente por más de dos años, y al mismo tiempo la tasa de variación de los costos aumenta. Esta situación se presenta por un mal manejo de los recursos internos y porque

los márgenes de utilidad bajan permanentemente. Para calcular los índices de erosión es necesario identificar la variación anual (Delta) en términos porcentuales de las utilidades, los ingresos y los costos de cada empresa del sector. La siguiente tabla presenta las tasas de variaciones y los indicadores obtenidos.

Tabla 9. Deltas e índices de erosión 1999-2009

Delta utilidad	ALCIAUTOS	MARCALI	CASA TORO	AUTONIZA	CAR HYUNDAI
1999-2000	-240,97%	-71,14%	81,71%	164,36%	-157,72%
2000-2001	-117,21%	120,37%	42,67%	223,77%	-13,92%
2001-2002	-765,30%	38,64%	18,06%	-186,25%	203,55%
2002-2003	-1,29%	4,85%	-26,44%	208,27%	-40,35%
2003-2004	-71,66%	28,65%	16,75%	23,59%	76,10%
2004-2005	-278,10%	76,63%	24,84%	-73,27%	-1,00%
2005-2006	-551,73%	-161,31%	15,59%	-432,36%	98,04%
2006-2007	-55,28%	-98,32%	45,03%	-30,26%	90,48%
2007-2008	270,87%	-19939,03%	24,93%	-321,63%	146,04%
2008-2009	92,84%	-67,06%	16,20%	-116,43%	-28,78%

Delta ingreso	ALCIAUTOS	MARCALI	CASA TORO	AUTONIZA	CAR HYUNDAI
1999-2000	16,56%	84,17%	34,16%	0,97%	56,32%
2000-2001	-29,20%	32,06%	32,92%	15,30%	-10,24%
2001-2002	19,20%	25,15%	67,09%	66,39%	17,82%
2002-2003	52,89%	26,18%	10,92%	41,03%	26,69%
2003-2004	-29,58%	9,42%	30,46%	25,84%	73,46%
2004-2005	-16,17%	40,43%	29,75%	32,31%	30,57%
2005-2006	29,21%	38,87%	40,84%	54,29%	143,57%
2006-2007	51,64%	29,26%	29,42%	26,71%	-16,54%
2007-2008	163,76%	-19,69%	-10,72%	-16,23%	18,88%
2008-2009	8,82%	-8,99%	185,67%	-13,82%	13,32%

Continúa

Turbulencia Empresarial en Colombia: caso sector concesionarios de vehículos

Delta costo	ALCIAUTOS	MARCALI	CASA TORO	AUTONIZA	CAR HYUNDAI
1999-2000	13,10%	72,25%	30,98%	0,60%	35,32%
2000-2001	-27,73%	33,19%	31,58%	14,08%	-10,08%
2001-2002	16,08%	25,44%	69,01%	70,59%	10,38%
2002-2003	54,12%	25,67%	11,90%	42,43%	34,08%
2003-2004	-28,97%	9,80%	30,69%	25,80%	73,33%
2004-2005	-14,64%	41,26%	29,68%	30,43%	32,14%
2005-2006	22,14%	33,11%	41,30%	52,51%	145,27%
2006-2007	56,45%	30,95%	28,52%	27,16%	-19,76%
2007-2008	162,38%	-16,30%	-11,79%	-14,90%	9,79%
2008-2009	7,30%	-11,33%	191,79%	-14,99%	20,07%

Índice de erosión de estrategia	ALCIAUTOS	MARCALI	CASA TORO	AUTONIZA	CAR HYUNDAI
1999-2000	(14,55)	(0,85)	2,39	169,83	(2,80)
2000-2001	4,01	3,75	1,30	14,62	1,36
2001-2002	(39,86)	1,54	0,27	(2,81)	11,42
2002-2003	(0,02)	0,19	(2,42)	5,08	(1,51)
2003-2004	2,42	3,04	0,55	0,91	1,04
2004-2005	17,20	1,90	0,83	(2,27)	(0,03)
2005-2006	(18,89)	(4,15)	0,38	(7,96)	0,68
2006-2007	(1,07)	(3,36)	1,53	(1,13)	(5,47)
2007-2008	1,65	1.012,86	(2,33)	19,81	7,73
2008-2009	10,52	7,46	0,09	8,42	(2,16)

Índice de erosión de productividad	ALCIAUTOS	MARCALI	CASA TORO	AUTONIZA	CAR HYUNDAI
1999-2000	(0,07)	(1,18)	0,42	0,01	(0,36)
2000-2001	0,25	0,27	0,77	0,07	0,74
2001-2002	(0,03)	0,65	3,72	(0,36)	0,09
2002-2003	(40,85)	5,40	(0,41)	0,20	(0,66)

Continúa

2003-2004	0,41	0,33	1,82	1,10	0,97
2004-2005	0,06	0,53	1,20	(0,44)	(30,54)
2005-2006	(0,05)	(0,24)	2,62	(0,13)	1,46
2006-2007	(0,93)	(0,30)	0,65	(0,88)	(0,18)
2007-2008	0,60	0,00	(0,43)	0,05	0,13
2008-2009	0,10	0,13	11,46	0,12	(0,46)

Fuente: elaborado por los autores con datos de la Superintendencia de Sociedades.

Para el periodo 1999-2009 no se observan índices claros de erosión de la estrategia. Sin embargo, dentro de este análisis llama la atención el índice de Marcali en los años 2007-2008 (1.012,86) básicamente representado en un aumento en los costos operacionales, de administración y de ventas, comparado con el 2007, cuando existieron mayores ventas pero con menores costos operacionales, de administración y de ventas. En estos mismos años tampoco se observan índices de erosión de la productividad.

En cuanto a Car Hyundai, en 2004-2005 frente a 2005-2006, se observa un incremento considerable en los ingresos por ventas pero con un representativo aumento en los costos comparados con el par de años anteriores; sin embargo, tampoco hay índices de erosión.

4. Conclusiones

- El sector de los concesionarios es un segmento que en términos generales goza de buena salud, ya que no presenta ningún tipo de erosión de la estrategia ni de la productividad, lo cual puede llegar a garantizar la viabilidad de las empresas en el mercado.
- El nivel de la turbulencia es alto dado la variación permanente en los ciclos, la fuerte influencia del entorno (especialmente por las fluctuaciones económicas), el gusto de los consumidores, el manejo del crédito (influenciado por las tasas de interés).
- El nivel de dinamismo del sector es alto, ya que las tendencias de consumo son variables y los productores deben sobrevivir a las exigencias del mercado para sostenerse en el medio competitivo.
- Existe un nivel alto de hacinamiento cualitativo ya que la mayoría imita. Esta actividad es entendible toda vez que las condiciones las impone más el consumidor final, el avance en tecnología y el diseño del proveedor.
- Existe un poder de negociación alto para el proveedor.

Referencias

- “Colombia tiene el potencial para vender 450.000 carros al año”. Disponible en: <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/CMS-8336540>, recuperado: noviembre de 2010.
- Granados, Lorena. “TLC con Corea del Sur es una amenaza para la industria automotriz”. Colprensa. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/tlc-con-corea-del-sur-es-una-amenaza-para-industria-automotriz-7633>, recuperado: febrero de 2011.
- “Importancia del sector en Colombia y atractivos de inversión”. Disponible en: www.proexport.gov.co, recuperado: febrero de 2011.
- “La industria entró en recesión: Andi”. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/negocios/articulo117286-industria-entro-recesion-andi>, recuperado: febrero de 2011.
- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2ª. ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colección Textos de Administración.
- Rivera, H. (2010). “Cambio estratégico para Entornos Turbulentos”. En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión XVIII (1)*, pp. 87-117.
- Rivera, H.; Ávila, A.; López, D.; García, F.; Garzón, D. & Flores, D. (2010). *Diagnóstico del sector farmacéutico colombiano periodo 2000-2008*. Documento de Investigación No. 69. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.