

***ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATEGICO DE VEHICULOS
AUTOMOTORES***

CINDY PINZON MUÑOZ

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C. DICIEMBRE DEL 2009

***ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATEGICO DE VEHICULOS
AUTOMOTORES***

CINDY PINZON MUÑOZ

TRABAJO DE GRADO

TUTOR

FERNANDO RESTREPO PUERTA

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DEL 2009

DEDICATORIA

A Dios, por ser quien guía mi camino y porque es quien ha permitido que lleve a cabo cada uno de mis sueños y metas.

A toda mi familia, en especial a mi papá y mi mamá porque gracias a ellos soy lo que soy y porque gracias a su esfuerzo y dedicación hoy puedo terminar una etapa importante de mi vida y esta es la única manera que tengo para agradecerlos. A mi hermana por ser mi mayor motivación y el motor de mi vida porque sin ella, este largo y duro camino no hubiera podido ser fácil de llevar. Y a mi tía Doris porque gracias a su incondicional y gran apoyo he logrado llevar a cabo un sueño y mi realización personal y profesional.

Finalmente a mis amigas quienes siempre estuvieron presentes en buenos y malos momentos y con quienes compartí y viví estos cinco años que hoy llegan a su fin y ven los frutos de un largo camino recorrido juntas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mi familia y amigos que fueron partícipes y testigos en algún momento de esta etapa de mi vida, que me vieron culminar este proyecto y quienes gracias a su apoyo incondicional me permitieron dar fin a esta etapa y dar comienzo a una nueva llena de muchas expectativas y sueños.

De igual forma le doy gracias a las todas las personas que fueron parte esencial en mi formación académica, aportándome los conocimientos y bases necesarias para ser una excelente profesional y persona.

De manera especial quiero agradecer al Decano de la Facultad de Administración y mi Director del Trabajo de Grado el Sr. Luis Fernando Restrepo, por su apoyo, asesoría y sus consejos que fueron parte fundamental en la etapa final de este camino.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
I CAPITULO: SECTOR ECONÓMICO.....	3
1.1. Antecedentes del sector económico.....	3
1.2. Estructura de la cadena productiva.....	3
1.3. Descripción del sector.....	6
1.3.1 Producto interno bruto.....	6
1.3.2 Desempleo.....	7
1.3.3 Tasa de cambio.....	8
1.3.4 Parque automotor.....	10
1.3.5 Consumo de vehículos.....	11
1.3.6 Estructura del sector económico.....	13
1.3.7 Estructura de la cadena de valor.....	14
II CAPITULO: SECTOR ESTRATÉGICO DE VEHICULOS AUTOMOTORES.....	16
2.1. Integrantes	18
2.2. Perspectivas del sector estratégico.....	19
III CAPITULO: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO.....	21
3.1. Análisis de hacinamiento.....	21
3.1.1. Análisis cuantitativo de variables.....	21
3.1.2. Análisis cualitativo de variables.....	26
3.1.2.1. Nivel de imitación del sector.....	26
3.1.2.2. Grado de confluencia estratégica.....	30
3.1.2.3. Nivel de Hacinamiento.....	32
3.2. Panorama competitivo.....	32
3.3. Análisis estructural de las fuerzas del mercado.....	35
3.3.1. Riesgo de ingreso de nuevos competidores.....	36
3.3.2. Nivel de rivalidad.....	42
3.3.3. Poder de negociación del Proveedor.....	43
3.3.4. Poder de negociación del Comprador.....	44
3.3.5. Presencia de bienes sustitutos.....	46
3.4. Análisis de Competidores.....	47
CONCLUSIONES.....	53

RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	55
ANEXOS.....	57

LISTAS ESPECIALES

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cifras de vehículos 2003-2008	10
Tabla 2: Ventas de vehículos por empresas.....	22
Tabla 3: Indicadores estadísticos aplicados al ROA Sector de Vehículos.....	23
Tabla 4: Empresas del Sector por zonas de hacinamiento 2004-2008.....	25
Tabla 5: Nomenclatura para el estudio radial de las empresas del Sector.....	25
Tabla 6: ROA del Sector de Vehículos automotores.....	26
Tabla 7: Nivel de imitación del Sector estratégico de Vehículos Automotores..	29
Tabla 8: Grado de confluencia estratégica sector estratégico de Vehículos.....	31
Tabla 9: Ventas de Automotores.....	51
Tabla 10: Comparativo ventas 2008-2009 para el mismo periodo.....	52

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Crecimiento anual del PIB 2001-2009.....	7
Grafico 2: Tasa de desempleo 2001-2008.....	8
Grafica 3: Tasa Representativa del Mercado 2001- 2007.....	9
Grafica 4: Promedio TRM 2005-2008.....	9
Grafica 5: Ventas de vehículos en Colombia por unidades 2003 – 2008.....	10
Grafica 6: Consumo aparente de vehículos.....	12
Grafica 7: Participación del sector por actividades año 2006.....	14
Grafica 8: Evolución de las ventas de los Vehículos en Colombia.....	22
Grafica 9: Producción Local de Vehículos Automotores 2002-2007.....	48
Grafico 10: Crecimiento en las ventas al público.....	49
Grafica 11: Resumen mensual de ventas al público.....	50
Grafica 12: Composición del mercado.....	51

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Estructura simplificada de la cadena.....	6
Imagen 2: Fuerzas que guían la Competencia Industrial-Michael Porter.....	36

GLOSARIO

AESE: Metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico, mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de las fuerzas de mercado y el estudio de competidores.

Automóvil: vehículo automóvil de cuatro ruedas para uso urbano y para el transporte de personas.

CIU: Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas, permite que los países produzcan datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional.

CKD: (Completely Knock Down) Bajo esta categoría se agrupa toda clase de partes y piezas para el ensamble de los vehículos.

Competitividad: La capacidad que tiene una organización, para hacer sus procesos más eficientes y eficaces para que de esta manera se obtengan ventajas frente a los demás competidores que da como resultado un posicionamiento estratégico favorable.

Confluencia estratégica: situación en la que las empresas de un mismo sector estratégico operan de manera similar entre ellas.

Convergencia estratégica: Es la situación en la que un grupo de empresas, en cierto sector estratégico, desarrolla actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas.

Hacinamiento: Es la patología estratégica encontrada en los sectores económicos, que se caracteriza por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetría financiera y pérdida de ventajas a largo plazo, todo

esto se presenta como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de las otras compañías, tratando de obtener resultados que garanticen la perdurabilidad.

Manchas blancas: Son los espacios en el mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente, por una o varias empresas. Situación, que al ser identificada, permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

Panorama competitivo: Es una metodología que permite la ubicación de las manchas blancas, que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presenta a un grupo de estrategias, siendo la máxima expresión de la estrategia la aplicación del panorama.

Parque automotor: conjunto de vehículos que transitan por las vías o carreteras dentro de unos límites geográficos específicos.

Posición estratégica: Es una condición difícilmente imitable, sostenible y única con la que cuenta una empresa frente a sus competidores.

Sector estratégico: Es un subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que revalidan de forma directa y cuya revalididad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas de mercado proveedores, compradores, bienes sustitutos y complementarios que afectan el nivel de rivalidad).

Ventaja competitiva: Es una estrategia competitiva, toma acciones ofensivas o defensivas para crear un posición definible dentro de la industria, con la finalidad de ser exitosos y generar un retorno a la inversión; esta ventaja se genera en el liderazgo por los bajos costos y la diferenciación frente a los demás competidores según Porter.

RESUMEN

Esta investigación se realizó con el fin de conocer el comportamiento y dinámica del sector automotriz en Colombia, haciendo especial énfasis en el sector de los vehículos de gama media, debido a que son el segmento de mayor movimiento del mercado automotriz en Colombia.

El estudio se llevó a cabo utilizando el periodo de estudio entre 2004 y 2009 para identificar la situación actual del sector, en el que participaron las cuatro principales ensambladoras del país según la clasificación CIIU utilizada por la Superintendencia de Sociedades.

El trabajo se apoya en la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos que implicó hacer un análisis histórico de información macroeconómica y sectorial, la realización de encuestas y entrevistas a empresarios del sector, el estudio de la variable ROA y de la intensidad de las fuerzas del mercado.

De igual forma para poder llevar a cabo la elaboración del presente informe fue necesario hacer una descripción del sector económico del comercio de vehículos, luego se determinó para el sector estratégico el nivel de hacinamiento, se levantó el panorama competitivo y se identificó y relacionó las fuerzas del mercado del sector estratégico.

Como resultado se encontraron las siguientes conclusiones: 1) el parque automotor seguirá en aumento si se mantiene el comportamiento a la baja del dólar, los precios de los vehículos chinos siguen bajos y si se lleva a cabo el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos; 2) el sector de comercio de vehículos en general es muy sensible a variaciones en la tasa de cambio y a los niveles de seguridad del país; 3) los concesionarios se imitan constantemente generando convergencias entre ellas, sin embargo existen empresas que

consiguen rendimientos superiores debido a que son capaces de hacer la diferencia por medio de promociones y precios especiales.

PALABRAS CLAVES: Análisis, Estructura, Sector, Estrategia, Comercio, Hacinamiento, Mercado, Vehículos, Gama media.

ABSTRACT

This research was conducted in order to understand the behavior and dynamics of the automotive sector in Colombia, with special emphasis on the area of mid-range vehicles, because they are the busiest segment of the automotive market in Colombia.

The study was carried out using the study period between 2004 and 2009 to identify the current situation of the sector, involving the four major automakers in the country according to the ISIC classification used by the Superintendence of Companies.

The work relies on the methodology of the Structural Analysis of Strategic Sectors involved in making a historical analysis of macroeconomic and sectored information, conducting surveys and interviews with entrepreneurs, the study of the variable ROA and the intensity of the forces of market.

Similarly to carry out the preparation of this report was necessary to describe the economic sector of trade in vehicles, then determined the strategic sector for the level of overcrowding, got up the competitive landscape and identify and relate the forces strategic sector of the market.

As a result found the following conclusions: 1) the vehicle fleet will increase if the behavior is maintained down the dollar, the Chinese car prices remain low and if it performs the FTA with the United States; 2) the commercial vehicle sector in general is very sensitive to variations in the exchange rate and levels of security in the country, 3) the dealers are constantly generating mimic convergences between them, however there are companies that achieve higher yields due to they are able to make a difference through promotions and special prices.

KEY WORDS: Analysis, Structure, Industry, Strategy, Trade, Overcrowding, Market, Transportation, Mid-range.

INTRODUCCION

Esta investigación está centrada en el comercio de vehículos automotores haciendo énfasis en la gama media del mercado Colombiano. En él participan diferentes actores que conforman la cadena productiva como las ensambladoras, importadoras y fabricantes de insumos para la construcción de los vehículos y es por medio de los concesionarios que se lleva a cabo el proceso de venta de los vehículos.

Las actividades que este sector de la economía nacional y local realiza, encajan con los cambios en las condiciones y posibilidades de transporte de los colombianos de las más grandes ciudades. En el caso específico de la capital del país, Bogotá, la falta de oferta de transporte masivo eficiente, las condiciones de movilidad generadas por el pico y placa, las facilidades de financiación para acceder a estos vehículos, los cambios variables macroeconómicos y el deseo de mejorar el nivel de vida resultan impactando el mercado de la compra de vehículos.

Profundizar en la relación que se construye entre el sector estratégico de los vehículos automotores, las actividades que sustentan su productividad y las tendencias que se evidencian hacia el futuro, permite construir una imagen más clara de este importante sector de la economía.

La metodología utilizada para esta investigación será el Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), que permite acercarse por medio de un conjunto de instrumentos organizados, lógicos e integrales a la realidad del sector estudiado. Siguiendo paso a paso la metodología propuesta, se dividió en cuatro capítulos: El primer capítulo hace una descripción de las variables macroeconómicas, del sector de comercio automotor en general y la forma en que las variables interactúan con todo el sector económico. El segundo capítulo

se enfoca en el sector estratégico de vehículos automotores, elaborado a partir de entrevistas realizadas a ejecutivos de las marcas más representativas del mercado, GM Colmotores, Sofasa y Compañía Colombiana Automotriz CCA , aportando una imagen de las particularidades del mercado, su situación actual y las posibles tendencias venideras en este entorno. En la tercera parte, el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo y el análisis de las fuerzas del mercado, permiten tener una percepción interna del sector y de su entorno. Por último se realizó el estudio de competidores con el cual se pudo llevar a cabo la comparación de la situación pasada, actual y futura de cada una de las empresas estudiadas y de que tan saturado está el sector.

Finalmente la investigación tiene como principal objetivo el conocer a profundidad el comportamiento del sector, su situación y los problemas y posibles soluciones para mejorar su comportamiento.

I CAPITULO: SECTOR ECONÓMICO VEHICULOS AUTOMOTORES

1.1 Antecedentes del sector

El sector automotor se ha caracterizado por ser el de mayor influencia en el crecimiento de otros sectores y por ende del país, gracias a todas las actividades que se llevan a cabo en su cadena productiva, y adicional a esto, el continuo crecimiento en las ventas del mismo ha generado estabilidad económica para el país.

A pesar del buen comportamiento del sector en años pasados, en el último año se ha presentado una desaceleración producto de la crisis económica mundial y de la crisis política y económica con los países vecinos, Ecuador y Venezuela. A raíz de la crisis y de la saturación de créditos, el sector se ha visto perjudicado y prueba de esto es que las ensambladoras han sido obligadas a despedir a miles de personas por el bajo nivel de ventas registrado.

Cabe resaltar, que el comportamiento del sector en el mercado de los vehículos usados han mostrado una situación no muy favorable, en cambio, el mercado de los vehículos nuevos en especial vehículos de lujo han venido creciendo significativamente, debido a la devaluación que genera una disminución en los precios, haciendo más fácil adquirir vehículos nuevos y de gama alta. Por tal motivo, la brecha existente entre las gamas de vehículos se está haciendo cada vez más estrecha haciendo que el mercado se sature y la competencia sea cada vez más difícil.

1.2 Estructura de la cadena productiva

La cadena productiva de autopartes y automotores en Colombia, comprende la actividad de ensamble de vehículos automotores y la fabricación de partes de piezas de vehículos utilizadas en el ensamble y como repuestos. Además utiliza

insumos producidos en otras cadenas productivas como las de metalmecánica, petroquímica y textiles.

La actividad de ensamble cuenta con tres empresas terminales: General Motors (Colmotores), Sofasa, y la Compañía Colombiana Automotriz (CCA). Estas están dedicadas a varias líneas de producción, desde vehículos pequeños hasta camionetas y vehículos de servicio, además de las empresas que se dedican a la fabricación y ensamble de carrocerías.

Adicional a esto, en la producción de autopartes hay un mayor número de empresas dedicadas a la fabricación de partes de los vehículos para proveer a las ensambladoras y para abastecer el mercado de los repuestos. Las empresas de autopartes han logrado un importante reconocimiento por la calidad de sus productos, la incorporación de innovaciones y la presencia de mercados internacionales. En este segmento también hay una importante presencia de pequeñas y medianas empresas.

Esta cadena no se considera una línea de transformación de materias primas sino que por el contrario son procesos independientes que cumplen con una parte importante dentro de la cadena; la actividad de ensamble de vehículos incluye operaciones de armada, montaje y pintura. El material desarmado para ensamble CKD es el principal insumo de la industria automotriz ya que representa cerca del 60% de los costos de producción de un vehículo y se importa de las casas matrices o sucursales de las compañías.

En la construcción de un vehículo, intervienen cerca de 60 materiales diferentes entre los que se destacan el acero, el níquel, el nailon y la pintura entre otros. El grafico 1 describe los productos de la cadena agrupándolos por afinidad productiva bajo la denominación de eslabón. Como se puede apreciar en el grafico, los eslabones se dirigen hacia la línea de ensamble en donde se montan cada una de la partes del vehículo. En esta combinación de productos

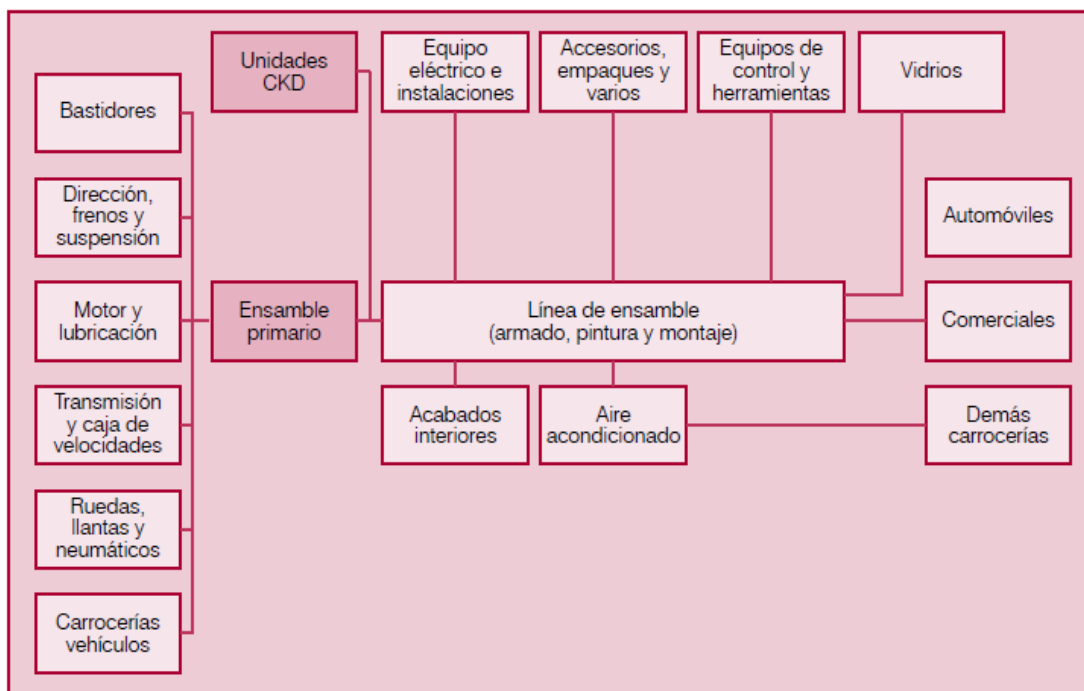
se destaca la producción nacional de los productos del eslabón como la dirección, frenos y suspensión, e instalaciones y equipo eléctrico.

La operación de ensamble inicialmente comprende el montaje de todas las piezas que componen el motor de un vehículo, así como de la carrocería y las ruedas. Las unidades CKD de la cadena corresponden a tecnologías importadas, no desarrolladas en el país.

El ensamble final se compone de tres operaciones principales: armado, pintura y montaje.

- **Armado:** se refiere a la unión de las partes que han sido previamente elaboradas de acuerdo con su respectiva forma y modelo, es decir la carrocería, puertas, pisos, cubiertas, etc. La operación central es la soldadura autógena y el recubrimiento de uniones para mejorar la presentación. Adicionalmente se realizan actividades de pulimiento, impermeabilización y limpieza.
- **Pintura:** tiene como fin proteger el vehículo de la corrosión y darle un aspecto reluciente. El vehículo semi-ensamblado, se desengrasa, se laca y se cubre de fosfato para que absorba mejor la pintura. Después de varios enjuagues se aplican varias capas de anticorrosivo. Las últimas capas de pintura corresponden a un acrílico brillante. La aplicación de estas sustancias se hace en cámaras especiales que pueden operar de diversas formas de acuerdo con el nivel tecnológico de las empresas.
- **Montaje:** es la parte del proceso en la cual se ensamblan las partes mecánicas, el motor, los ejes, el sistema de frenos, tapetes y accesorios. Casi todas las piezas mayores son producto de procesos previos de otras cadenas productivas como metalmecánica y electrónica.

Imagen 1: Estructura simplificada de la cadena



Fuente: DNP - DDE

Fuente: Departamento Nacional de Planeación 2008

1.3 Descripción del sector

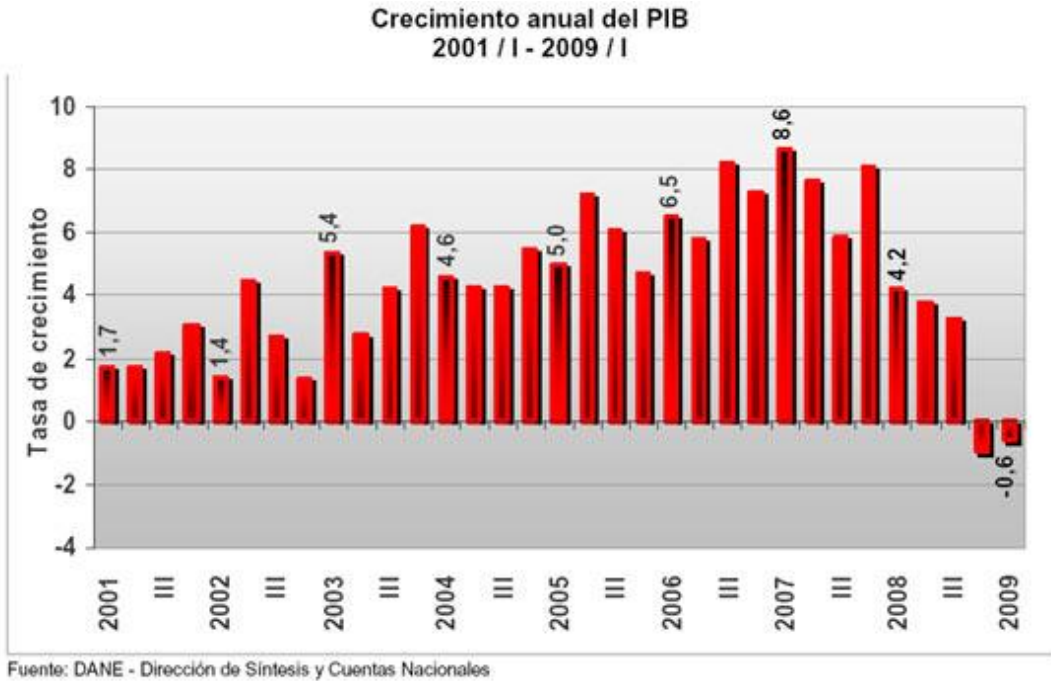
1.3.1 Producto interno bruto

Entre los años 2004 y 2007, la economía colombiana presentó un crecimiento en el PIB, alcanzando en el 2007 el nivel más alto de los últimos treinta años gracias al desarrollo productivo del país y a la revaluación del peso. Sin embargo en el 2008 el país creció en 2,5 por ciento, una cifra 5,02 por ciento menos que el año anterior debido a que actividades como la industria

manufacturera y construcción, agropecuaria y comercio, tuvieron un menor crecimiento a diferencia de años anteriores.¹

En general existe una tendencia de crecimiento constante que permite ver con claridad el momento por el que está pasando la economía Colombiana.

Grafico 1: Crecimiento anual del PIB 2001-2009



Fuente: El Espectador, 31 de Julio de 2009

1.3.2 Desempleo

Entre el 2004 y el 2007, el desempleo ha seguido una tendencia a la baja a excepción del año 2008 en donde la tasa de desempleo volvió a subir, producto de la crisis mundial, la migración de la población colombiana, la tasa de

¹ Ver CRECIMIENTO ANUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL 2001 AL 2009. DANE.

crecimiento de la población y hasta la estructura misma de la economía, que sin lugar a dudas ha hecho que la industria colombiana se debilite y la salida más fácil es el despido del personal.

Grafico 2: Tasa de desempleo 2001-2008



Fuente: Departamento Nacional de Planeación 2008

1.3.3 Tasa de cambio

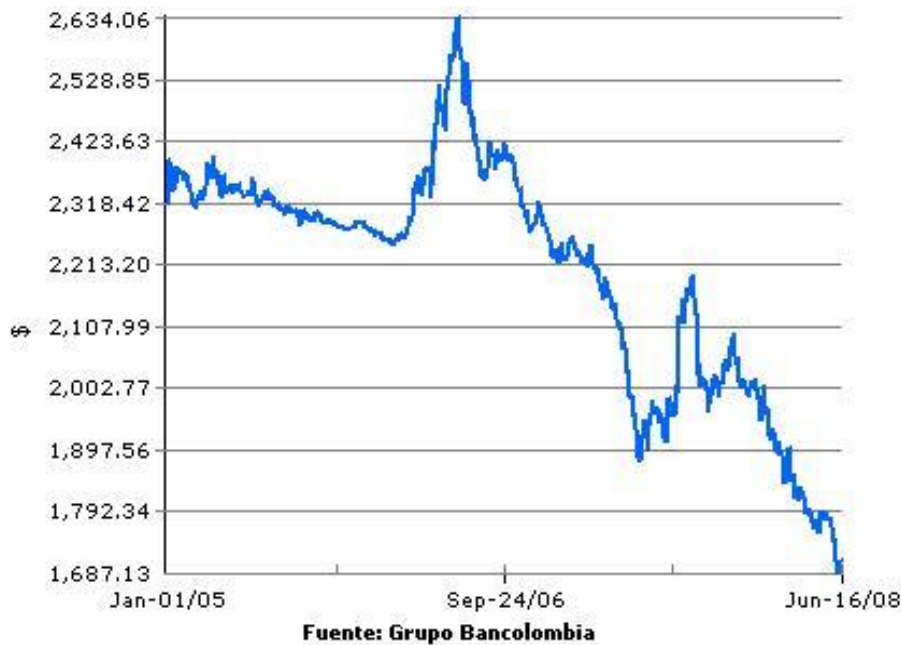
La tasa representativa del mercado muestra dos tendencias, devaluación constante de la moneda local frente al dólar y posteriormente se presenta un comportamiento inverso de la paridad entre las dos monedas, es decir una revaluación, disminuyendo la relación Peso – Dólar que había alcanzado un promedio de 2.357,9 Peso/Dólar en el 2006 hasta llegar a 1.652,41 en junio de 2008, su punto más bajo en el periodo a analizar (2004-2008)

Grafica 3: Tasa Representativa del Mercado 2001- 2007



Fuente: Banco de la República, Informe trimestral 2008

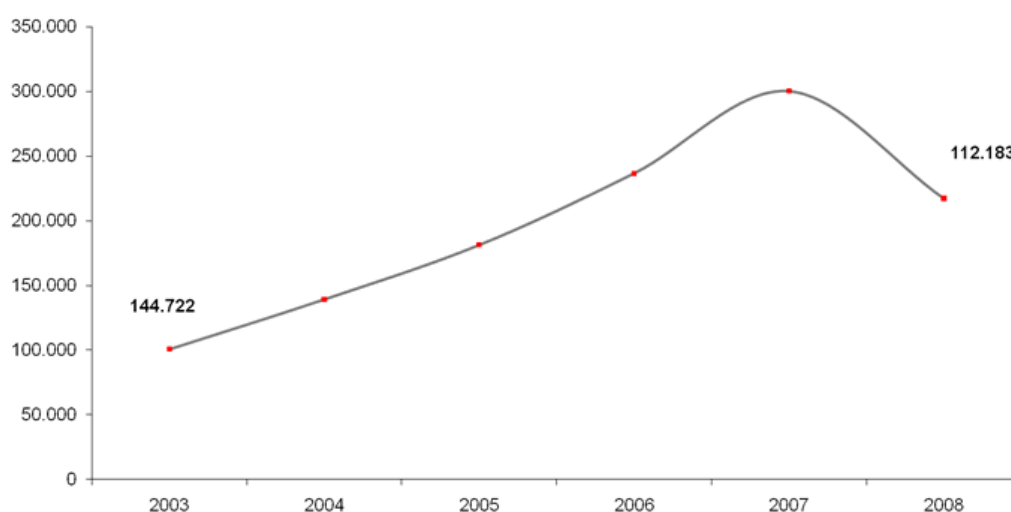
Grafica 4: Promedio TRM 2005-2008



1.3.4 Parque automotor

Para 1999 el parque automotor aparente en Colombia estaba calculado en 2.598.043 unidades (ALCOLFA, 2007) de los cuales 616.065 pertenecían a la ciudad de Bogotá (ACOLFA, 2007). Hasta el año 2006, esta cifra fue en constante aumento hasta alcanzar la cifra de 3.403.198 unidades para Colombia y 806.988 unidades para Bogotá.

Grafica 5: Ventas de vehículos en Colombia por unidades 2003 – 2008



Fuente: DANE 2008

Tabla 1: Cifras de vehículos 2003-2008

Vehículos	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Producción	62.816	93.547	109.333	138.690	178.340	106.278
Exportaciones	9.357	28.396	41.899	48.654	70.964	26.334
Importaciones	34.707	55.688	78.196	112.173	165.469	137.268
Consumo aparente	88.166	120.839	145.630	202.209	272.845	217.212

Fuente: DANE 2008

El crecimiento del parque automotor nacional entre el 2000 y 2006 alcanzo una cifra del 80% aproximadamente. Este crecimiento, se debió al aumento del consumo de vehículos durante ese lapso.

Es importante señalar que fue durante el periodo de 2004 a 2006 que se vivió un importante aumento en el consumo de automóviles que concluyo con el crecimiento del 80 % del parque automotor Colombiano. En gran medida, lo que generaba en años anteriores el poco interés de los colombianos por adquirir un vehículo era la influencia de diferentes variables, entre ellas, la inseguridad en las carreteras, el alto costo de los vehículos y el bajo crecimiento de la economía.

Incremento del 33.2% en la producción de vehículos durante el año 2007. Volumen de ventas nacionales en el 2007 de 329.553 unidades, 27.6% superior al mismo periodo de 2006. Mercado local aparente aproximadamente de 272.845 unidades, lo que significa un crecimiento del 42.1% con respecto al año 2006. Las exportaciones crecieron un 44.8% en el 2000.

1.3.5 Consumo de vehículos

Durante este periodo el porcentaje de compra por tipo de vehículo se mantuvo año tras año con un pequeño aumento en la participación de los Camperos y una disminución el consumo de automóviles. Este aumento en el consumo de Camperos está relacionado en parte con el mejoramiento de las condiciones de seguridad de las carreteras. A pesar de esto, los colombianos mantienen su preferencia por el automóvil adquiriendo en promedio 71% de vehículos de este tipo.

De igual manera la adquisición de vehículos, mantuvo la tendencia de crecimiento constante en los automóviles, a excepción del 2004 donde el

consumo decreció en 1%. El consumo de vehículos comerciales tuvo el mismo comportamiento que el de automóviles con solo un decrecimiento del consumo del 13% durante el año 2004.

Por último la variación del crecimiento del consumo de Camperos durante el periodo estuvo marcada por una pronunciada caída en el 2001 del 37%, un bajo crecimiento en el 2004 del 16% y con aumentos del 77% para el año 2002 y de alrededor del 30% para los años restantes.

Grafica 6: Consumo aparente de vehículos



Fuente: ECONOMETRIA 2007

El origen de este consumo procedió durante los primeros cuatro años, de las ensambladoras nacionales. Posteriormente en los años 2005 y 2006 la importación de vehículos ha alcanzado participaciones superiores al 55%, principalmente gracias a la revaluación del Peso Colombiano frente al Dólar lo que ha disminuido el precio de los importados.

1.3.6 Estructura del sector económico

Los actores más relevantes del comercio de vehículos en Colombia presentan características muy diferenciadas entre ellos, según la naturaleza de su función.

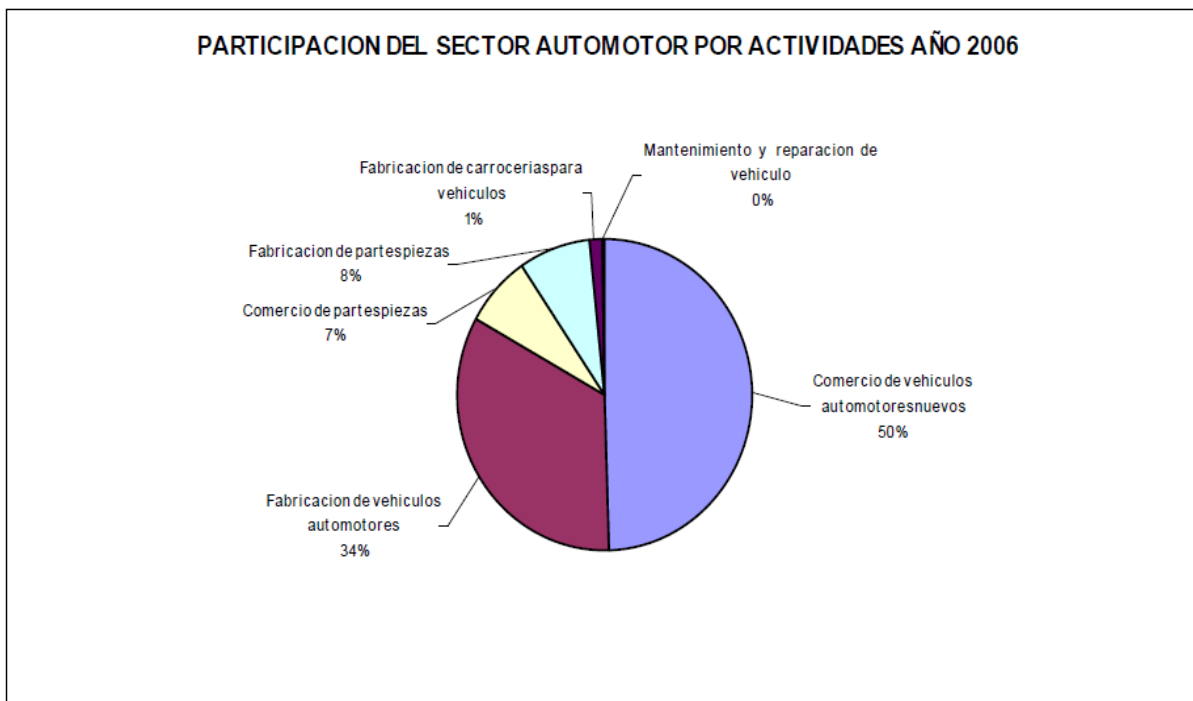
En primer lugar definiremos las ensambladoras como empresas industriales que se encuentran dentro del territorio nacional cuya función principal es ensamblar vehículos para la comercialización de estos a través de concesionarios autorizados. De igual forma, también realizan importaciones de vehículos.

Existen en segundo lugar las empresas cuya función principal es comercializar vehículos. Dentro de este grupo podemos encontrar los concesionarios, las importadoras y las empresas comercializadoras de autos usados.

Sin embargo el término concesionario se usa indistintamente para los tres casos mencionados anteriormente, pero cabe aclarar que los concesionarios son sociedades que están unidas a las ensambladoras mediante contratos suscritos con las últimas. Por otra parte, todos los concesionarios, la mayoría de las importadoras y algunas de las empresas de los usados tienen implementado dentro de sus servicios post-venta, el uso de talleres autorizados y especializados en el caso de los concesionarios y las importadoras oficiales de marcas extranjeras que a su vez reciben autos en consignación como parte de pagos por la adquisición de sus vehículos.

En tercer lugar están los clientes. Personas naturales o jurídicas que desean comprar un vehículo ya sea nuevo o usado que venden los propios a las empresas comercializadoras de vehículos.

Grafica 7: Participación del sector por actividades año 2006



Fuente: ECONOMETRIA 2006

1.3.7 Estructura de la cadena de valor

Al ser la industria automotriz una de las más complejas y cuyo nivel de clasificación puede abarcar muchos segmentos de la industria mundial se ha optado reconstruir una imagen de aquellos elementos que influyen específicamente en la comercialización de vehículos.

Para el sector específico se dejara a la vista las impresiones de los diferentes actores de la cadena, como el hecho de no mostrar el mercado de autopartes, estrechamente ligado al mercado de vehículos. Debido a que son mercados

que aunque dependientes porque el uno hace parte del otro, también es importante tener en cuenta que el mercado de autopartes se desarrolla de manera independiente en el mercado de los repuestos.

II CAPITULO: SECTOR ESTRATÉGICO DE VEHICULOS AUTOMOTORES

Aunque el dinamismo en esta rama económica se ha visto en todos los modelos, uno de los sectores que más ha movido esta actividad son las ventas de los carros de gama media (Chevrolet con Corsa, Renault con Twingo y Clio, Hyundai, Fiat, entre otras). Es decir que por cada cien carros que se venden, el 55% pertenecen a este rango y el otro 45% está en la gama alta, gama baja y en autos de servicio público.

Algunos expertos opinan que podrían ser las ensambladoras las que hayan empezado la competencia en los costos bajos de los autos. Sin embargo, para otros actores del negocio, la revaluación fue el eje que empujó a la industria a mover sus precios hacia la baja. Además, a diferencia de otros países, muchos colombianos aun no tienen carro, por lo que la demanda podrá seguir creciendo.

De igual manera, admiten que con la globalización la tendencia en el mercado será la especialización en las líneas de producto, por lo que a las ensambladoras nacionales no les quedara otro camino que concentrarse en nichos mucho más especializados para poder competir en el contexto internacional.

Sin embargo, las cifras arrojadas en los últimos años ha sido muy favorable, un ejemplo claro de esto es que en el primer mes de 2006 se vendieron 12.421 vehículos y en igual mes del año 2007, 18.467 vehículos. Cabe resaltar que la devaluación ya se ha dejado sentir en el mercado y aunque por igual afectó a importadores y ensambladores nacionales la participación de GM Colmotores, la Compañía Colombiana Automotriz y Sofasa-Renault se ubicó en 60 por ciento, un nivel ligeramente superior al de los primeros meses del año 2009.

Las cifras demuestran que en el primer mes de 2008 la participación en el mercado de GM Colmotores y su marca bandera Chevrolet, comparada con igual mes de este año, sube del 37,2 al 42,2 por ciento. Lo que significa que de cada 10 carros que se venden en Colombia cuatro son de la marcas Chevrolet. Caso contrario ocurrió con Sofasa Renault que perdió 2,9 puntos porcentuales, al ubicarse en 9,9 por ciento y CCA que creció 3,7 puntos al situarse en 12,8 por ciento.

Sin embargo, cabe aclarar que la cifra del 2009 incluye solo ventas en el mercado nacional y no exportaciones. Aunque gran parte de marcas importadas decrecieron o no subieron ventas, ganaron participación, entre otras marcas, Mitsubishi, Hafei, Honda, JAC, Subaru y Skoda. Inclusive la marca Audi pasó de vender 31 vehículos en enero de este año a 40 vehículos, pero Mercedes Benz cayó de 113 a 48 vehículos.

Un tema que vale la pena nombrar es la situación política con Venezuela que tiene paralizadas las importaciones y adicional a esto las ventas en Ecuador están decreciendo. Además de la desaceleración de las ventas locales, la demora de Venezuela en establecer cupos para ensambladoras colombianas y restricciones del mercado ecuatoriano, tienen en apuros a la industria automotriz. Respecto a las restricciones en Venezuela y Ecuador para empresas colombianas que ensamblan vehículos, el gobierno está buscando por todos los medios restablecer esos mercados para evitar la pérdida de empleos y un efecto claro de esto puede ser que este año no se ha exportado ningún automóvil colombiano a territorio venezolano. GM Colmotores llegó a exportar a Venezuela 15.000 unidades anuales y a Ecuador 7.000, pero las cifras se han reducido de forma drástica.

No obstante, en el mercado nacional, la participación de GM Colmotores ha alcanzado el 41 por ciento. Adicional a esto el panorama de las ventas de la industria automotriz no es tan pesimista como lo muestran las cifras de venta de autos al detal porque el punto de comparación que es el 2008 al igual que el 2007 fue muy favorable en los registros históricos.

La situación es preocupante ya que ha comenzado a generar nuevos despidos de trabajadores como es el caso de Colmotores que ha tenido que suspender los contratos a 75 personas. Colmotores en Colombia ha tenido que soportar el peso de lo que le pasa a su casa matriz en Estados Unidos, pero ha reiterado que los resultados financieros de su empresa son positivos y su operación es autónoma de la de Estados Unidos.

Entre tanto, la Compañía Colombiana Automotriz (CCA), que ensambla vehículos Mazda, tiene como plan este año mantener su actividad con los niveles del año pasado. Es decir que la marca estaría sobre el 6 por ciento de participación con unas 11 mil unidades colocadas al por mayor. Luis Alfredo Huertas, ejecutivo de producto de Mazda opina que la situación en este momento es crítica y utiliza el termino “de todo el cuerpo, tenemos solo la nariz por fuera” para hacer referencia que simplemente están tratando de sobrevivir y están en espera de que la situación mejore y los favorezca.

2.1 Integrantes

Dentro de la historia de las ensambladoras han perdurado las siguientes marcas gracias a sus ventas, posicionamientos y reconocimientos obtenidos.

- GENERAL MOTORS COLMOTORES: Chevrolet Chevette, Chevrolet Monza, Chevrolet Sprint, Chevrolet Swift y Chevrolet Corsa.

- SOFASA: Renault 9, Toyota Land Cruiser, Renault Twingo y Renault Clio.
- COMPAÑIA COLOMBIANA AUTOMOTRIZ: Fiat 147, Mazda 323, Mazda 626, Mitsubishi Montero y Mazda Serie B
- Compañía de Autoensamble S.A.: Nissan Sentra y Nissan Murano
- Resto de marcas: Hyundai, Daewoo Racer y Cielo y Peugeot 206.

2.2 Perspectivas del sector estratégico

Para las ensambladoras y concesionarios las perspectivas no son muy alentadoras, debido a la caída del dólar y al alza en los precios de combustible cuya tendencia estiman estos empresarios empeorara en los próximos años.

No obstante, siendo conscientes de estas variables consideran que el impacto no se verá en su totalidad en el corto plazo debido al impulso que han tenido gracias a medidas como el pico y placa cuyo efecto en muchas familias bogotanas ha sido generar la necesidad de comprar un segundo y hasta un tercer vehículo para suplir la necesidad de movilizarse y en especial para aquellos que su trabajo se lo exige o que la forma de llegar su domicilio lo hace necesario.

Otra tendencia a tener en cuenta en los presentes años tiene que ver con los autos de procedencia china y el en las preferencias de compra que tendrán sobre los colombianos quienes a la hora de realizar su comprar se inclinan por el precio sin medir la calidad del producto.

Por último no existe claridad entre los empresarios de este sector estratégico sobre el impacto que tendrá el TLC con Estados Unidos en sus ventas. Algunos argumentan que el TLC impulsara la venta de vehículos nuevos a precios más asequibles a una mayor proporción de la población nacional.

Todas las apreciaciones permiten vislumbrar que existen dudas respecto a muchas de las variables que afectan el sector estratégico y más aun de aquellas que juegan un papel decisivo en el mercado automotriz colombiano.

III CAPITULO: ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO

3.1 *Análisis de hacinamiento*

3.1.1 *Análisis cuantitativo de variables*

El análisis cuantitativo de variables se realizara por medio del indicador ROA es decir Rendimiento del Activo Total (Return on Assets por sus siglas en ingles) cuya ecuación es la siguiente:

$$\text{ROA} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Se selecciono este indicador por las siguientes razones:

- Las ensambladoras y concesionarios al ser empresas comerciales se dedican a la intermediación de mercancía con un propósito de lujo cuyo rendimiento operacional debe ser superior a la de las fuentes de financiamiento independientemente de estas ya sean deudas, patrimonio o una mezcla de estas.
- Las empresas de vehículos tienen la mayor proporción de sus activos concentrados en activos corrientes. El ROA acumulado con la utilidad operacional nos permite observar que tan buena es la capacidad de generación de ganancias de estos activos.

A continuación se muestran las tablas con la información financiera obtenida en las páginas web de la superintendencia de sociedades y de ECONOMETRIA.

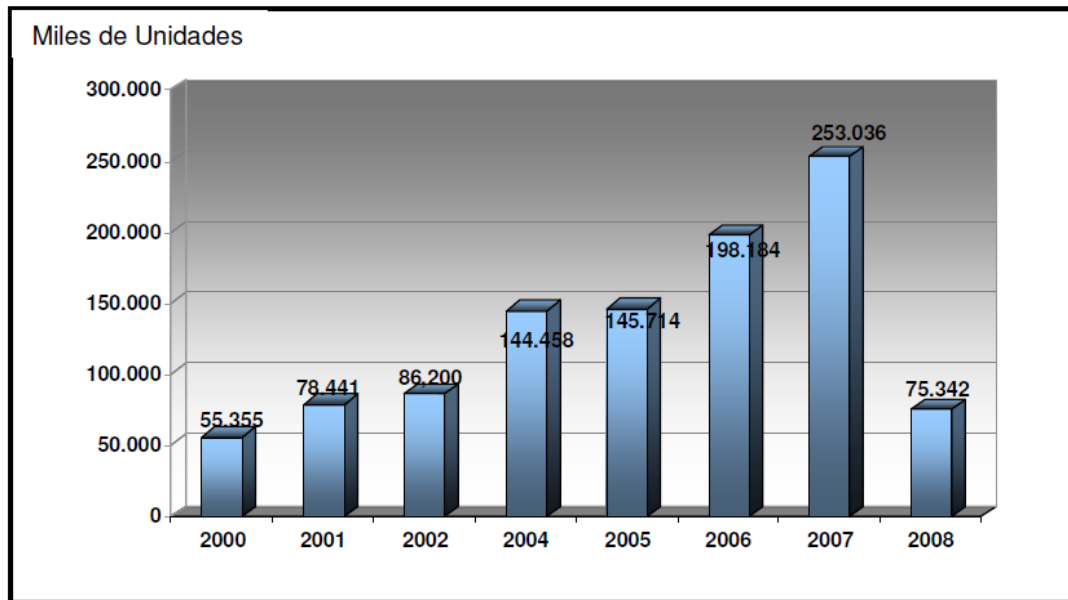
Tabla 2: Ventas de vehículos por empresas

EMPRESA	2004	2005	2006	2007
G.M. COLMOTORES	43.668	53.333	75.805	95.150
SOFASA	24.420	31.410	41.057	47.780
HYUNDAI COLOMBIA	11.664	17.784	21.326	27.007
C.C.A. (MAZDA)	11.848	11.456	12.642	15.338
METROKIA	3.301	3.898	6.006	9.965
DIDACOL	2.245	2.792	3.692	6.132
OTROS	17.422	40.489	47.000	57081
TOTALES	114.568	161.162	207.528	258.463

FUENTE: ECONOMETRIA S.A.: 8 Febrero DE 2008

Fuente: Asopartes 2008

Grafica 8: Evolución de las ventas de los Vehículos en Colombia



Fuente: Econometría- los datos para el 2008 corresponden al acumulado hasta abril

Como resultado de esta información los indicadores estadísticos para el sector de comercio de vehículos automotores fue el siguiente.

Tabla 3: Indicadores estadísticos aplicados al ROA Sector de Vehículos Automotores.

INDICADORES ESTADISTICOS APLICADOS AL ROA SECTOR COMERCIO DE VEHICULOS AUTOMOTORES					
	2004	2005	2006	2007	2008
MEDIA	0.139666981	0.128518106	0.230218252	#¡NUM!	#¡NUM!
MEDIANA	0.130091162	0.131940765	0.237010655	0.245446902	0.057445324
TERCER CUARTIL	0.170965613	0.165593566	0.278407865	0.369972739	0.159584946
DESVIACION ESTANDAR	0.078675844	0.059229758	0.094163104	0.197146898	0.12436046
CURTOSIS	3.484071478	1.36530053	2.015049424	-3.084884903	-4.294304318
COEFICIENTE DE VARIACION	1.83055708	1.10234112	1.023994833	-0.387049167	0.290969534

Fuente: Adaptación del Autor con Datos de la Superintendencia Sociedades

Con la anterior información encontramos que el comportamiento del sector tuvo un punto de inflexión correspondiente al año 2008 que fue en decrecimiento en el periodo del 2004-2008, teniendo en cuenta que el comportamiento en periodos anteriores fue bastante favorable mostrando un crecimiento gradual año tras año desde el 2004 hasta el 2007 en donde tuvo su punto máximo en los indicadores estadísticos.

Posteriormente se determinó cuántas empresas tuvieron un desempeño superior que las cataloga como líderes del mercado, cuántas empresas tuvieron un desempeño medio, que cantidad de empresas se encuentran en la zona de morbilidad, perdurabilidad comprometida y estado tanático las cuales comienzan a mostrar signos de falta de competitividad y quedan rezagadas del resto del grupo.

Para las empresas del sector de los vehículos automotores encontramos lo siguiente:

- Zona 5 o de tanático: se mantuvo una tendencia de 2 empresas con ROA negativo durante el periodo de estudio.
- Zona 4 o de perdurabilidad comprometida: se encontraron empresas a partir del año 2004 con una empresa con rendimiento positivo del activo muy cercano a cero en este año, posteriormente en el año 2006 entraron 2 empresas al estado perdurabilidad comprometida para terminar en el 2007 con una empresas dentro de este grupo.
- Zona 3 o de morbilidad: en los tres primeros años se ubicaron 3 empresas dentro de este grupo. Una empresa para el año 2004 y dos para el año 2006.
- Zona 2 o de desempeño medio: las empresas que se ubicaron dentro de este grupo estuvieron oscilando entre 1 y 3 durante el periodo de estudio, teniendo en cuenta que 1 de las empresas, Mazda, se mantuvo en esta zona por cuatro años, desde el 2005 hasta el 2008.
- Zona 1 o de desempeño superior: dentro de esta zona se ubican 2 empresas , GM Colmotores y Nissan pero solo una de ellas, se mantuvo por un tiempo mas prolongado durante los años 2005, 2007 y 2008 lo que nos lleva a concluir que es la empresa que mejor desempeño y resistencia a tenido en el mercado.

Los resultados anteriores indican que existen dos grandes grupos. El primero de las empresas en estado de perdurabilidad comprometida en la que se encuentran Mazda, GM Colmotores y SOFASA, viéndose mas comprometida SOFASA ya se mantuvo en esta zona por tres años, sin embargo en el ultimo año paso a la estado tanático. En el segundo grupo se encuentran las empresas con desempeño medio en donde se encuentran las cuatro empresas

objeto del estudio y se mantienen por los cuatro primeros años, no obstante encontramos entre estas dos zonas a las mismas empresas que han ido mejorando o desmejorando su situación dentro del mercado a través de los años como consecuencia de las causas anteriormente nombradas como la crisis y la devaluación entre otras. Este grupo de empresas se encuentran en las otras zonas lo que en principio nos muestra un aumento de la competitividad y del tamaño del mercado que no ha afectado la posibilidad de que nuevas empresas obtengan rendimientos de sus activos superiores al tercer cuartil y que otras sean castigadas por el mercado obteniendo ROA'S negativos.

Tabla 4: Empresas del Sector de Vehículos Automotores por zonas de hacinamiento 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008
zona 1	Nissan	GM	Nissan	GM	GM
zona 2	SOFASA	Mazda	Mazda /GM	Mazda	Mazda
zona 3	SOFASA	0	Mazda /GM	0	0
zona 4	Mazda /GM	SOFASA /Nissan	SOFASA	SOFASA	0
zona 5	0	0	0	Nissan	SOFASA/ Nissan

Fuente: Autor

Tabla 5: Nomenclatura para el estudio radial de las empresas del Sector de los Vehículos Automotores

IDENTIFICADOR	RAZON SOCIAL
GM	General MotorsColmotores S.A.
SF	Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. SOFASA
CCA	Compañía Colombiana Automotriz S.A.
NS	Compañía de Autoensamble Nissan Ltda.

Fuente: Autor

Para el primer año de estudio vemos que no se presenta hacinamiento en el grupo de empresas estudiadas. Las cuatro presentaron comportamientos

disparas en el comportamiento del ROA, obteniendo los siguientes porcentajes por cada una.

Tabla 6: ROA del Sector de Vehículos automotores

Razón Social	2004	2005	2006	2007	2008
Compañía Colombiana Automotriz S.A. Mazda General	0.103953151%	0.145468588%	0.230628022%	0.355622854%	0.141140735%
MotorsColmotores S.A. Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. SOFASA	0.124398235%	0.225968501%	0.243393287%	0.413022393%	0.21491758%
Compañía de Autoensamble Nissan Ltda.	0.135784088%	0.087879142%	0.158168718%	0.135270951%	-0.035460182%
	0.276510189%	0.118412942%	0.383451599%	-0.011961659%	-0.026250087%

Fuente: Adaptación del Autor con Datos de la Superintendencia Sociedades

3.1.2 .Análisis cualitativo de variables

3.1.2.1 Nivel de imitación del sector

Las variables que se identificaron como importantes en el sector de comercio de vehículos automotores fueron:

- Precio: los precios en este sector estratégico están influenciados por los listados realizados por la revista motor, el cálculo de la depreciación, los costos de la materia prima, los costos de importación y el tipo de vehículo, para determinar el precio de venta. Las alternativas de productos y por lo tanto de los precios son considerados factores que se convierten en relevantes para un potencial comprador con necesidades específicas. Adicionalmente la capacidad de negociación con proveedores, así como los diferentes tipos de negociación tanto para la

adquisición como para la venta de los vehículos refleja la eficiencia financiera y se constituye en una variable fundamental para las empresas porque al no haber gran diferencia en los productos ofrecidos, el precio se convierte un factor determinante en el modelo de negocio.

- **Producto:** los concesionarios y vitrinas se preocupan por tener disposición para la venta de los vehículos mejor pagos del mercado y más atractivos. Esta política no significa que existan pocas alternativas en cuanto a este tipo de vehículos de gama media teniendo en cuenta que son los más solicitados del mercado. Sin embargo las compañías de este sector se tiene que preocupar por tener un claro diferenciador en sus productos, no solo la marca, sino que cada vez mas tienen que competir con cosas como accesorios adicionales para los vehículos como la tapicería, radio, botiquín y otro tipo de cosas que los hacen competitivos frente a los demás.
- **Plaza:** las vitrinas en la ciudad de Bogotá no están concentradas en un solo sector de la ciudad, se encuentran representantes de las mismas en prácticamente todas las localidades, aunque la mayoría se localizan en el noroccidente. La ubicación lo que muestra es la creencia por parte de las vitrinas en ubicarse en las zonas de alta densidad en población o en su defecto sobre las principales arterias viales de las ciudad. Todos los servicios que se ofrecen a los clientes, sucede en las oficinas de las instalaciones, donde se tramitan todos los documentos necesarios para la compra de un vehículo. También es el lugar donde se encuentran todos los vehículos a disposición para ser evaluados por el cliente en cuanto al estado general del vehículo.

- Promoción: la entrada del Internet en la vida de la mayoría de los hogares colombianos está convirtiendo a este medio en un lugar de consulta básico para los compradores de vehículos. La respuesta de los concesionarios y vitrinas ha sido en su mayoría crear páginas web muy parecidas entre ellas con el propósito de dar a conocer sus vehículos. Es característico en estas páginas encontrar un motor de búsqueda por marca, precio, tipo, entre otras variables cuyo resultado de la búsqueda muestra además de las características mencionadas fotos del vehículo. Adicionalmente la pagina muestra la historia de la empresa y los servicios del concesionario o vitrina sin mayor diferenciación. La promoción en otros medios se realiza por medio de prensa escrita en su gran mayoría y en algunos casos en radio, TV, volantes y otros mecanismos más directos de promoción.

La calificación sobre estas variables dio como resultado un fuerte nivel de imitación sectorial, estableciéndose que cada empresa imita a las restantes en más del 80%. También se encontró que la empresa que menos imita a sus competidoras es Nissan y las demás se encuentran estrechamente ligadas y tienen un alto nivel de imitación.

CONVENCION	
CONCEPTO	CALIFICACION
No presenta imitación	1
Imitación parcial	2
Imitación total	3

Tabla 7: Nivel de imitación del Sector estratégico de Vehículos Automotores

VARIABLE			EMPRESAS			
TIPO	PESO	NECESIDADES	SOFASA	GM	MAZDA	NISSAN
PRECIO	35%	Alternativas	2	1	2	1
		Buen precio	2	1	2	2
		Tipo de negociación	3	3	3	2
		Negociación de proveedores	3	3	3	3
		Sumatoria	10	8	10	8
		Calificación	3.5	2.8	3.5	2.8
PRODUCTO	15%	Atención personalizada	3	3	3	3
		Estado del vehículo	3	3	3	3
		Variedad de modelos	2	2	2	2
		Calidad	2	2	2	2
		Reconocimiento de la marca	2	2	2	1
		Sumatoria	12	12	12	11
		Calificación	1.8	1.8	1.8	1.65
PLAZA	25%	Espacio utilizado para los productos	2	2	2	2
		Ubicación	1	1	1	1
		Servicios complementarios	2	3	3	2
		Amplias jornadas de atención	3	3	3	3
		Sumatoria	8	9	9	8
		Calificación	2	2.25	2.25	2
PROMOCION	25%	Internet	2	2	2	2
		Comunicación especializada	3	3	2	2
		Ofertas promocionales	1	1	1	1
		Sumatoria	6	6	5	5
		Calificación	1.5	1.5	1.25	1.25
TOTAL			8.8	8.35	8.8	7.7

Fuente: Autor

3.1.2.2 Grado de confluencia estratégica

Las siguientes variables miden el grado de confluencia estratégica del sector de vehículos automotores.

- **Producto:** en su gran mayoría los concesionarios y las vitrinas ofrecen vehículos de tipo automóvil, campero o comercial, tanto de origen extranjero como nacional procurando tener los modelos más novedosos, económicos y llamativos. No obstante, algunos concesionarios y vitrinas se han tratado de diferenciar de sus competidores intentando especializarse en determinado tipo de vehículo o en accesorios adicionales.
- **Servicio:** las empresas del sector han tratado de realizar la mayor diferenciación entre ellos por medio de la mezcla que se realiza en los servicios que acompañan la venta del vehículo como lo son, la asesoría vía telefónica, atención personalizada, búsqueda del vehículo según las necesidades y los deseos del cliente, atención los domingos y festivos, la opción de algunos concesionarios y vitrinas de financiar la venta con financiación propia o de otras entidades, los diferentes tipos de garantías entre una empresas y otros, la forma en que transmiten confianza y seguridad en el estado y origen de sus vehículos, entre los cuales se encuentra las revisiones internas y el estado visible de los mismos. Sin embargo, ninguno de estos esfuerzos ha generado una ventaja competitiva clara, esto ocurre en parte por la facilidad de imitación de estas actividades.
- **Canales:** es característico de este sector utilizar varios canales simultáneamente para la promoción de todos los vehículos. El comportamiento indica una preferencia por el uso de los canales tradicionales de la manera acostumbrada de manera constante generando una profundización alta en este tipo de acercamiento con el cliente. Ninguna

empresa ha intentado utilizar el internet de manera diferente a la forma en la que la utilizan los canales tradicionales, generando más profundización en la manera en que se llega a los clientes.

Las empresas presentan un grado de confluencia estratégica en promedio de 83.96% (ver anexo). Se evidencia en tres de las empresas que se han diferenciado por especializarse en un tipo de vehículo son las que presentan los menores grados de confluencia estratégica.

Tabla 8: Grado de confluencia estratégica sector estratégico de Vehículos

VARIABLE			EMPRESAS			
TIPO	PESO	NECESIDADES	SOFASA	GM	MAZDA	NISSAN
PRODUCTO	40%	Automóviles nacionales	2	2	2	2
		Automóviles internacionales	1	1	2	1
		Camionetas nacionales	2	2	2	1
		Camionetas internacionales	1	1	2	1
		Sumatoria	6	6	8	5
		Calificación	2.4	2.4	3.2	2
SERVICIO	30%	Estudio de las necesidades del cliente	3	3	3	3
		Asesoría vía telefónica	2	2	3	3
		Atención personalizada	3	3	2	2
		Servicios complementarios	2	2	1	1
		Amplias jornadas de atención	2	3	2	1
		Sumatoria	12	13	11	10
		Calificación	3.6	3.9	3.3	3
CANALES	30%	Uso de canales tradicionales	3	3	2	2
		Estrategias multicanal	3	3	3	2
		Exploración de nuevos canales	3	3	3	3
		Profundización de canales	2	2	2	2
		Sumatoria	11	11	10	9
		Calificación	3.3	3.3	3	2.7
TOTAL			9.3	9.6	9.5	7.7

Fuente: Autor

3.1.2.3 Nivel de Hacinamiento

Las empresas que conforman el sector estratégico de vehículos automotores prácticamente no presentan hacinamiento cuantitativo, no ocurre así con el hacinamiento cualitativo el cual es muy alto. Según lo observado no existe mayor diferencia en los servicios prestados y tampoco en los niveles de precios de venta de los vehículos, por lo cual la habilidad financiera de las empresas recae en la compra o fabricación de los mismos.

3.2 Panorama competitivo

Se construyó el panorama competitivo del sector estratégico de vehículos automotores realizando las siguientes consideraciones:

- Se definieron como variedad el tipo de vehículos, esto es automóvil, campero y comerciales, ya que todas las empresas dedicadas al comercio de vehículos maneja los criterios de selección de acuerdo a los modelos y tipos de vehículos de acuerdo a cada marca.
- Para este estudio se identificó que el panorama competitivo debía ser construido con las necesidades de aquellas personas que deseaban comprar un vehículo para así poder identificar a partir de sus decisores de compra las necesidades de este segmento en particular. En este caso las necesidades del comprador de autos se traduce en el deseo, en el gusto por una marca o en el precio, por lo que los concesionarios y vitrinas compiten entre ellas tratando de cumplir con las expectativas de los clientes.
- Los empresarios del sector concluyeron que los canales en los cuales se hacía dar a conocer el producto y servicio de los concesionarios y vitrinas

blancas idénticas para la mayoría de las empresas del sector lo que manifiesta en último, el manejo de las mismas prácticas por parte de las empresas. Las partes más importantes del panorama competitivo se refleja a continuación.

- Son muy pocas las empresas que salen del marco de la practicas conservadoras del sector. Este comportamiento se da de dos formas: 1) Intentando dar a conocer con nuevas prácticas de mercado en el sector. 2) Identificando nuevas formas de satisfacer las necesidades de sus clientes específicos.
- La mayoría de las empresas no se han especializado en la variedad o tipo de vehículo que se ofrecen, los que han hecho no han desarrollado nuevos canales para dar a conocer sus productos a este target especializado ni han creado nuevos servicios para las necesidades particulares del nicho específico dentro del sector estratégico.
- La mancha blanca más sobresaliente en cuanto a necesidades del usuario es el servicio de talleres post-venta. Es una línea de negocios que puede ser muy lucrativa por el uso recurrente de este servicio en los vehículos. Además, puede aumentar las ventas por medio de la promoción o confirmación de paquetes que unan venta y servicio de vehículos, y construyendo una relación más cercana con los clientes.
- La asesoría en seguros y la revisión tecnicomecánica son las otras dos grandes manchas en cuanto a necesidades de los clientes. En el caso de los seguros, no todas las empresas están convencidas del servicio adicional de la asesoría en el impulso que realiza a las ventas.

- Todas las empresas utilizan periódicos y revistas para dar a conocer sus productos y aunque internet se ha constituido como la tercera herramienta utilizada, no alcanza a ser tan importante como los periódicos y las revistas. Es los canales restantes existen profundas manchas blancas manifestándose en el uso de estos canales (radio, TV, volantes, vallas publicitarias y actividades de área de influencia) por máximo dos empresas, lo que refleja un hacinamiento en el uso del canal.

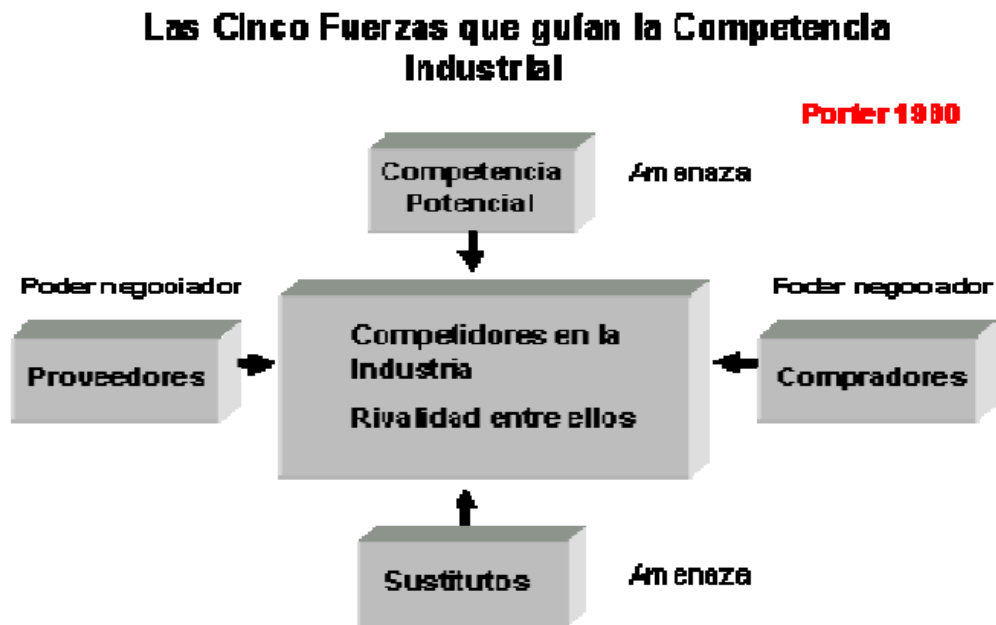
3.3 Análisis estructural de las fuerzas del mercado

El sector de vehículos automotores de gama media, presenta una estructura de fuerzas de mercado una composición que lleva a pensar que es un sector poco atractivo para nuestros inversionistas que busquen rentabilidades altas en el corto plazo.

Es característico de este sector la inexistencia de barreras de entrada solidas y la poca capacidad de niveles mayores de endeudamiento promedio del sector que impidan la entrada de nuevos competidores. Sumada a la particularidad anterior, encontramos que los concesionarios son a su vez competidores y proveedores de las vitrinas, estableciendo para los primeros una ventaja competitiva en la relación entre los dos actores. Una situación similar presentan las familias, que actúan según el caso como vendedores o compradores, con la posibilidad siempre presente de eliminar la intermediación de las vitrinas, convirtiéndolas en un actor con poder frente a las vitrinas.

Por último la capacidad relativamente baja de barreras de salida lo convierte en un sector sensible a la situación económica, la tasa de cambio y los niveles de precio de los vehículos nuevos.

Imagen 2: Fuerzas que guían la Competencia Industrial-Michael Porter



Fuente: Econometría

3.3.1 Riesgo de ingreso de nuevos competidores

La revaluación, la disminución en los impuestos para los impuestos para los importados, la llegada de los carros chinos y la estabilidad en las tasas de interés, han acercado a muchos al sueño de comprar un automóvil. Una tendencia que se mantendría durante los años (2008-2009). En efecto, la competencia en los precios de los vehículos que se vive en el mercado nacional es apenas el reflejo de lo que sucede en el mercado norteamericano, donde la tendencia es a vender más barato por las nuevas marcas y el “boom” de los chinos.

Condiciones como el fortalecimiento del peso frente al dólar, la disminución en las tarifas del IVA para los carros importados (35% al 20%), los bajos intereses, la entrada de acuerdos comerciales y el nerviosismo por la incursión de los carros chinos, han incidido para que esta industria haya bajado el precio de los vehículos en por lo menos un 7%, cuando por el contrario los incrementos en el valor de los autos crecieron un 8%, como consecuencia de la devaluación.

Este buen momento en el comportamiento de los precios en el mercado nacional, comparado con lo que fue el mercado hace diez años, cuando los ajustes en el valor de los vehículos estaban entre un 20% y 25%, contrasta con las ofertas y promociones de los autos nuevos que se publicitan en el comercio nacional.

Cuando un nuevo actor quiere entrar por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, ideas y ofertas, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- Economías de escala: Estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- Diferenciación del producto: La creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.

- Necesidades de capital: La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- Curva de aprendizaje o experiencia: El know-how o saber hacer de toda la empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir como nuevos a un mercado concreto.
- Acceso a los canales de distribución: En cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales del sector.
- Política del gobierno: El gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.²

En el caso específico de las ensambladoras colombianas, GM Colmotores ha sido durante la historia la de mayores ventas, seguido por Sofasa, ya que para ellos aumento gracias al crecimiento del mercado automotor en Colombia y en Venezuela, en determinado momento, de igual forma la Compañía Colombiana Automotriz, CCA, ensambladora en Colombia en los últimos tres años ha reportado que su actividad industrial se ha fortalecido de manera importante gracias a sus niveles de exportación en el mercado andino.

Otras marcas reconocidas en el mercado como Volkswagen, Mitsubishi, Hyundai, Peugeot, Ssangyong, entre otras, han logrado permanecer gracias a la tecnología de punta que han implantado, al servicio al cliente y a la red de

² Ver, Michael Porter 5 fuerzas y el diamante de la competitividad.

concesionarios de excelente ubicación, lo que les ha permitido que cada día aumente sus ventas, registrando en crecimiento importante no solo para ellas sino para la industria.

Así, la dinámica en el mercado de automotores en Colombia ha permitido que este país se convirtiera en una plaza importante para los importadores, ya que se impuso como una plataforma para que lleguen a posicionarse numerosas marcas que de igual forma representan una importante oportunidad para inversionistas que estén interesados en ubicar las plantas de ensamblaje en Colombia.

Para la inversión extranjera directa es atractivo el mercado automotriz porque es un mercado que está en crecimiento en el país y además porque los inversionistas extranjeros si cuentan con los recursos tecnológicos, capacidad de expansión, capacidad instalada y con el talento humano necesario para competir, además de la estratégica posición geográfica.

Sin embargo, factores como la inseguridad en todos los frentes que existen en el país como el paramilitarismo, la guerrilla, el narcotráfico y la delincuencia común, impiden que no tengamos más inversión extranjera directa por el temor a sufrir estragos por alguno de los grupos mencionados.

Una buena estrategia a tener en cuenta por el sector debería ser el adquirir compromisos en todas las áreas involucradas, como son producción, comercialización, red de distribución, recurso humano y respaldo posventa, esto por medio de una fuerte red de concesionarios que les permita brindarle al cliente un buen servicio y manejo al momento de adquirir un vehículo, además de garantías que soporten la fuerte inversión realizada por los consumidores.

Otra buena estrategia sería que GM y Sofasa trabajaran en el mejoramiento de sus proveedores nacionales de autopartes, buscando las mejores ofertas sin bajar en nivel de la calidad de sus productos.

Para este efecto, GM en alianza con Sofasa, están trabajando en un modelo de gestión de la competitividad (MGC), con apoyo de organismos como Colciencias, Fomipyme, CAF, Unidades (BID) y otras entidades externas, para asegurar la continuidad de las empresas una vez se entre en una competencia abierta con cero aranceles. Se espera que el proceso de implementación del MGC no tome más de tres años y que una vez todos los proveedores hayan asegurado estas herramientas, se conviertan no solamente en proveedores para la región andina, sino para cualquier parte del mundo.

Este sector estratégico y más específicamente las ensambladoras deben implementar procesos y economías de escala, ya que estas pueden presentarse como ventaja, pues al ser el volumen del mercado mucho más grande se aprovechan los rendimientos crecientes de las empresas.

Para las ensambladoras y el sector es importante mantener su producto en el mercado, consolidarse y posicionarse con su marca gracias a que el desarrollo de esta es una de las mejores estrategias para proteger y potenciar el patrimonio de la empresa y a su vez busca identificar los productos y servicios diferenciándolos de los competidores dándoles credibilidad y confianza al comprador.

Las ensambladoras deben invertir diariamente en innovación ya que el mercado lo exige y al mismo tiempo renovar su tecnología, para sacar al mercado vehículos de alta calidad.

En cuanto al acceso a los canales de distribución, para las ensambladoras e importadoras es importante evolucionar y avanzar a la misma velocidad del mercado internacional, apoyados de un buen canal de precios, promoción, publicidad y un estilo de mercadeo innovador, estableciendo un calendario de promociones de acuerdo a las temporadas y a la estacionalidad del producto, la publicidad se enfocara en dar a conocer el estilo del vehículo, la presentación en el punto de venta y jugara un papel importante ya que se intenta conseguir que el cliente realice la compra.

En cuanto a la capacitación del personal es importante que las ensambladoras lleven a cabo sistemas de capacitación, por medio de programas de preparación para el ensamble, las áreas de diagnostico, conocimientos en electrónica y sistemas computarizados, ya que la tecnología implementada para estos vehículos requiere toda esta capacitación y entrenamiento. Al no tener este tipo de cosas en el país se crea una sensación de temor que se refleja en las ensambladoras al no darle al trabajador capacitación permanente por los altos costos que implican para ellos, o porque estos se dirijan a la competencia cuando se ha adquirido los conocimientos, por eso es de gran importancia mantener activo en toda organización el know-how ya que esto implica para la empresa buenos resultados.

De igual forma es bueno tener en cuenta que el del gobierno nacional debe brindarle apoyo al sector y buscar caminos que sean adecuados para buscar mejores negociaciones enfrentando retos como la globalización, TLC y el convenio andino, buscar un mejor mercado que conlleve a tener altos niveles de empleo y oportunidades para el país y mejores condiciones para competir en el entorno internacional.

3.3.2 Nivel de rivalidad

El mercado automotriz colombiano tiene un nivel competitivo intenso, en el cual la rivalidad entre las empresas que hacen parte de la industria es alta porque compiten de manera directa, debido a que este es un sector que se encuentra en constante crecimiento y desarrollo. También los vehículos importados le hacen competencia a los vehículos ensamblados en el país.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean muy altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos competidores.

Las ensambladoras y el sector en el futuro tendrán que especializarse en unas determinadas referencias y no producir tantos modelos como sucede hoy en día. Las plantas que existen en Colombia tendrán que ser mucho más eficientes y competitivas, y las empresas tienen como misión hacer que los proveedores estén a la altura de una producción internacional y abrir otros caminos de exportación más allá de países como Ecuador y Venezuela.

Un reto para las ensambladoras colombianas a mediano plazo es prepararse para la competencia que se aproxima con el TLC con Estados Unidos.

Otra estrategia para enfrentar un entorno tan competitivo, sería recomendar a las ensambladoras y al sector en general desarrollar estrategias que le permitan atraer el mercado, ya que cada una de ellas se encuentra desarrollando estrategias parecidas, que consisten en renovaciones permanentes de sus portafolios, en estrechar las relaciones con los concesionarios y en la adopción de mejores prácticas de producción y servicio.

En cuanto a los costos del sector para las ensambladoras es importante mantener dentro de ellas apoyos económicos, ya sea por parte del gobierno o entidades financieras, para mantener el nivel de inventario requerido o inversiones en equipo y tecnología. Sin embargo, también es muy probable que se requiera otro tipo de apoyo, como asistencia técnica y soporte en los procesos.

Las ensambladoras cumplen un papel muy importante a nivel nacional ya que gracias a sus ventas se han posicionado y siguen siendo líderes en el mercado colombiano, en cuanto al Convenio Automotor Andino, siguen creciendo ya que la participación en el mercado ha sido importante gracias a las ventas obtenidas y más aun cuando pueden aprovechar mucho más las economías de escala, tanto las ensambladoras como autopartistas; especializarse más en determinados modelos, racionalizar mas sus líneas de productos y ampliar las escalas de producción.

Por otra parte, las negociaciones del TLC con Estados Unidos han mostrado un importante logro para el sector en cuanto a un buen posicionamiento en el mercado internacional.

3.3.3 Poder de negociación del Proveedor

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados en gremios, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aun más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun mas critica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Para la determinación de los costos de producción se debe tener en cuenta la influencia de los proveedores. En Colombia existe el gremio de fabricantes de autopartes ACOLFA principal proveedor del sector el cual interviene en el precio de las autopartes presionando al alza por su poder de negociación, especialmente cuando el dólar tiene graves caídas.

Las plantas que existen en Colombia tendrán que ser mucho más eficientes y competitivas, y las empresas tienen como misión hacer que los proveedores estén a la altura de una producción internacional y abrir otros caminos de exportación más allá de países como Ecuador y Venezuela.

3.3.4 Poder de negociación del Comprador

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace mas critica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

La aprobación de un Tratado de Libre Comercio, TLC, con los Estados Unidos, le permitirá a Colombia generar más empleos de calidad y gracias a los nuevos competidores que han puesto sus marcas en el mercado Colombiano, ayudados también de la desgravación arancelaria que se pacte con Estados Unidos, se espera que se reduzca en forma significativa el precio de los automóviles en los próximos cinco años.

La industria automotriz debe mantenerse a la vanguardia, en especial a las ventas de autos, ya que las ensambladoras siguen manteniendo un buen ritmo de ventas en el mercado gracias a las condiciones existentes para que una persona pueda adquirir un auto de vitrina y a las cuotas iniciales que ofrecen, pues son mínimas y los créditos otorgados y las tasas de interés son más bajas.

En el caso de los compradores del sector automotriz el poder de negociación es individual porque el individuo u organización es quien decide realizar la compra además hoy en día el cliente tiene conocimiento sobre el sector, calidad, tecnología, garantías, precios y financiación en el vehículo, gracias a la información suministrada por las empresas mediante los medios masivos de comunicación en especial de la Internet que brinda la información más completa de cada uno de los vehículos y productos de la cadena de producción.

Las empresas del sector deben apoyarse más para dar a conocer a sus vehículos y todo lo concerniente a estos, por medio de herramientas que sirven para que el consumidor pueda ver en estos productos lo que se les está ofreciendo, mediante canales de comunicación con diversidad en las fuentes de información como internet, televisión, revistas especializadas, ferias, entre otras.

Sofasa ha puesto en marcha el plan de “fundamentales” que Renault viene aplicando en el mundo y que contempla directrices claras para abordar los distintos temas. La idea es homogeneizar todos los procesos de la red de distribuidores para que los clientes obtengan el mismo servicio donde quiera que estén.

De ahí que todos los competidores de sector estén invirtiendo en la modernización de los talleres y en las mejoras en la tasa de retorno, es decir,

en disminuir el número de reclamos por parte de los clientes que llevan sus carros al taller.

3.3.5 Presencia de bienes sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Los bienes sustitutos siempre serán una amenaza para el sector automotriz, un ejemplo de esto es el sector de motocicletas, y es que se trata de un sector que ha cobrado importante dinamismo en los últimos años, ya que una de las razones del crecimiento está relacionada con el auge del sistema de transporte conocido como mototaxi, aunque no ha sido reglamentado por el Ministerio de Transporte, tiene acogida en muchas zonas del país. De igual manera, la necesidad de contar con un medio de desplazamiento funcional en medio del tráfico de las ciudades cada vez más complejo, también es un factor que contribuye al incremento en el interés del público por adquirir una moto, además, del bajo poder adquisitivo hace que muchas personas solo puedan contemplar esta opción como medio de transporte personal.

Así mismo en las ciudades grandes y medianas existe un extenso servicio de autobuses, busetas, microbuses y medios de transporte masivos como el Transmilenio en Bogotá o el metro en Medellín, que funcionan con tarifas planas convirtiéndose en un medio de transporte importante para aquellos que no tienen la posibilidad de adquirir un vehículo.

En cuanto a los taxis, se han convertido también en un medio importante de transporte, en la actualidad el número de este tipo de vehículos es muy alto, ya que es un medio utilizado por su ágil desplazamiento.

El mercado de bicicletas se ha convertido en un medio alternativo de transporte, ya que es utilizado por muchos como actividad diaria, y a su vez trae beneficios en materia de ambiente, ya que la contaminación en el país es bastante alta según sus cifras.

Para las ensambladoras es importante, mantener el mercado seguro y determinar no solo ventajas competitivas sino sostenerse en el tiempo mediante una buena participación en cuanto a producción, marketing y concesionarios especializados en ventas de vehículos etc.

3.4 Análisis de Competidores

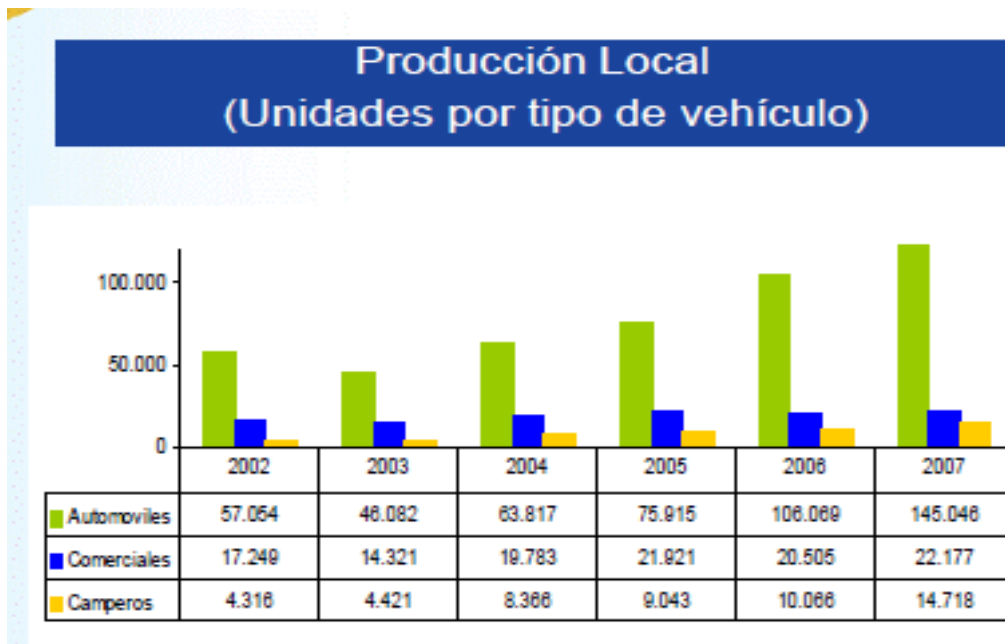
- GM Colmotores: La ensambladora hará énfasis en ofrecer productos de calidad; con diseño y estilo fresco e innovador, y alta tecnología, gracias a sus avanzadas opciones de comunicaciones y seguridad como el ChevyStar.

Apuesta su liderazgo a productos como: el Optra y el Aveo en sus diferentes versiones, Spark como “el auto de ingreso” a su marca por parte de los compradores más jóvenes, taxis agenta y 7:24, Chevrolet Luv D Max, Grand Vitara y al Vitara, Chevrolet Vivant y a la Serie N.

- Sofasa, y sus marcas Renault y Toyota: la ensambladora busca consolidar su presencia en los segmentos que ya cubre y en buscar nuevas oportunidades en otros, de la misma manera le apuesta en

producto al: Toyota Prado, Toyota Corolla, ambos en sus tres versiones, Renault Twingo, Clio, Symbol, Citius, Mégane y Logan.

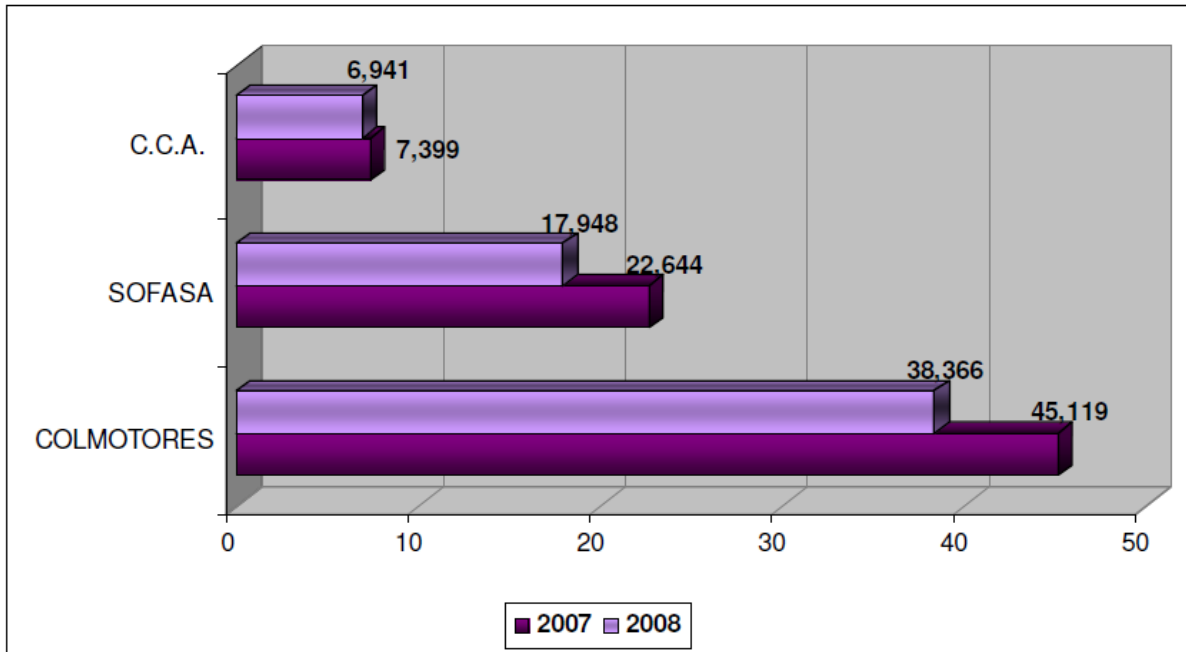
Grafica 9: Producción Local de Vehículos Automotores 2002-2007



Fuente: Proexport 2008

La idea es lanzar series especiales de sus modelos actuales e ir al ritmo de las tendencias: sistemas como el de encendido con tarjeta del Mégane II, las válvulas inteligentes de tiempo variable (VVT-i) de Corolla y Hilux, el Common Rail de la Hilux diesel, entre otros elementos, les dan valor agregado a los vehículos y cobran cada vez mayor importancia entre los clientes quienes buscan tecnología, mayor seguridad y confort.

Grafico 10: Crecimiento en las ventas al público

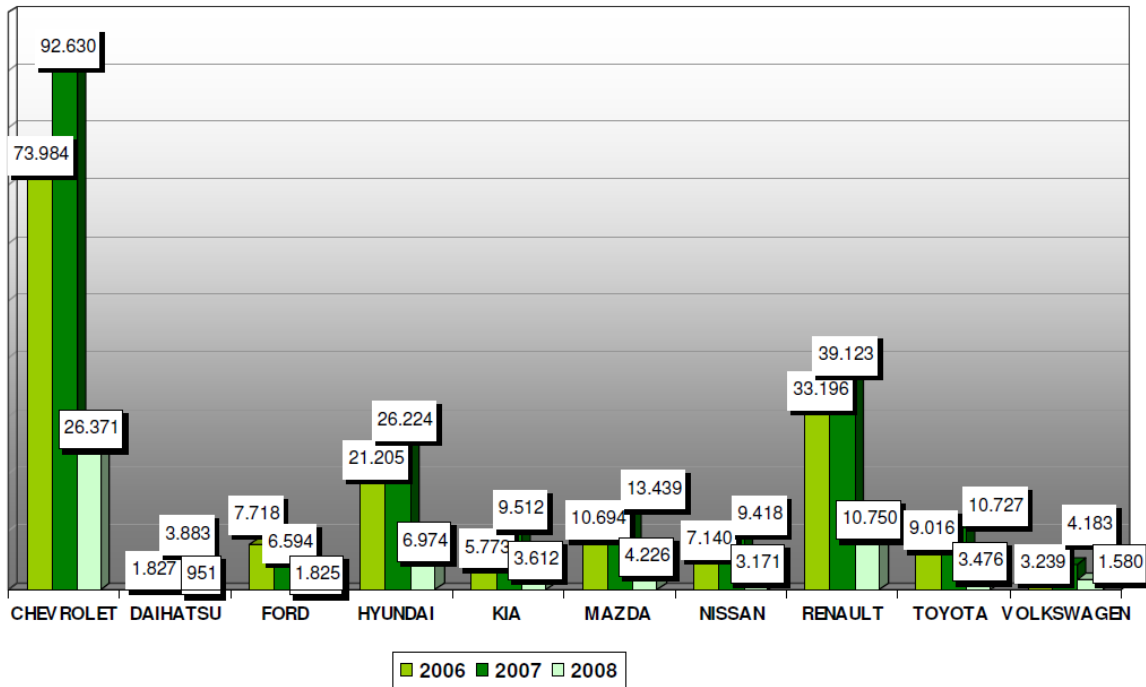


Fuente: Comité Automotor – Econometria

Fuente: Asopartes 2008

- En cuanto a Distoyota, el importador exclusivo de Toyota, la estrategia consiste en lanzar nuevos productos con mejoras radicales en tecnología, diseño, protección del medio ambiente, seguridad y consumo de combustible.
- Compañía Colombiana Automotriz: una de las marcas que más claramente busca posicionar sus productos en mercados de nicho es Mazda, que ha logrado hacer historia en las gamas media y alta del país con sus Mazda 3 y 6. La estrategia pasa por sus productos de gran calidad, diseño y tecnología, con inigualables presentaciones y con equipamiento muy por encima de lo esperado en los segmentos en los cuales participa.

Grafica 11: Resumen mensual de ventas al público. Marcas con las mayores ventas del mercado 2005-2008.

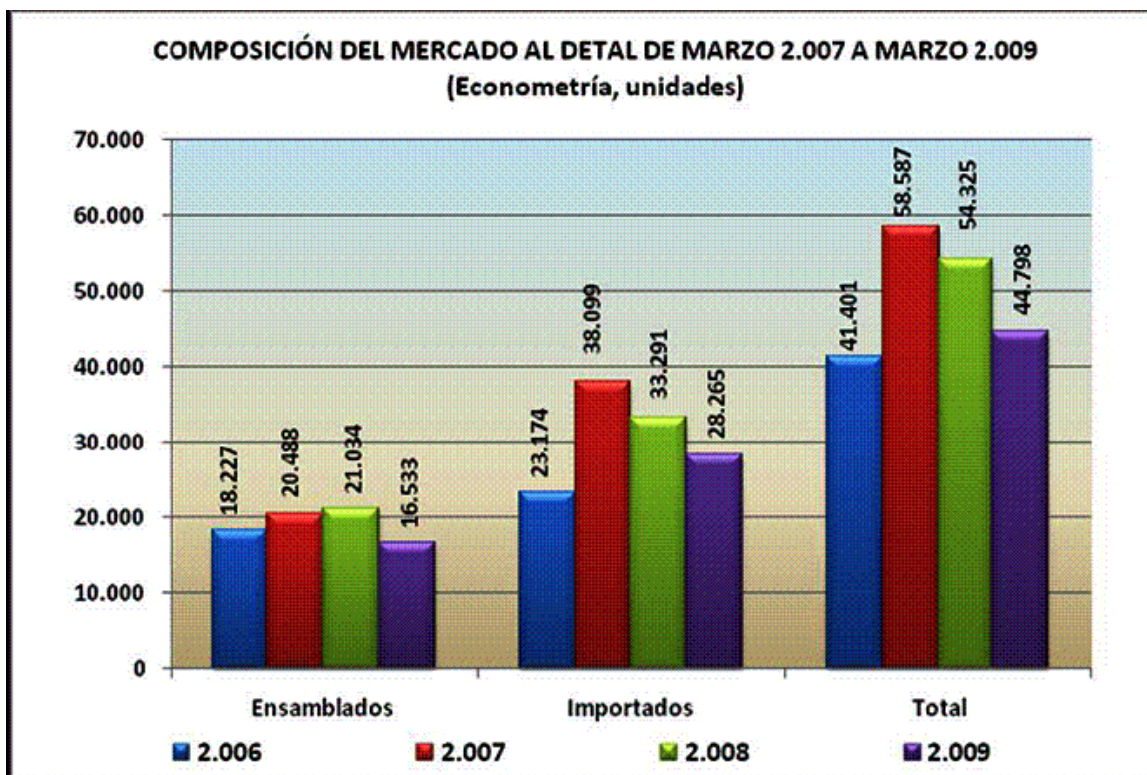


Fuente: Comité Automotor – Econometria - Los datos del 2008 son acumulado hasta abril

Fuente: Asopartes 2008

Análisis de la competitividad en términos de los ingresos, egresos, variaciones anuales, cantidad de empresas, número de empleos que generan, tamaño de las empresas, fortaleza del gremio, efecto de la devaluación o revaluación de la moneda, competencia, puntos internos y externos fuertes y débiles, tamaño del mercado, número de clientes, productos y servicios ofrecidos.

Grafica 12: Composición del mercado



Fuente: ECONOMETRIA

Tabla 9: Ventas de Automotores

Automóviles	28.275	23.228	-17,85%	51,85%
Comerciales carga	5.107	3.043	-40,42%	6,79%
Comerc. pasajeros	1.256	1.274	1,43%	2,84%
Camperos	7.752	6.858	-11,53%	15,31%
Picks-ups	5.611	4.566	-18,62%	10,19%
Furgonetas	1.960	1.476	-24,69%	3,29%
Taxis	4.364	4.353	-0,25%	9,72%
TOTAL	54.325	44.798	-17,54%	100%

Fuente: ECONOMETRIA

A continuación se mostrara la facturación de vehículos por marca al por mayor que fue la siguiente acumulada a marzo de 2.009 con su correspondiente comparación con el mismo acumulado del año anterior.

Tabla 10: Comparativo ventas 2008-2009 para el mismo periodo.

Marca	Marzo 2.008	Marzo 2.009	Variación %
CHEVR OLET	19.186	17.978	-6,30%
RENAULT	7.556	5.938	-21,41%
HYUNDAI	4.974	5.599	12,57%
MAZDA	2.669	2.143	-19,71%
KIA	2.781	1.854	-33,33%
NISSAN	2.346	1.530	-34,78%
TOYOTA	2.571	1.455	-43,41%
VOLKSWAGEN	1.135	1.257	10,75%
OTROS*	2.355*	983*	-58,26%
FORD	1.333	908	-31,88%
GRUPO CINASCAR	1.012	729	-27,96%
MITSUBISHI	967	553	-42,81%
MERCEDES BENZ	315	420	33,33%
HAFEI	473	372	-21,35%
BMW	400	348	-13,00%
DAIHATSU	710	295	-58,45%
HONDA	344	266	-22,67%
DODGE	0**	257	?
SSANGYONG	366	231	-36,89%
CHANA	424	201	-52,59%
HINO	268	185	-30,97%
DFM	253	178	-29,64%
FREIGHTLINER	211	173	-18,01%
AUDI	106	159	50,00%
PEUGEOT	363	143	-60,61%
SUBARU	110	112	1,82%
SKODA	97	81	-16,49%
JEEP	194	72	-62,89%
MINI	0**	72	?
CITROEN	142	62	-56,34%
JMC	96	62	-35,42%
VOLVO	59	48	-18,64%
IVECO	123	33	-73,17%
FIAT	68	29	-57,35%
SEAT	0**	28	?
PORSCHE	18	16	-11,11%
DONG FENG	0**	10	?
MACK	45	9	-80,00%
LAND ROVER	19	7	-63,16%
CHRYSLER	15	1	-93,33%
JAGUAR	6	1	-83,33%
CHERY	215	0	-100,00%
TOTAL	54.325	44.798	-17,54%

Fuente: ECONOMETRIA

CONCLUSIONES

Cabe resaltar que para las ensambladoras y para el sector en general, el mercado sigue siendo importante gracias al auge que han mantenido en sus ventas tanto nacional como internacional, destacándose entre estos el Convenio Automotor Andino, pues su crecimiento a favorecido a todo el sector automotriz, fortaleciéndose en participación, innovación, producción, servicio y desarrollando estrategias día a día para seguir siendo competitivos en el mercado.

Frente al posible Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, la industria automotriz ha venido preparándose para enfrentar los retos que se avecinan, mediante estrategias y alianzas, para lograr el desarrollo de esta industria, ya que es una oportunidad para seguir fortaleciendo el mercado.

Para las ensambladoras y el sector es importante mantenerse en la industria, ya que puede verse claramente que la productividad y competitividad a nivel nacional se logra mediante el desarrollo y globalización del talento humano y de las cadenas de suministro de alto valor agregado, una cultura de servicio centrada en las necesidades de los consumidores y en la flexibilidad y agilidad organizacional mantenida por sus dirigentes por el tiempo de consolidación en el mercado.

Cabe destacar que el sector automotriz ha sobresalido en la industria colombiana gracias a las capacidades empresariales y empresariales, ya que a medida que contemplan una buena estrategia de orientación al mercado, la utilización de tecnología adecuada, programas completos de capacitación y canales eficientes de distribución llevan a cabo todo lo que la industria les exige.

RECOMENDACIONES

1. Internet es un excelente medio para poder estar al tanto de las empresas que existen a nuestro alrededor, por esto es importante la creación de una página Web, en donde se deje conocer el diferente portafolio de productos, el proceso productivo, las certificaciones de calidad e información sobre contacto.
2. Llegar a mas empresas en el mercado nacional, ya que no es bueno depender de un solo cliente, es importante tener más alternativas y de esta manera poder ampliar el mercado nacional.

BIBLIOGRAFIA

- Restrepo Puerta, Luis Fernando y Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Bogotá. Universidad del Rosario. 2006.
- Asociación Colombiana de Fabricación de Autopartes, ACOLFA. *El Sector Automotor Colombiano 2007*. Manual estadístico No. 27. Bogotá. ACOLFA.
- Superintendencia de Sociedades, SIREM. *Información estadística por empresa* (online). Superintendencia de Sociedades. (Citado, 5 de Agosto de 2009). Disponible desde la pagina web:
<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>
- El Espectador. *Información económica* (online). El Espectador. (Citado, 31 de Julio de 2009). Disponible desde la pagina web:
<http://www.elespectador.com/economia/articulo153771-economia-se-habria-estabilizado-banco-de-republica>
- Banco de la República. *Cotización del Dólar de los Estados Unidos* (online). Banco de la República. (Citado, 1 de Agosto de 2009). Disponible desde la pagina web:
<http://discoverer.banrep.gov.co>
- Cámara de la Industria Automotriz. *Ventas de Vehículos, Histórico* (online). Cámara de la Industria Automotriz. (Citado, 28 de Julio de 2009). Disponible desde la pagina web:
<http://www.andi.com.co/camaras/automotor/SectorCifras.asp>

- Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. SOFASA. (online). (Citado, 2 de Agosto de 2009). Disponible desde la pagina web:
<http://www.renault.com.co/rnlit/>
- Compañía Colombiana Automotriz Mazda. (online). (Citado, 2 de Agosto de 2009). Disponible desde la pagina web:
<http://www.mazda.com.co/>
- Compañía de Autoensamble NISSAN Ltda. (online). (Citado, 4 de Agosto de 2009). Disponible desde la pagina web:
<http://www.dinissan.com.co/nissan/homepage/index.htm>
- General Motors Colmotores S.A. (online). (Citado, 3 de Agosto de 2009). Disponible desde la pagina web:
http://www.chevrolet.com.co/default.html?referrer=http%3a%2f%2fwww.google.com.co%2fsearch%3fhl%3des%26rlz%3d1R2RNTN_esCO350%26q%3dgeneral+motors+colmotores%26meta%3d%26aq%3df%26oq%3d

ANEXOS

ENCUESTA PARA EXPERTOS DEL SECTOR

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

Nombre: _____ Fecha: _____

Cargo: _____

Empresa: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es el comportamiento actual del sector?
 - a. Dinámico
 - b. Lento
 - c. Impredecible
2. ¿Cuál es su perspectiva del sector “fabricación de vehículos automotores y sus partes”?
 - a. buen sector para invertir, con potencial de expansión y buenos márgenes de ganancia.
 - b. Regular sector, con grandes niveles de inversión de capital y trabajo y poco rendimiento pero con potencial de expansión.
 - c. Mal sector para invertir con bajos márgenes de ganancia y muy poco potencial de expansión.
3. Nombre tres factores claves para triunfar en el sector:

4. ¿Cuáles cree que son las tendencias que presenta el sector?

5. ¿Cuáles son, actualmente, las principales oportunidades en la industria?

6. ¿Cuáles son, actualmente, las principales amenazas en la industria?

7. ¿Cuál considera que es el indicador financiero más representativo del comportamiento financiero del sector?

8. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

9. ¿Quiénes son los usuarios de sus productos?

10. ¿Los usuarios son diferentes a sus compradores? Si ___ No ___
¿Cuáles son sus compradores?

11. ¿Cuáles son sus principales competidores?

12. El desempeño actual de la empresa es:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

13. ¿Qué canales emplea la empresa para distribuir sus productos?

14. ¿Realiza la empresa publicidad? Si ___ No ___
¿Cuáles medios utiliza?

15. ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen sus productos? Nombre mínimo tres:

16. Teniendo en cuenta la importancia de los siguientes aspectos y su peso en el éxito de la compañía, ¿Qué porcentaje le daría a cada uno para que sumados lleguen al 100%?

- a. Precios de los productos ____
- b. Calidad y variedad de los productos ____
- c. Plaza (espacio físico donde se vende los productos) ____

d. Promoción (publicidad y marca)_____

17. ¿Cómo repetiría el porcentaje (100%) para los siguientes tres aspectos:

- a. Numero de necesidades que satisfacen los productos y/o servicios_____
- b. Variedad de los productos y/o servicios_____
- c. Canales por los que son distribuidos los productos_____

18. ¿Cómo ve a su empresa frente a los competidores?

- a. Con una gran ventaja
- b. Al mismo nivel
- c. Les llevan un poco de ventaja

19. ¿Cuáles aspectos los diferencian de la competencia?

20. ¿Qué pareciera que estuvieran haciendo igual?

21. ¿Han hecho innovaciones recientes, ya sea en productos, procesos y otras áreas de la compañía? Si ___ No ___ ¿Cuáles?

22. ¿Cuál cree usted que es el factor diferenciador de su compañía?
