

**“ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA”**

**JOHANA PATRICIA QUIROGA PORRAS**

**LAURA CRISTINA MUNAR GUERRERO**

**MANUEL FERNANDO PEÑA MAYORGA**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS ONTERNACIONALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTÁ D.C., SEPTIEMBRE DE 2.012**

**“ANALISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA”**

**JOHANA PATRICIA QUIROGA PORRAS**

**LAURA CRISTINA MUNAR GUERRERO**

**MANUEL FERNANDO PEÑA MAYORGA**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:**

**ANDRES FELIPE SANTOS HERNANDEZ**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS ONTERNACIONALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTÁ D.C., SEPTIEMBRE DE 2.012**

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias por ser un apoyo incondicional para culminar esta etapa de nuestra vida, ya que sin ellos, no seriamos los profesionales y seres humanos que somos hoy en día.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestros padres, amigos y personas más cercanas que fueron participes y testigos del este proceso a lo largo de nuestras vidas, quienes además contribuyeron para dar fin a esta etapa e iniciar una nueva llena de expectativas y anhelos.

De igual manera damos gracias a nuestros profesores y todas aquellas personas que forman parte del grupo académico de la Universidad del Rosario, quienes contribuyeron con sus conocimientos y demás virtudes que son necesarias para ser unos excelentes profesionales y seres humanos de calidad.

## Tabla de contenido

GLOSARIO .....	XIV
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	XV
ABSTRACT AND KEYWORDS .....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. PANORAMA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA .....	3
1.1. GENERALIDADES .....	3
1.2. CARACTERISTICAS DEL SECTOR .....	5
1.3. HISTORIA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA 1969-2011 .....	8
1.3.1. Historia según Roberto Nigrinis Velandia.....	8
1.3.2. De 1969 a 1979.....	9
1.3.3. De 1980 a 1990.....	11
1.3.4. De 1990 a 2000 “Apertura Económica” .....	12
1.3.5. De 2000 a 2011.....	14
1.4. CUATRO ETAPAS EN LA HISTORIA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ .....	15
1.4.1. 1950-1990: Ausencia de vehículos importados.....	15
1.4.2. 1990-1998: Liberalización comercial .....	15
1.4.3. 1999: Recesión doméstica .....	16
1.4.4. 2000-2009: Crecimiento del sector.....	16
1.5. ESTADÍSTICAS DEL SECTOR .....	17
1.5.1. Contribución del sector automotor al Sector Industrial .....	17
1.5.2. Contribución al empleo.....	18
1.6. VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS .....	19
1.7. VENTA DE VEHÍCULOS POR SEGMENTO .....	21
1.8. VEHÍCULOS ENSAMBLADOS VS. IMPORTADOS .....	22
1.9. VENTAS POR CIUDADES .....	23
1.10. VENTAS POR ENSAMBLADORA.....	24
1.11. VENTAS POR MARCAS DE VEHÍCULOS.....	25
1.12. VENTAS POR EMPRESAS.....	26
1.13. EXPORTACIONES.....	27

1.14. IMPORTACIONES.....	32
1.15. BALANZA COMERCIAL .....	37
1.16. OTRAS CIFRAS DEL SECTOR .....	39
1.17. RETOS .....	40
CAPITULO II. ESTADO DE ARTE.....	41
2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA .....	42
2.2. FUERZAS DE COMPETITIVIDAD.....	43
2.3. CONDICIONES GENÉRICAS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL – DIAMANTE DE PORTER .....	47
2.3.1. Determinantes de la ventaja competitiva.....	50
2.4. Aplicación Diamante de Porter en el sector automotriz de Colombia .....	53
CAPITULO 3. APERTURA ECONÓMICA Y TRATADOS COMERCIALES .....	58
3.1. DESGRAVACIÓN TLC .....	62
CAPITULO IV. LOGÍSTICA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA .....	71
4.1. DOCUMENTACIÓN Y PAPELEO DE TRÁMITES LOGÍSTICOS EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ.....	76
4.1.1. Proceso de exportación en Colombia.....	77
CAPITULO V. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO .....	84
5.1. MATRIZ MEFE .....	84
5.2. MATRIZ MEFI.....	86
5.3. MATRIZ MIME .....	88
5.4. MATRIZ PEEA.....	89
5.5. MATRIZ MPC .....	90
5.6. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO .....	91
5.6.1. Análisis cuantitativo.....	91
5.6.2. Análisis cualitativo de hacinamiento.....	96
5.6.3. Panorama competitivo.....	104
5.6.4. Análisis Estructural de las fuerzas del Mercado .....	108
5.6.5. Análisis de Competidores.....	118
CONCLUSIONES.....	150

RECOMENSACIONES.....	153
BIBLIOGRAFÍA.....	15

## LISTAS ESPECIALES

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de correlación PIB colombiano a precios constantes de 2000 – Ventas anuales del Sector Automotriz colombiano de vehículos nuevos (2002 - 2010).....	5
Tabla 2: Exportaciones según CIIU .....	27
Tabla 3: Exportaciones sector fabricación de vehículos, según CIIU .....	28
Tabla 4: Importaciones según CIIU.....	33
Tabla 5: Importaciones fabricación de vehículos, según CIIU .....	34
Tabla 6: Exportaciones – Importaciones y Balanza comercial según CIIU .....	37
Tabla 7: Consumo aparente de vehículos en Colombia .....	38
Tabla 8: Consumo aparente de vehículos en Colombia 2006 - 2010 .....	39
Tabla 9: Otras cifras del sector .....	40
Tabla 10: Ventas al por mayor por marca.....	55
Tabla 11: Resumen TLC´s.....	66
Tabla 12: Matriz MEFE – Sistema de valoración .....	84
Tabla 13: Matriz MEFE .....	84
Tabla 14: Matriz MEFI – Sistema de valoración.....	86
Tabla 15: Matriz MEFI.....	86
Tabla 16: Matriz PEEA por zonas .....	89
Tabla 17: Matriz MPC (Matriz de Posicionamiento Estratégico) .....	90
Tabla 18: ROA por zonas de hacinamiento – Sistema de conversión .....	91
Tabla 19: ROA por zonas de hacinamiento .....	92
Tabla 20: Estadísticas del sector por año .....	92
Tabla 21: Empresas del sector automotriz por zonas de hacinamiento 2006 - 2011 .....	95



Tabla 22: Nivel de imitación – Sector Automotriz en Colombia (Conversión de calificación y peso de variables) .....	99
Tabla 23: Nivel de imitación – Sector Automotriz en Colombia .....	99
Tabla 24: Grado de confluencia estratégica – Sector Automotriz en Colombia (Conversión de calificación y peso de variables) .....	102
Tabla 25: Grado de confluencia estratégica – Sector Automotriz en Colombia ...	103
Tabla 26: Matriz T – Panorama competitivo (Conversión por empresa) .....	106
Tabla 27: Matriz T – Panorama competitivo .....	107
Tabla 28: Primera fuerza: Nuevos participantes (Conversión).....	108
Tabla 29: Primera fuerza: Nuevos participantes .....	109
Tabla 30: Segunda fuerza: Poder de negociación del proveedor .....	112
Tabla 31: Tercera fuerza: Competidores de la industria .....	113
Tabla 32: Cuarta fuerza: Sustitutos.....	115
Tabla 33: Quinta fuerza: Compradores.....	116
Tabla 34: Resumen de los factores por número de respuestas de forma porcentual .....	117
Tabla 35: Ventas totales .....	121
Tabla 36: Participación del mercado por empresa por año 2006 - 201.....	122
Tabla 37: Descripción por segmento .....	124
Tabla 38: Activo total, obligaciones financieras y dividendos sector automotriz de Colombia 2006 – 2011 (Conversión por empresa) .....	132
Tabla 39: Activo total, obligaciones financieras y dividendos sector automotriz de Colombia 2006 - 2011.....	139
Tabla 40: Pasivo total, patrimonio y ganancias sector automotriz de Colombia 2006 - 2011.....	133
Tabla 41: Crecimiento potencial sostenible sector automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	134

Tabla 42: Crecimiento intrínseco sector automotriz de Colombia 2006 - 2011 ....	137
Tabla 43: Crecimiento extrínseco sector automotriz de Colombia 2006 - 2011 ...	138
Tabla 44: Crecimiento Cps sector automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	139
Tabla 45: Crecimiento promedio de la demanda sector automotriz de Colombia 2011 .....	140
Tabla 46: Utilidad operacional sector automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	142
Tabla 47: Delta utilidad sector automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	143
Tabla 48: Ingresos operacionales sector automotriz de Colombia 2006 - 2011 ..	144
Tabla 49: Delta ingresos sector automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	144
Tabla 50: Costos operacionales sector automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	146
Tabla 51: Delta costos sector automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	146
Tabla 52: Relación utilidad/ingreso sector automotriz de Colombia 2006 - 2011	147
Tabla 53: Relación ingreso/utilidad sector automotriz de Colombia 2006 - 2011	148

## LISTAS ESPECIALES

### INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1: Ventas anuales del Sector Automotriz Colombiano Vs. PIB Nacional a precios constantes de 2000 .....	4
Grafica 2: Cadena productiva del Sector Automotriz .....	6
Grafica 3: Cifra de ventas 1969 - 1979 .....	9
Grafica 4: Cifra de ventas 1980 - 1990 .....	11
Grafica 5: Cifra de ventas 1990 - 2000 .....	12
Grafica 6: Cifra de ventas 2000 - 2011 .....	14
Grafica 7: Principales contribuciones a la variación año corrido de la producción real.....	18
Grafica 8: Principales contribuciones a la variación doce meses del personal ocupado industrial.....	19
Grafica 9: Sector automotor colombiano – venta de vehículos nuevos en el país.	20
Grafica 10: Ventas al detal acumuladas .....	20
Grafica 11: Ventas al detal diciembre .....	21
Grafica 12: Ventas por segmento .....	22
Grafica 13: Vehículos ensamblados vs importados .....	23
Grafica 14: Ventas al detal por ensambladora .....	24
Grafica 15: Ventas al por mayor por marcas .....	25
Grafica 16: Ventas al por mayor por empresa .....	26
Grafica 17: Exportación fabricación de vehículos 2000 - 2011 .....	29
Grafica 18: Participación sector industrial 2010 - 2011 .....	30
Grafica 19: Exportación vehículos por grupo de países 2010 - 2011.....	31
Grafica 20: Exportaciones de vehículos según países 2010 - 2011 .....	32
Grafica 21: Importación fabricación de vehículos 2000 - 2011 .....	34
Grafica 22: Grupos de productos – Participación % .....	35

Grafica 23: Comportamiento de las importaciones según CIU	36
Grafica 24: Balanza comercial	38
Grafica 25: Consumo aparente de vehículos en Colombia	39
Grafica 26: Fuerzas del mercado	44
Grafica 27: Condiciones genéricas del entorno organizacional	48
Grafica 28: Ventas al por mayor por marca	55
Grafica 29: Cadena logística	76
Grafica 30: Tipos de negociaciones	78
Grafica 31: Matriz MIME	88
Grafica 32: Matriz PEEA	89
Grafica 33: Ubicación por zonas de hacinamiento 2011	95
Grafica 34: Zonas de hacinamiento 2011	96
Grafica 35: Vehículos ensamblados vs importados	105
Grafica 36: Fuerzas del mercado	108
Grafica 37: Quinta fuerza del mercado	117
Grafica 38: Resumen de los factores por número de respuestas	118
Grafica 39: Ventas totales por empresa al año 2006 - 2011	121
Grafica 40: Participación del mercado por empresa	122
Grafica 41: Participación por compañía en el mercado	124
Grafica 42: Segmento: Carros pequeños, 2 o 3 puertas	125
Grafica 43: Participación por marca del segmento I1	125
Grafica 44: Segmento: Carros Hatchback, 5 puertas	126
Grafica 45: Participación por marca del segmento I2	126
Grafica 46: Segmento: Carros Sedán	127

Grafica 47: Participación por marca del segmento M0 .....	127
Grafica 48: Segmento: Carros Sedán con cilindraje mayor a 1.6 .....	128
Grafica 49: Participación por marca del segmento M1 .....	128
Grafica 50: Segmento: Carros gama alta.....	129
Grafica 51: Participación por marca del segmento M1 alto.....	129
Grafica 52: Segmento SUV.....	130
Grafica 53: Participación por marca del segmento SUV .....	130
Grafica 54: Segmento Utilitarios .....	131
Grafica 55: Participación por marca del segmento utilitarios .....	131
Grafica 56: Crecimiento por empresa Sector Automotriz de Colombia 2011 .....	137
Grafica 57: Crecimiento intrínseco Sector Automotriz de Colombia 2006 - 2011	138
Grafica 58: Crecimiento intrínseco Sector Automotriz de Colombia 2006 - 2011	139
Grafica 59: Crecimiento Cps Sector Automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	140
Grafica 60: Utilidad operacional Sector Automotriz de Colombia 2006 - 2011 ....	142
Grafica 61: Delta utilidad operacional Sector Automotriz 2006 - 2011.....	143
Grafica 62: Ingresos operacionales Sector Automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	144
Grafica 63: Delta ingresos operacionales Sector Automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	145
Grafica 64: Costos operacionales Sector Automotriz de Colombia 2006 - 2011 .	146
Grafica 65: Delta costos operacionales Sector Automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	147
Grafica 66: Relación utilidad/ingreso Sector Automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	148
Grafica 67: Relación ingreso/utilidad Sector Automotriz de Colombia 2006 - 2011 .....	149

## GLOSARIO

**Automóvil:** Medio de transporte de personas de cuatro ruedas de uso público o privado.

**Estrategia empresarial:** Lineamiento de los objetivos, políticas y planes de la organización para su perdurabilidad en el tiempo.

**Competitividad:** Herramienta en la cual la compañía genera procesos eficientes y eficaces, los cuales generan una ventaja frente a sus competidores.

**Confluencia estratégica:** Situación en la cual un grupo de empresas de un sector específico, presentan similitudes en su desarrollo de actividades y estrategias organizacionales.

**Manchas blancas:** Espacios no atendidos en un sector, por una o varias empresas que lo conforman, por medio de los cuales se identifican las necesidades no atendidas del mercado con el fin de implementar estrategias enfocadas en dichos segmentos no atendidos.

**CIIU:** Clasificación Internacional Industrial Uniforme de las actividades económicas, permitiendo a los países producir productos con clasificación dentro de categorías comparables a escala internacional.

**Autopartes:** Pieza o conjunto de piezas que intervienen en el armado o ensamblaje de un vehículo.

## **RESUMEN**

Esta investigación se desarrolló con el fin de conocer de conocer detalladamente el comportamiento del sector automotriz de Colombia en los últimos años, haciendo énfasis en el segmento de vehículos de gama media del mercado, los cuales son los más comprados en volumen por los colombianos.

El estudio se realizó en un periodo comprendido entre 2.006 y 2.011 para tener identificación y valoración real del sector hasta la situación actual, donde se evaluaron las ensambladoras presentes en el país que pertenecen a la división o clasificación arancelaria dada por Código Industrial Internacional Uniforme - CIIU.

El trabajo se fundamenta en la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos por medio del cual es necesario desarrollar un examen histórico del comportamiento del sector en los últimos años con el cual se presenta el desarrollo en términos económicos, ventas, estado de hacinamiento, manchas blancas, principales participantes del mercado, TLC's y demás rubros que caracterizan el segmento.

De igual manera, el trabajo de investigación refleja una vista general de las estrategias utilizadas por las principales marcas del estudio, evaluando como estas son imitadas o no por sus competidores, y de igual manera, determinar que hace a una empresa ser líder en el mercado no tan solo tomando el ámbito económico como pilar.

### **PALABRAS CLAVE**

Estrategia, análisis, sector, comercio, hacinamiento, competitividad, vehículo, productividad, competidores, ensambladora, cadena productiva, importación, exportación, TLC, sustitutos, compañía, convergencia estratégica.

## **ABSTRACT**

This research was developed to meet an expert understanding of the behavior of the automotive sector in Colombia in recent years, emphasizing the vehicle segment of mid-range market, which are best purchased in volume by Colombians.

The study was conducted in the period between 2006 and 2011 to have identification and real assessment of the sector to the current situation, which evaluated the assemblers in the country belonging to the division or tariff classification given by the Código Industrial Internacional Uniforme - CIIU. The work is based on the methodology of Análisis Estructural de Sectores Estratégicos by which it is necessary to develop a historical examination of the performance of the sector in recent years which is presented in economic development, sales, state of overcrowding, white spots, leading market participants, Free Trade Agreement and other items that characterize the segment.

Similarly, the research reflects an overview of the strategies used by the major brands of the study, evaluating how they have been mimicked or not by their competitors, and likewise, determine what makes a company a leader in the market not only taking the economic as a pillar.

## **KEYWORDS**

Strategy, analysis, industry, commerce, overcrowding, competitiveness, vehicle, productivity, competitors, assembly, supply chain, import, export, FTA, substitutes, company, strategic convergence.



## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se fundamenta en el sector automotriz en Colombia, siendo los vehículos gama media del mercado colombiano el objetivo de estudio, ya que son ellos quienes presentan mayor porcentaje de ventas.

En los últimos años Colombia ha presentado un incremento histórico en volumen de ventas, específicamente hablando el 2011 fue el año con mayor venta totales de vehículos en el país. Las diferentes condiciones del sector son afectadas por los factores estructurales del país, siendo la logística un rubro con fuertes síntomas en los costos para las ensambladoras, originado desde la llegada de algunas de las piezas o de los mismos vehículos importados, ya que la agilidad en los procedimientos es deficiente y no estandarizada. Además, el desplazamiento posterior a la salida del puerto o punto de llegada de la mercancía se afecta por el mal estado de carreteras del país, las cuales generan un costo logístico adicional al normal de un país en optimas condiciones viales.

Las principales ensambladoras del país son Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. - Sofasa, General Motors Colmotores - GMC y la Compañía Colombiana Automotriz – CCA, pero además en el presente estudio se evalúan a las empresas Hyundai, Toyota de Colombia y Metrokia, ya que completan el grupo de marcas de vehículos más comerciales en el país. Cada una de las anteriores empresas mencionadas presentan estrategias muy similares a las de sus competidores, pero aun así, unos logran sobresalir sobre los demás y ofrecer servicios diferenciados que generan un valor agregado para cierto tipo de consumidor.

Aunque las empresas comercializadoras de automóviles presenten un alto porcentaje en ventas, es de útil importancia valorar índices financieros como lo es el ROA, por medio del cual se mide el retorno sobre la inversión realizada de la compañía, es decir, mide la efectividad de la estrategia implementada en la compañía con respecto al dinero invertido por los inversionistas, dando así como

resultado un análisis más detallado de la situación real de las empresas automotrices en el país.

## **1. PANORAMA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA**

### **1.1. GENERALIDADES**

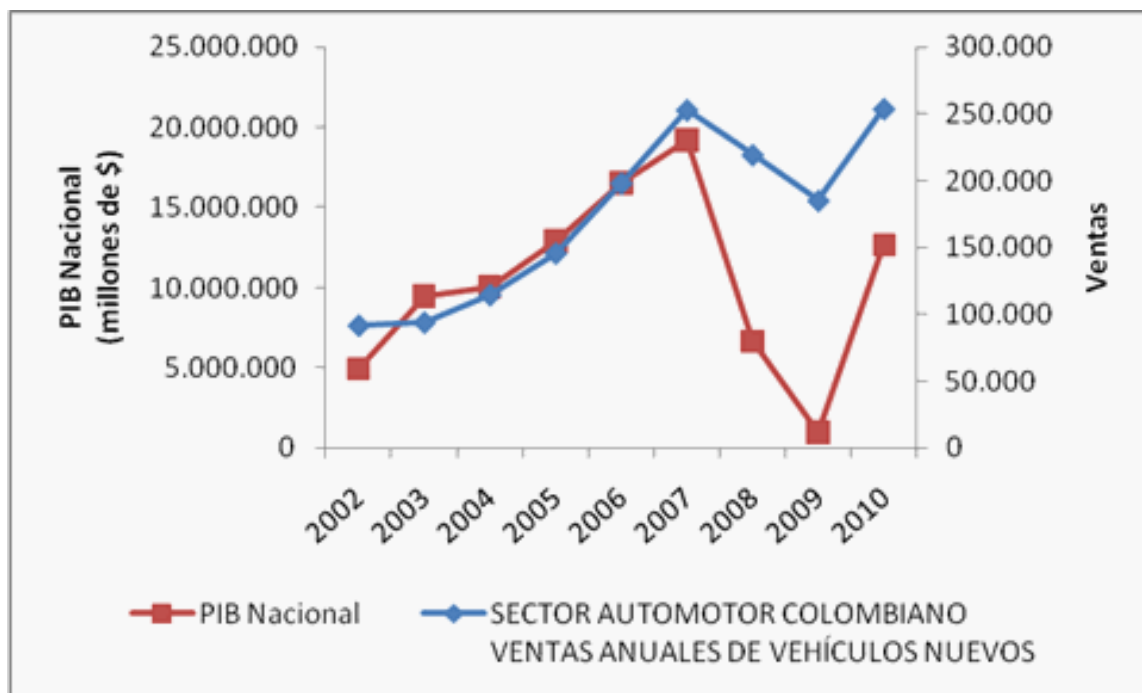
Según el informe “Industria Automotriz Perfil Sectorial”, presentado por la entidad Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (Proexport, 2011), el sector automotriz colombiano represento el 6,2% del PIB y empleo el 2,5% del personal ocupado dentro de la industria manufacturera al cierre del año 2010, posicionando así a Colombia como el quinto productor de automóviles a nivel Latinoamérica. Esta industria se encuentra compuesta por diferentes tipos de actividades económicas, como la de ensamblaje de vehículos ligeros, de camiones, de buses y motocicletas; así mismo se encuentra la fabricación de partes y piezas utilizadas en el ensamblaje para OEM, como repuestos. Debido a estas actividades la industria automotriz se ve interrelacionada con proveedores de insumos de otras industrias como la metalmecánica, la petroquímica (plásticos y cauchos) y la de textiles.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede concluir que el sector automotor en Colombia se caracteriza fundamentalmente por dos aspectos relevantes los cuales lo posicionan como un recurso trascendental para el continuo crecimiento y desarrollo de la economía regional y nacional. Según el Departamento Económico de la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO, 2008), la principal característica es que este es un sector en el cual el nivel de importaciones es bastante alto, y además, como lo mencionamos anteriormente, su cadena productiva comprende diferentes actividades que fomentan el crecimiento en otros sectores económicos, otros de los negocios que se ven beneficiados gracias a la excelente dinámica del sector son las aseguradoras, las ventas de combustibles y autopartes, los usuarios de escuelas de conducción, el mayor recaudo de impuestos e ingresos por matrículas, los peajes y la demanda de parqueaderos. Así lo asegura (FENALCO, 2011), argumentando que “Sólo los seguros de automóviles crecieron el año pasado (2011) 8,1 por ciento, y las pólizas llegaron a 1,7 billones de pesos. A ello se suma

el negocio de la venta de accesorios para la personalización de los vehículos que, de acuerdo con las empresas del sector, en Colombia es muy particular, pues cada comprador de un auto le agrega elementos acorde con sus necesidades y gustos”. Es importante destacar que la importancia que ha adquirido el sector se da gracias al continuo crecimiento de sus ventas desde el año 2000 y el gran auge que está teniendo la demanda de vehículos en los últimos meses

Al comparar las ventas del sector automotor colombiano con el PIB, se observa que tienen comportamientos similares durante el periodo en estudio, existiendo una correlación superior al 93%, lo que indica una relación directa y fuerte entre estas dos variables. Esto significa que cada vez que aumente el ingreso de las personas, las ventas de vehículos nuevos también lo harán. (Alcaldía Bogotá, 2011).

**Gráfica 1. Ventas anuales del Sector Automotriz Colombiano (en vehículos nuevos) vs. PIB Nacional a precios constantes de 2000**



Fuente: Econometría

**Tabla 1. Matriz de correlación PIB Colombiano a precios constantes de 2000 - Ventas anuales del sector automotriz colombiano de vehículos nuevos (2002-2010)**

	<i>PIB</i>	<i>Ventas</i>
<i>PIB</i>	1	
<i>Ventas</i>	0,93645515	1

Fuente: DANE

## **1.2. CARACTERISTICAS DEL SECTOR**

Invierta en Colombia, 2010; a través de su informe enumera las siguientes características, las cuales hacen a este sector atractivo a la hora de atraer inversionistas al país:

I. Industria automotriz dinámica: crecimiento promedio cercano al 11% en producción, 27% en exportaciones y 15% en el consumo.

II. Mercado Ampliado: cuenta con un parque local cercano a las cinco millones de unidades, además tiene acuerdos comerciales que le proveen acceso preferencial a un mercado automotor regional ampliado de 34 millones de vehículos (México, 28 millones de unidades; Chile, 3 millones de unidades; Perú, 1,5 millones de unidades y Ecuador 1,1 millones de unidades).

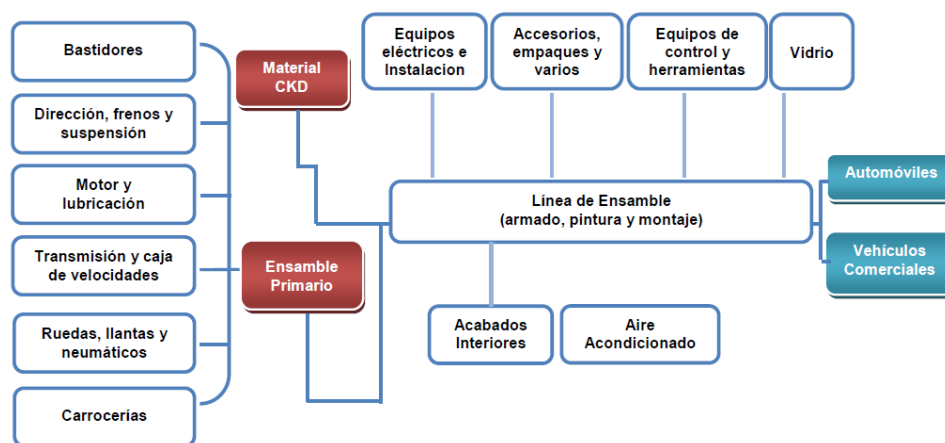
III. Sector autopartista en desarrollo: ventas por unos USD 600 millones en autopartes a productores locales, aumento de las importaciones en un 48% en los últimos tres años y en los últimos siete años un incremento en el parque automotor de 1.2 millones de unidades, lo que representó un aumento cercano al 31%, demostrando una alta demanda y crecimiento en el país.

IV. Mano de obra calificada y a precios competitivos: existe una disponibilidad cercana de 15.000 graduados entre profesionales y técnicos para la industria automotriz y afines. Adicionalmente cuenta con salarios competitivos en la región alrededor de 1,73 USD/hora para operarios.

V. Sector de Talla Mundial: la cadena autopartes- vehículos fue seleccionada como uno de los sectores estratégicos a promover activamente por parte del gobierno y el sector privado a través del Programa de Transformación Productiva, una iniciativa público -privada que busca ejecutar un plan de negocios de largo plazo con una meta común, convertir el sector en uno de clase mundial.

VI. Beneficios tributarios e incentivos: el sector cuenta con Depósitos Habilitados para Transformación o Ensamble, Zonas Francas competitivas y Contratos de Estabilidad Jurídica.

**Grafica 2. Cadena Productiva sector automotriz**



Fuente: DNP – Departamento Nacional de Desarrollo

De acuerdo con la Cámara de la Industria Automotriz (ANDI, 2010), en Colombia operan de manera activa las siguientes ensambladoras de vehículos:

1. Compañía Colombiana Automotriz (marcas Ford, Mazda y Mitsubishi).
2. General Motors Colmotores (marcas Isuzu, Suzuki, Volvo y Chevrolet).
3. Sofasa (marca Renault).
4. Hino Motors Manufacturing S.A. (marca Hino - grupo Toyota).
5. Carrocerías Non Plus Ultra (marca propia, CKD Volkswagen).
6. Compañía de Autoensamble Nissan (marca Nissan).

7. Navitrans (marca Agrale).
8. Praco Didacol (camiones)

Las tres primeras empresas concentran el mayor porcentaje de la producción, en términos de unidades. (ANDI, 2010)



General Motors -  
Colmotores



CCA - Compañía Colombiana  
Automotriz

La anterior imagen nos muestra logos de las principales ensambladoras de vehículos en Colombia, que atienden no solamente el mercado local sino también el regional. Las ensambladoras General Motors, Renault y Mazda ensamblan vehículos particulares. Mientras que General Motors y HINO son reconocidas ensambladoras de vehículos de carga (camiones ligeros). HINO inicio su producción a finales del 2008 y para el año 2009 ensamblo 2.130 unidades de camiones. (Proexport, 2011)



En el ensamble nacional de buses (Vehículos Comerciales de Pasajeros) se destacan importantes empresas de alto reconocimiento a nivel mundial. La empresa SUPERPOLO S.A fusión entre Carrocerías Superior y la brasilera Marcopolo, y BUSSCAR DE COLOMBIA S.A., alianza de la empresa brasilera BUSSCAR ÔNIBUS S.A. con un grupo de inversionistas colombianos fueron las empresas extranjeras que lideraron el ensamble nacional de buses en el mercado colombiano durante el 2008. SUPERPOLO registró ventas alrededor de USD 53 millones y BUSSCAR por USD 19 millones. De igual forma AGRALE desde el año 2002 tiene operación en Colombia. En el mercado también se destacan empresas locales como Non Plus Ultra, Autobuses AGA, Inca Fruegauf, Inconcar, entre otras. (Proexport, 2011)

### **1.3. HISTORIA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA 1969-2011**

#### **1.3.1. Historia según Roberto Nigrinis Velandia**

Roberto Nigrinis Velandia (2011), director de la revista virtual de Automóviles Carros y Clásicos, da una versión acerca de los antecedentes del sector automotriz en Colombia:

Los inicios de la historia automotriz en Colombia se originan con la importación a comienzo del siglo XX de los vehículos Cadillac, Fiat, Renault, Ford (Modelo T) y los camiones Reo. 50 años después del inicio importador del país, Colombia toma la decisión de ensamblar vehículos dentro del territorio nacional. El 27 de julio de 1956 se inicia en Bogotá la obra para dar origen a la Fábrica Colombiana de Automotores S.A. – Colmotores con una inversión de 5 millones de pesos. (General Motor Colombia, 2012)

La ensambladora inicia operaciones el 1 de febrero de 1962 produciendo camperos, camiones para 2.5 y 6 toneladas y microbuses Austin bajo supervisión de la British Motor Corporation de Inglaterra. Tres años después, la ensambladora inicia operación de vehículos producto de la Chrysler Corporation, entre los cuales se encuentra el Dodge Coronet, Dart, Simca, camiones y camionetas. En 19979, la fabrica ensambladora es comprada por la General Motors Corporation, donde inicia el ensamblaje de vehículos Chevrolet, actividad la cual es desarrollada hasta la fecha actual. (General Motors Colombia, 2012)

A finales de 1961 el empresario Leonidas Lara, había comenzado a ensamblar los populares camperos Jeep CJ5, Wagoneer, Gladiator y Commando en su planta de Bogotá, la misma en la que posteriormente se ensamblaron vehículos International, Fiat, Zastava, Peugeot y Jeep Commando, en la misma que hoy en día se producen los Mazda y Mitsubishi para el mercado andino y colombiano.

Es en 1969 cuando entra en funcionamiento la ensambladora SOFASA, ubicada en Envigado Antioquia. Planta en la cual son despachados, inicialmente, vehículos marca Renault, Toyota y Daihatsu Delta.



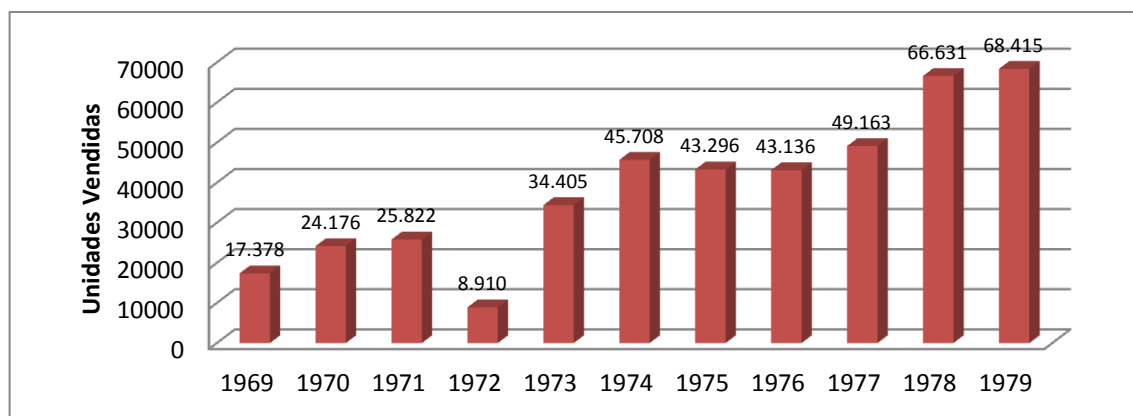
La creación de ensambladoras en Colombia ayudó al crecimiento del sector industrial del país, ya que aportó, y sigue aportando, cientos de puestos de trabajo en las diferentes plantas en el país. Además; la creación de pequeñas empresas para la comercialización y creación de autopartes o repuestos generó aportes para el PIB, o en términos generales, mejoramiento de las condiciones económicas de la nación.

El compromiso de las ensambladoras GMC y SOFASA ha llegado al punto de ofrecer un programa en conjunto para apoyar e incentivar la modernización y capacitación de proveedores locales, logrando aumentar el porcentaje de ensamblaje del Renault Logan de un 32% a un 43%, por tanto, se refleja el aumento de la capacitación de mano de obra, y la oportunidad de sacar en un futuro al mercado, un vehículo con 50% de ensamblaje nacional que satisfaga las necesidades de los colombianos y de países vecinos como Venezuela, Ecuador, Perú y Chile. (Portafolio, 2011)

A continuación veremos cómo ha sido el comportamiento de las ventas en el mercado local en estos casi 40 años en que han competido las tres más grandes ensambladoras locales contra los importadores.

### 1.3.2. De 1969 a 1979

**Gráfica 3. Cifra de ventas 1969 - 1979**



Fuente: Econometría

En este periodo de tiempo el mercado o la demanda de vehículos era un segmento reducido, donde General Motor Colmotores comercializaba sus modelos Simca, Dodge dart, Demon, Coronet, Polara y Alpine. A su vez también comercializaba las camionetas 100, camiones 300, 600 y P900 con opción a tractomula. (Invierta en Colombia, 2012)

Los modelos Zastava 1300 y 750Z “Topolino”, Fiat 125 Polsky tipo sedan y Station Wagon, 128 y 1100 San Remo, Mirafiori tipo sedan y Panorama eran ensamblados por Leonidas Lara junto con las camionetas International, Jeep CJ5, CJ6 y el modelo Comando. Por otra parte, Corautos distribuía vehículos Fiat 124 Sport y Spider, y algunos modelos Lancia.

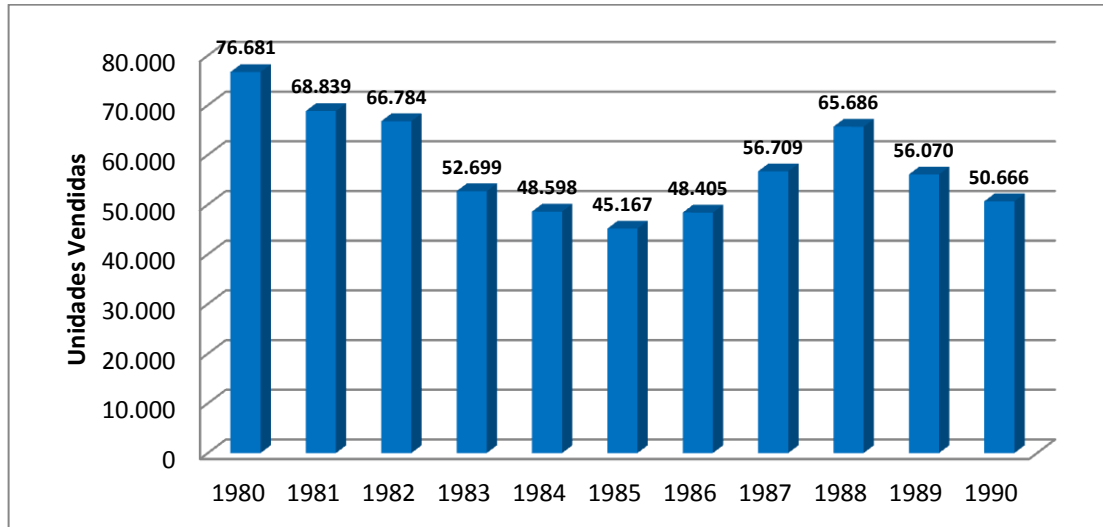
Este periodo de la historia automotriz es famoso por la aparición de los modelos 4, 6 12 y 12 Break de Renault, junto con las furgonetas comerciales. Los camperos de la época eran importados y distribuidos por Distoyota, Distribuidora Nissan y la Casa Duran, comercializando el Toyota Land Cruiser, Patrol y Land Rover Santana. (Invierta en Colombia, 2012)

Diferentes marcas eran importadas en la época, pero las principales fueron las camionetas Ford Ranger y Chevrolet Silverado, importadas de forma privada o vía diplomática. Otros vehículos presentes fueron los Mercedes Benz 200, 220, 230, 250 y 280.

Durante esta década se vendieron 419.021 unidades, para un promedio de 38.098 unidades anuales.

### 1.3.3. De 1980 a 1990

Gráfico 4. Cifra de ventas 1980 - 1990



Fuente: Econometría

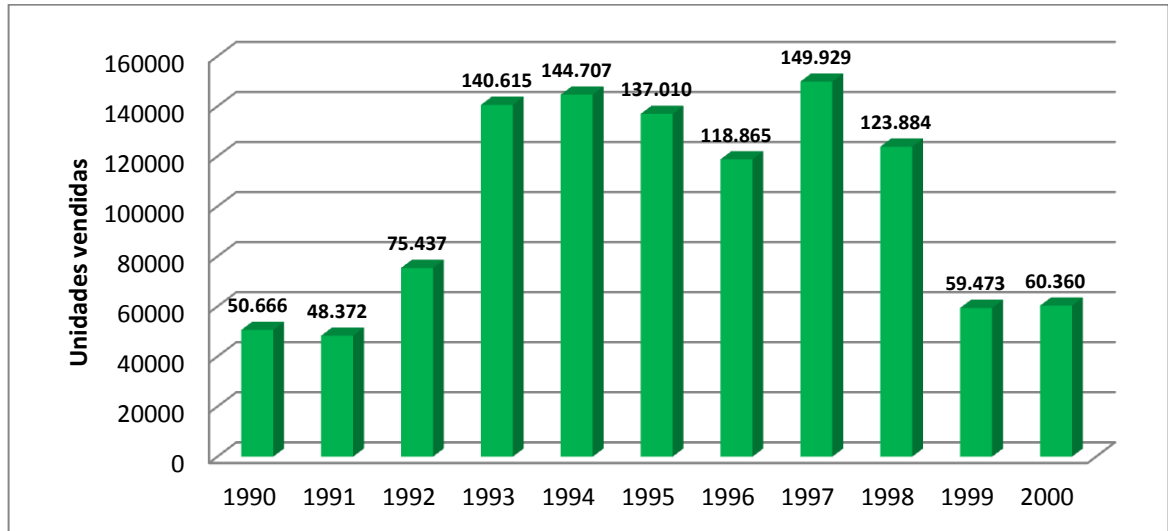
Este periodo se caracteriza por el ingreso de vehículos importados de Estados Unidos, Europa, Japón y Corea, permitiendo comprar marcas como Buick, Ford, Chevrolet, Fiat 132, Toyota Corolla y Starlet, Nissan 120Y, 160J y 280C, Subaru, Kia Brisa y Master, Hyundai Pony, Chevrolet Chevette, Luv, Celebrity, Spring, C10, C30, C60 y C70, y por último el modelos Monza y los camperos Trooper de la casa Isuzu. Por tanto, en este periodo de tiempo se comercializan gran variedad de automóviles en Colombia, ofreciendo mayor satisfacción de las necesidades del consumidor o usuario. (Invierta en Colombia, 2012)

Por último, Fiat deja la comercialización de los modelos 147 y 131, dando vía de entrada a Mazda con 323, 626 y su Pickup B1.600, y posteriormente a sus camiones T45 diesel. Por otra parte, Renault incluye en su stock los modelos Renault 18, 9, 21 y Nevada. Pero en 1982 con el cierre de la apertura económica, el nivel de importación se reduce a un mínimo nivel. (Invierta en Colombia, 2012)

A lo largo de estos diez años se vendieron 636.564 vehículos, con un promedio anual de 57.869.

### 1.3.4. De 1990 a 2000 “Apertura Económica”

Gráfico 5. Cifra de ventas 1990 - 2000



Fuente: Econometría

Gracias a la apertura económica, en Colombia se inicia la comercialización de Cadillacs, Buick y Pontiac provenientes de los Estados Unidos. Por otra parte, se importa de México, y luego de Venezuela, el modelo Cavalier.

Mazda aumento su oferta vehicular con su modelo 929 importado, por el contrario de los camiones T45, en los cuales se paró su producción. A su vez, ingreso al país algunos Miata y el modelos 121.

1992 fue el año en el cual Renault dejó la distribución del famoso modelo 4, rediseño el Renault 21 titulado Etoile, modificó el Renault 9, introdujo el Clio y por último el Renault 19. Por su parte, Toyota inició el ensamblaje de la Hilux, Land Cruiser y Prado. Debido a la apertura, en 1994 se presentó la cifra record en ventas hasta el momento con 140.615 unidades, ya que en el mercado se comercializaban múltiples marcas, beneficiando gratamente a los consumidores del sector.

A continuación la opinión de dos de los presidentes de las ensambladoras más importantes de Colombia.

Eduardo Bayón

Presidente de General Motors Colmotores.

Nosotros hemos estado a favor de la apertura económica porque creemos que este proceso es necesario en el mundo moderno. La prueba de esto radica en que la industria automotriz se duplicó una vez se dio la apertura. Eso no solo fue por la apertura comercial, sino también por la baja en los aranceles de los insumos. Nosotros no estamos en contra de las importaciones, al contrario, creemos que es bueno para el país que el cliente final pueda escoger. Además la apertura estimula el desarrollo tecnológico. De lo que nos hemos quejado es de la existencia de una competencia completamente desleal, específicamente de Corea del Sur. Los coreanos, subsidiados por su gobierno, no tienen ningún problema en bajar los precios por debajo de los del mercado mundial. Es así como antes de su entrada se mantenía una participación del producto nacional del 60 por ciento frente a un 40 por ciento importado, lo cual es sano porque la industria nacional hace mucho más en materia de empleos que la importación. Hoy en día la participación de importados está en el 55 por ciento. En Corea sobran 1,5 millones de unidades, que tienen que moverse o de lo contrario se hunde la industria en ese país, y vienen a parar a países como el nuestro. (Revista Semana)

Carlos Mattos

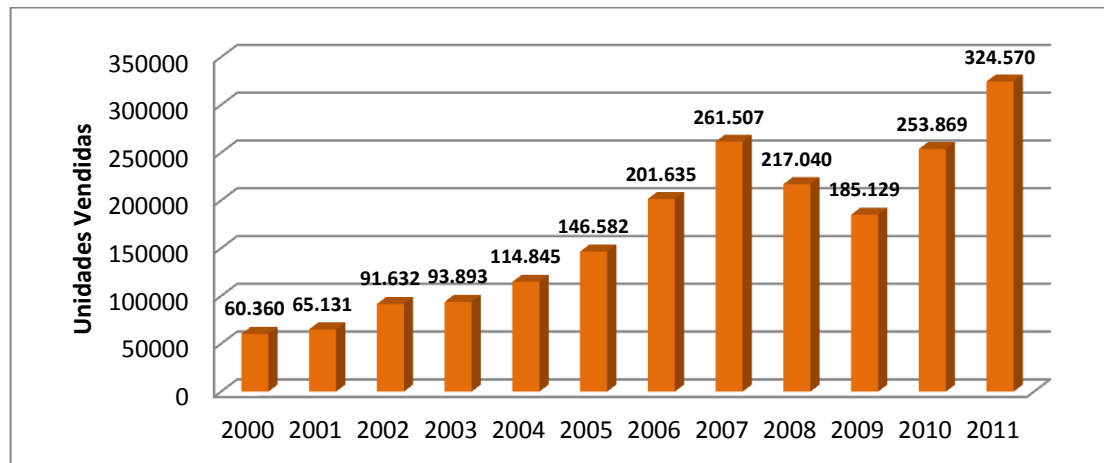
Presidente de Hyundai Colombia Automotriz.

El papel que ha jugado la apertura en Colombia ha sido vital. Sin ella tanto el sector automotor como el consumidor colombiano habrían sufrido un gran revés. Antes de la apertura solo había tres casas matrices en Colombia. Hoy en día el mercado se ha abierto para todas las marcas mundiales competitivas. Es así como en 1999 un vehículo nuevo en Colombia vale menos \_descontando la inflación y la devaluación\_ que en 1991. También se ha incrementado la oferta de trabajo.

Antes la industria generaba 20.000 empleos directos, mientras que hoy hay 40.000 y cerca de 200.000 empleos indirectos. A diferencia de hace 40 años, el colombiano tiene la oportunidad de salir y comprar el carro que quiera, el último modelo y la última tecnología en su propio país. La mayor competencia ha traído importantes beneficios marginales, como un mejor servicio de posventa, garantía más larga y actualización permanente de los modelos. (Revista Semana)

### 1.3.5. De 2000 a 2011

**Gráfico 6. Cifras ventas 2000 - 2011**



Fuente: Econometría

China es un mercado de talla mundial que produce toda clase de productos, es por esta razón que en 2005 inicia la exportación de vehículos con destino Colombia, en donde son acogidos con éxito sus vehículos tipo comercial. Desde 2005 a 2011 se vendieron 1'252.635 unidades de vehículos nuevos. (DANE, 2011)

Para el 2009 los analistas de la industria vaticinaban unas 180.000 unidades, sin duda alguna una cifra muy relevante, pero esta cifra fue superada por las 185.129 unidades vendidas entre enero y diciembre. Durante 2010 no se esperaba el estupendo resultado final que arrojó un resultado inesperado de 253.869 que convirtieron al año 2010 en el de mayores ventas en toda la historia de Colombia

hasta ese momento y superado por el 2011 que acaba de terminar con 324.570 unidades.

Al 31 de diciembre de 2011, se vendieron en Colombia un total de 4.077.989 vehículos desde 1969, una cantidad muy significativa por medio de la cual se demuestra el avance como país frente al resto del mundo.

#### **1.4. CUATRO ETAPAS EN LA HISTORIA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ**

Para complementar y profundizar sobre la brecha histórica del sector automotriz en Colombia es importante mirar el análisis de otro autor experto en el tema, Manuel Alejandro Restrepo Cardona (2010), quien hace un análisis durante el periodo de 1950-2008, donde se pueden diferenciar cuatro etapas descritas a continuación:

##### **1.4.1. 1950-1990: Ausencia de vehículos importados**

En este lapso de tiempo las ventas totales y las domesticas eran iguales, debido a que la importación de vehículos era extremadamente baja como consecuencia de la imposición de altas barreras de entrada de vehículos extranjeros al mercado local, se tenían aranceles hasta del 200%, lo cual hacia que la compra de automóviles en mercados extranjeros no fuera un negocio rentable. En consecuencia los vehículos eran ensamblados en el país, en esta actividad se destacaban tres empresas: la actual General Motors GM Colmotores, la Compañía Colombiana Automotriz (CCA) y la Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. (SOFASA). Una de las características de la época entre de 1986 y 1991 fue que la variedad de productos era muy baja, en promedio, eran 22 los modelos ofrecidos. (Manuel Alejandro Restrepo, 2010)

##### **1.4.2. 1990-1998: Liberalización comercial**

Durante el gobierno del presidente Gaviria el país se empezó abrir al comercio internacional a través de una importante reducción y hasta eliminación total de las barreras comerciales impuestas anteriormente. Como consecuencia de esta apertura los aranceles de 200% que debían pagar los vehículos al ingresar al

mercado colombiano en 1992 pasaron a ser de 38.83% en 1998, lo cual permitió el ingreso de una variedad de vehículos nunca antes vista, desde gamas bajas a altas. Así mismo se dio una disminución promedio en los precios de los autos, de 23.000 USD en 1992 a 19.000 USD en 1998. (Manuel Alejandro Restrepo, 2010)

#### **1.4.3. 1999: Recesión doméstica**

En el año 1999 el país se vio afectado por la crisis económica y esto se vio reflejado en el sector automotriz. Como consecuencia de la crisis en el país se evidencio un alto índice de desempleo, se aumentaron las tasas de interés, se presentó una restricción en el acceso al crédito, se vio una caída en el ingreso real disponible y se perdió la confianza. De esta forma las ventas del sector automotriz se fueron a pique, cayeron en un 52.8% en 1999, pasando de 126.062 a 59.473 unidades. (Manuel Alejandro Restrepo, 2010)

#### **1.4.4. 2000-2009: Crecimiento del sector**

El sector automotriz colombiano presento un crecimiento continuo en sus ventas a partir del año 2000 hasta el 2007, en este ultimo año alcanzó un pico histórico, al vender 253.036 unidades, además de romper por primera vez la barrera de los 200.000 vehículos. Gracias a esto varias firmas extranjeras se vieron atraídas hacia la industria automotriz colombiana, firmas de origen asiático y europeo entraron al país. En los años 2008 y 2009 se dio una disminución en las ventas acumuladas de vehículos nuevos, el año 2008 disminuyo en 13,25% sus ventas con respecto al 2007 acumulando 219.498 vehículos vendidos. Y el año 2009 disminuyo en un 15,6% con respecto al 2008, obteniendo un acumulado de 185.129 vehículos vendidos. Según análisis del sector las principales causas de este comportamiento negativo fueron la situación diplomática con Venezuela y Ecuador la cual perjudicó la dinámica del sector y generó grandes incertidumbres sobre sus efectos en el crecimiento, la reducción del IVA para automóviles particulares de 1.600 centímetros cúbicos, la cuota de importaciones impuesta por Venezuela, las altas tasas de interés y la desaceleración en el consumo de los



hogares. Las ensambladoras informaron que la situación provocaría el despido de miles de personas, debido a que durante el mes de enero de 2008 las ventas no habían sido buenas, y el crecimiento de ventas al por mayor había sido inferior en 6.3 por ciento a las registradas en el mismo mes del año 2007. (Manuel Alejandro Restrepo, 2010)

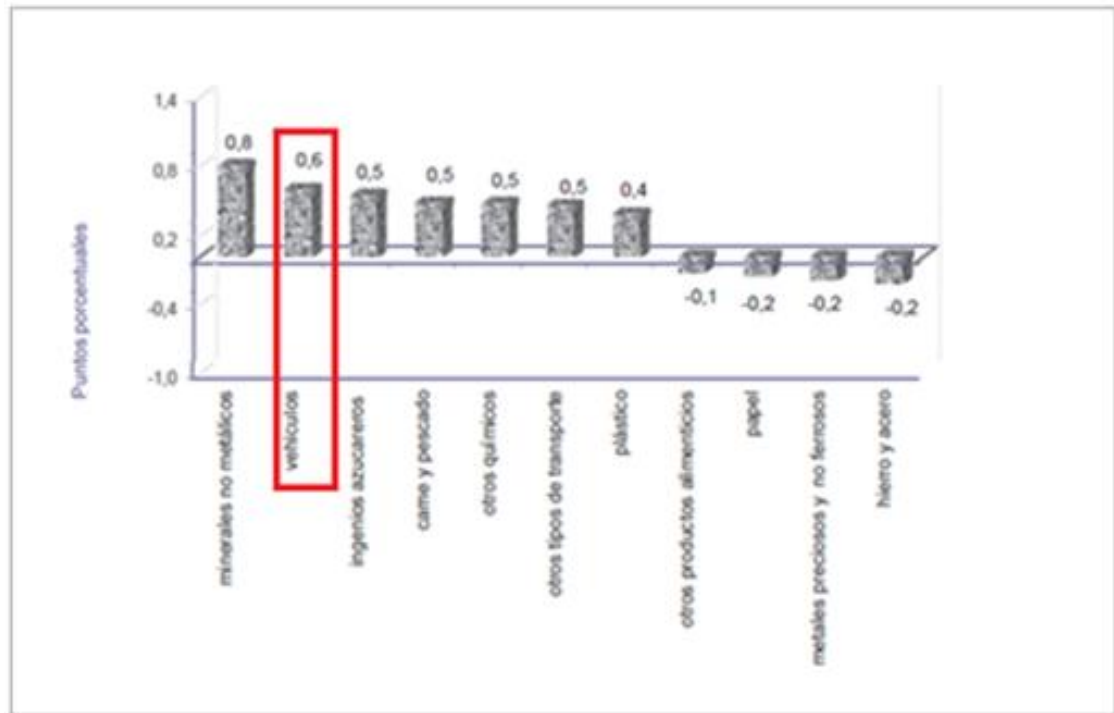
En los últimos años 2010 y 2011 el sector tuvo una recuperación total en sus ventas de vehículos nuevos y se han alcanzado las cifras más altas de la historia colombiana. Se cerraron los años con ventas de 253.869 y 324.570 vehículos nuevos respectivamente.

## **1.5. ESTADÍSTICAS DEL SECTOR**

### **1.5.1. Contribución del sector automotor al Sector Industrial**

Durante lo corrido del año 2011 hasta noviembre, la producción real del sector industrial, sin incluir trilla de café, creció 5,1% respecto a igual período de 2010. El sector se encuentra compuesto por 48 subsectores, de los cuales 33 registraron incremento en su producción, los más sobresalientes según su contribución a la variación total del sector fueron las industrias de minerales no metálicos (10,9%); vehículos automotores (17,5%); ingenios azucareros y trapiches (18,1%); producción de carne y pescado (12,6%); otros productos químicos (4,7%); y otros tipos de equipos de transporte (30,2%). Estos subsectores aportaron en conjunto 3,3 puntos porcentuales a la variación total. Como se puede ver el sector automotriz se encuentra bien posicionado ya que de los 48 subsectores que conforman el sector industrial, este fue el tercer subsector con mayor crecimiento y el segundo con la mayor contribución al crecimiento del sector aportando 0,6 puntos porcentuales. (DANE, 2011)

**Gráfico 7. Principales contribuciones a la variación año corrido de la producción real, Enero – Noviembre 2011**

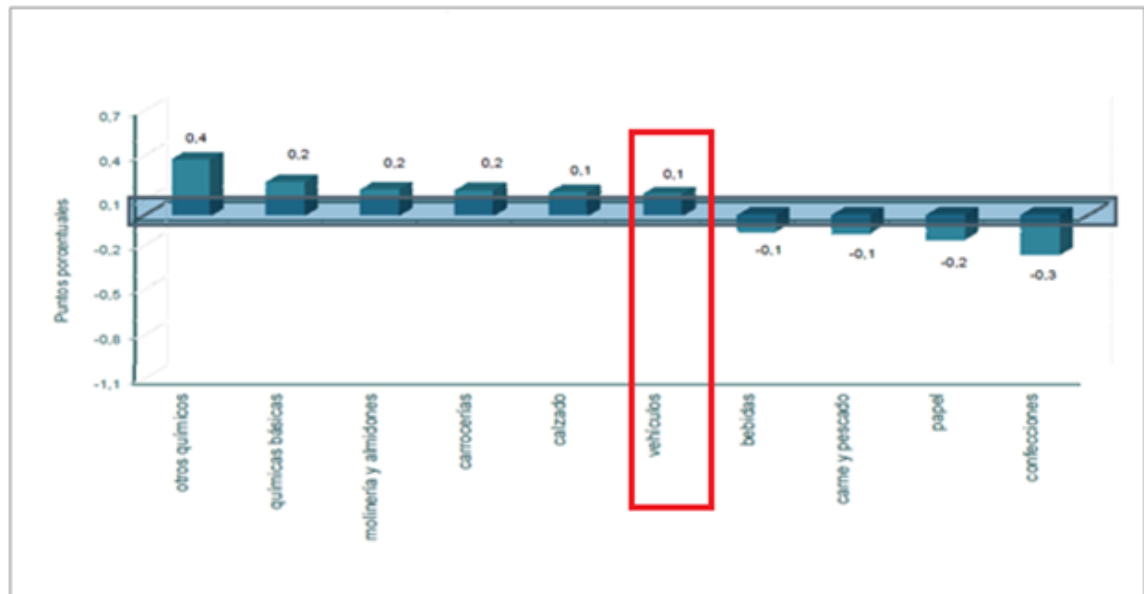


Fuente: DANE

### **1.5.2. Contribución al empleo**

En los últimos años, el sector automotriz ha presentado un crecimiento significativo en ventas, pero siendo de esta manera, implícitamente viene el aumento del personal ocupado que se desarrolla en dicho medio. El personal ocupado del sector industrial, sin tener en cuenta la trilla de café, aumentó un 1,3%. Los subsectores con mayor grado de contribución hacia el sector fueron los relacionados con actividades de producción de productos químicos, sustancias químicas, molinería y almidones, y carrocería. (DANE, 2011)

**Gráfico 8. Principales contribuciones a la variación doce meses del personal ocupado industrial (Diciembre 2010 – Noviembre 2011/Diciembre 2009 – Noviembre 2010)**

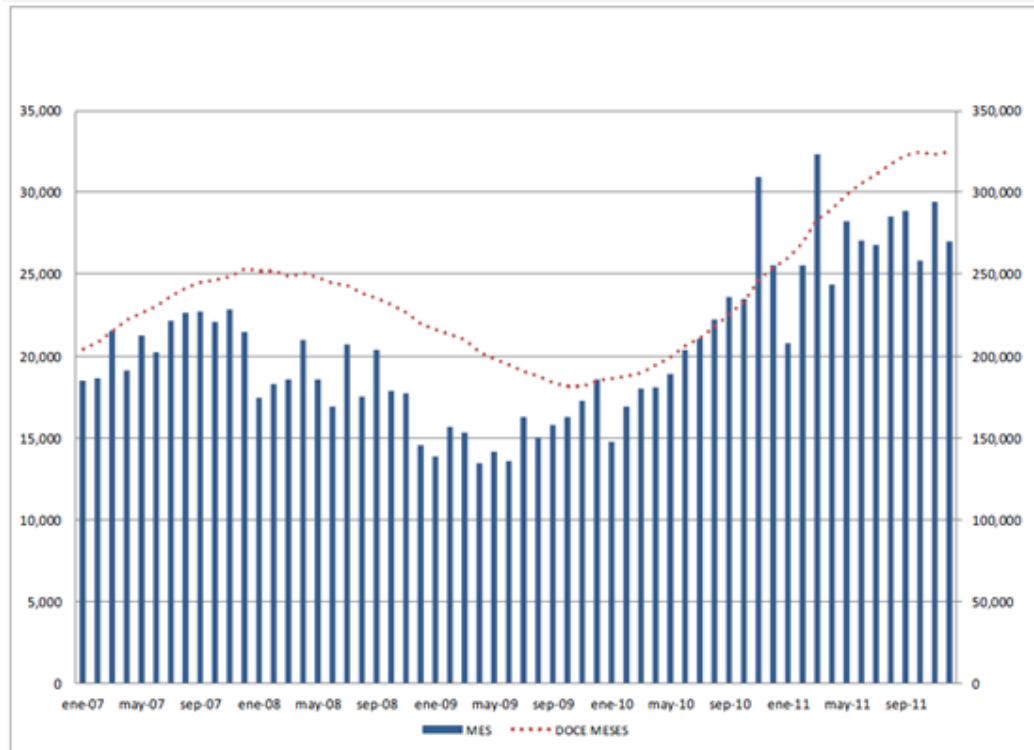


Fuente: DANE

### 1.6. VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS

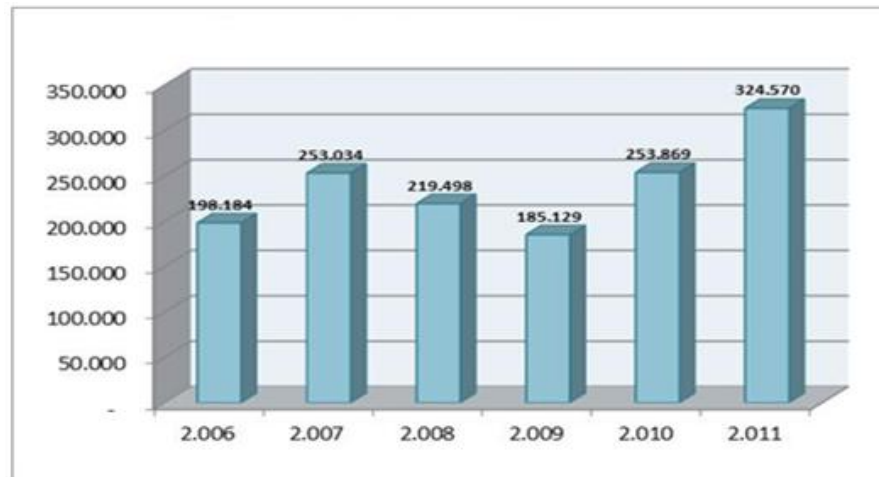
Durante el año 2009 se vendieron 185.129 vehículos nuevos de todo tipo en Colombia según las cifras de Econometría, en el año 2010 esta cantidad llegó a 253.869 vehículos. Según el documento del análisis mensual de las ventas de vehículos nuevos de Colombia que presenta Econometría S.A., Administrador del Comité Automotor Colombiano, “En el pasado mes de diciembre se vendieron en el país 29.961 vehículos registrándose así 324.570 unidades como cierre del año, cifra que se convierte en record de ventas en la historia del país. De esta manera las ventas de vehículos nuevos el año pasado registraron un crecimiento frente a 2010 de 27.8%. Las ventas registradas en el pasado mes de diciembre son también las más altas registradas para el último mes del año y significaron un crecimiento frente a diciembre de 2010 del 5.5%”. (Econometría, 2012)

**Gráfico 9. Sector automotor colombiano – venta de vehículos nuevos en el país**



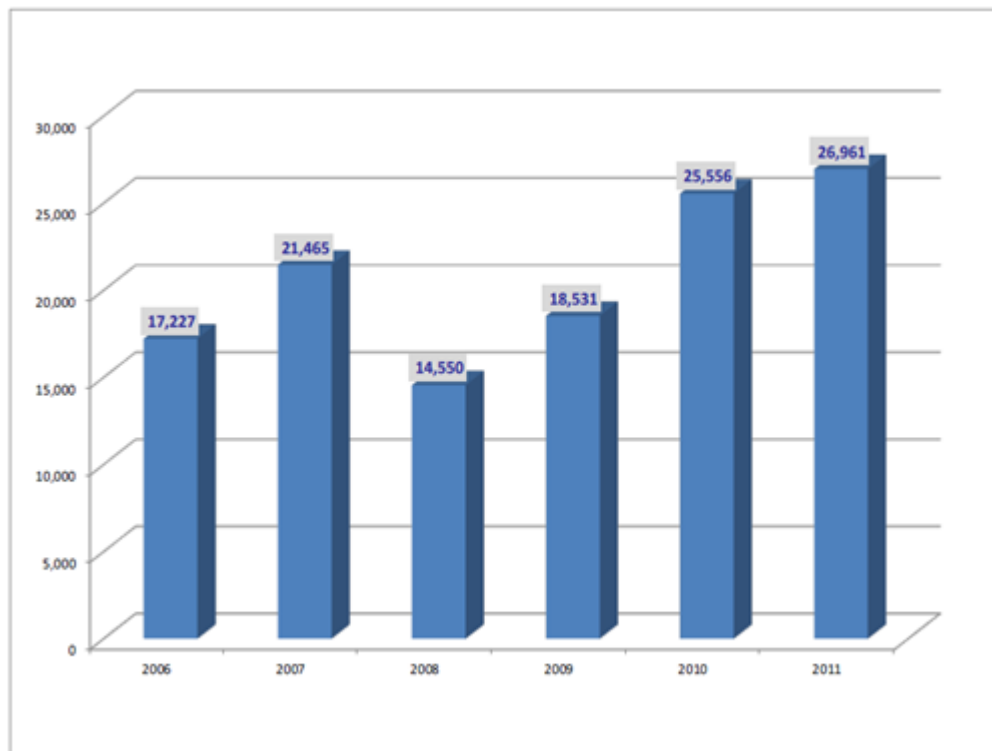
Fuente: Econometría

**Gráfico 10. Ventas al detal acumuladas**



Fuente: Econometría

**Gráfico 11. Ventas al detal durante el mes de diciembre**



Fuente: Econometría

### **1.7. VENTA DE VEHÍCULOS POR SEGMENTO**

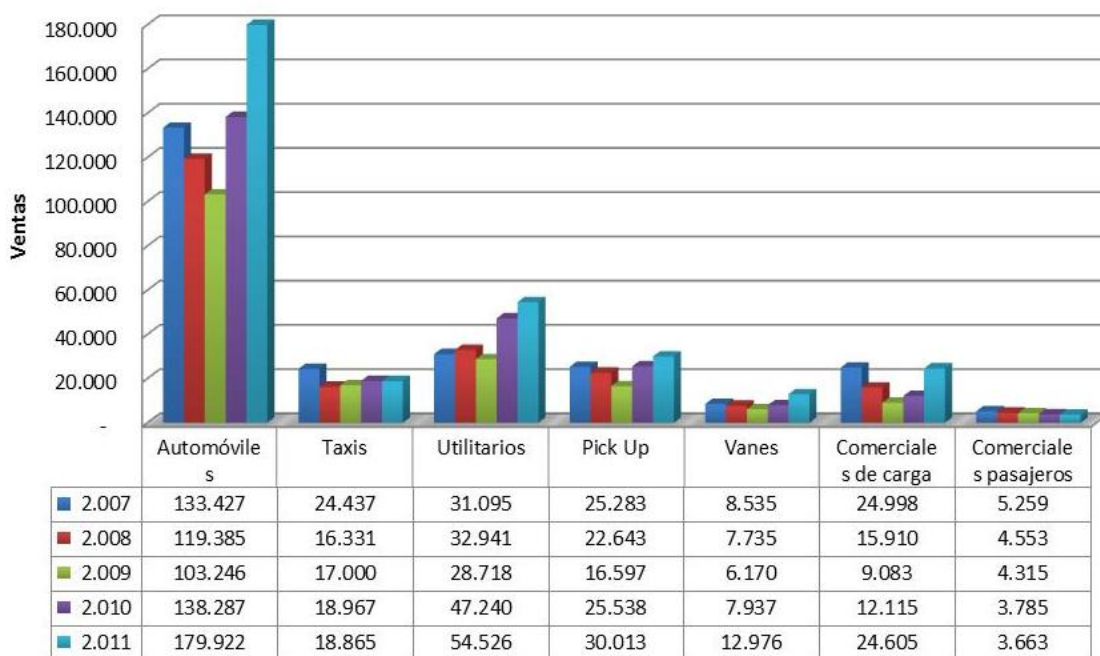
En cuanto a las ventas por segmento, el año 2011 se caracterizó por el crecimiento del segmento de vehículos comerciales de carga frente al 2010. Las ventas se duplicaron pasando de 12.115 en 2010 a 24.605 en 2011, lo cual representa un aumento en la participación del segmento con respecto a los demás paso del 5% al 8%.

Los vehículos de uso preferentemente familiar (automóviles y utilitarios SUV) corresponden a un poco menos de las tres cuartas partes del mercado. En el 2011 los automóviles particulares ganaron un poco de terreno a los SUV, aumentaron su participación en un punto porcentual siendo en el 2010 de 54% y en el 2011 de 55%; así mismo presentaron un crecimiento en sus ventas en el año 2011 del 30.1% mientras que en los segundos fue de 15.4%.

Un tercer segmento que mostró un crecimiento destacado fue el de las vans y furgonetas que en 2011 creció 63.7% frente a las ventas registradas en 2010. Sin embargo este segmento, al participar únicamente con el 3.1%, solo vio reflejada estas mayores ventas en la ganancia de poco menos de un punto porcentual dentro del mercado total.

El segmento de vehículos comerciales de pasajeros fue el único que mostró un leve descenso en el 2011, al pasar de 3.785 unidades vendidas en 2010 a 3.663 en 2011. Este descenso de 3.2% hizo que su participación en el total pasara de 1.5% a 1.1%. (Econometría, 2012)

**Gráfico 12. Ventas por segmento**



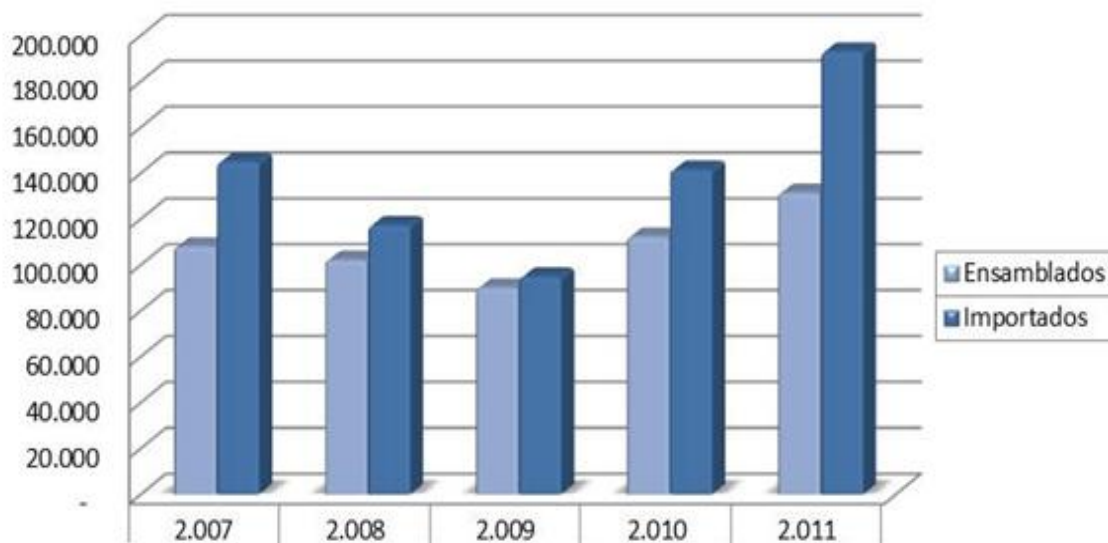
Fuente: Econometría

### 1.8. VEHÍCULOS ENSAMBLADOS VS. IMPORTADOS

Los vehículos importados superan a los ensamblados nacionalmente. Como es el caso, en 2011 los automóviles ensamblados y vendidos dentro del territorio nacional corresponden al 40,5%, para el restante 59,5% ser de ensamblaje

extranjero. De esta manera, se establece un record en ventas con 193.060 unidades importadas al país, y un crecimiento del 36,4% frente al registro del año 2010. (Econometría, 2012)

**Gráfico 13. Vehículos ensamblados Vs. Importados**



Fuente: Econometría

### 1.9. VENTAS POR CIUDADES

En lo que respecta a la distribución de las ventas por ciudades el comportamiento de 2011 es muy similar al observado en 2010 para las cinco principales ciudades. Es así que Bogotá sigue concentrando la mayor parte del mercado con 46% de las ventas totales y es seguido por Medellín con el 13% de ellas y Cali con el 10%. Dentro de estas tres el crecimiento de ventas en 2011 en Medellín fue del 27.0%, levemente superior al de Bogotá 26.2% y algo mayor que el de Cali 24.0%. La cuarta y quinta ciudades en ventas del país siguen siendo Bucaramanga y Barranquilla con el 6.2% y 5.8% respectivamente, aunque las ventas en la segunda crecieron 36.6%, significativamente más que en cualquiera de las otras ciudades mencionadas. (Econometría, 2012).

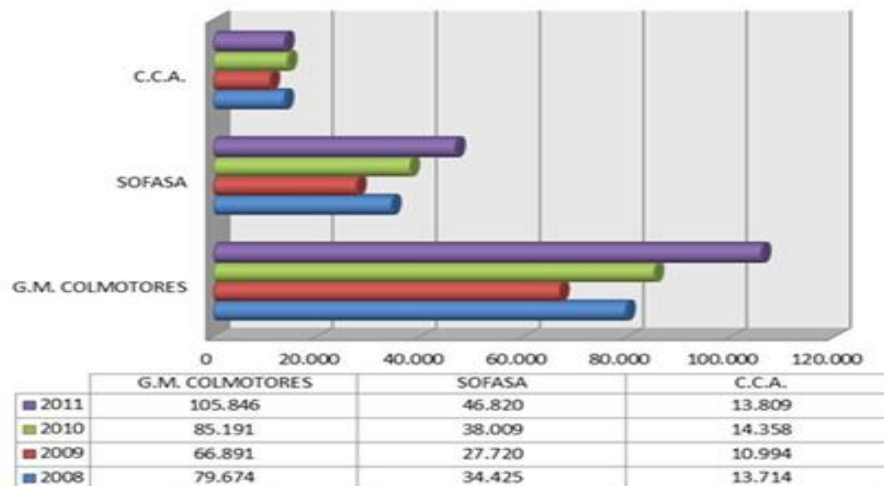
### 1.10. VENTAS POR ENSAMBLADORA

Como se mencionó anteriormente las tres principales ensambladoras del país son Colmotores, Sofasa y Compañía Colombiana Automotriz. Estas compañías concentraron su producción en el 2011 en la línea de automóviles con un 85%, vehículos comerciales de carga y pasajeros en un 9%, Pick up en 4% y taxis en un 2%.

La participación en la manufactura de vehículos en el 2011 se distribuyó así: GM Colmotores con 64% equivalente a 105.846 vehículos, Sofasa con 28% equivalente a 46.820 y CCA Mazda con 8% equivalente a 13.809 vehículos para un total de 166.475 autos vendidos por ensambladoras en Colombia.

A partir del 2008 se ha observado un crecimiento continuo en la venta de vehículos ensamblados en Colombia, a excepción del 2009, año en el que se presentó una caída del 17% con respecto al 2008. Las ventas totales han sido 127.813, 105.605, 137.558 y 166.475 unidades respectivamente. Como se puede observar el año 2011 cerró con la cifra más alta en la historia colombiana, lo cual representa un incremento del 21% con respecto al año anterior.

**Gráfico 14. Ventas al detal por ensambladora**



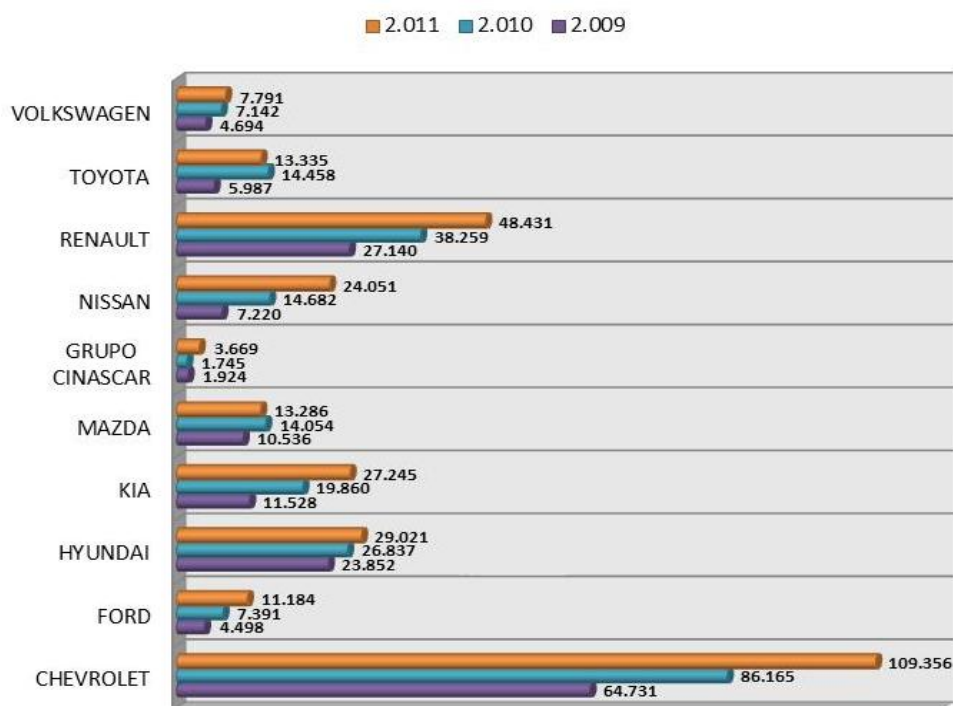
Fuente: Econometría



### 1.11. VENTAS POR MARCAS DE VEHÍCULOS

En la siguiente gráfica se pueden observar las diez principales marcas de vehículos que han obtenido la mayor cantidad de ventas al por mayor, es decir, a concesionarios, en los últimos tres años, esta lista de una total de cincuenta marcas. Como se puede ver, Chevrolet ha sido la marca líder del mercado a lo largo de su historia con ventas en el 2011 de 109.356 vehículos, lo cual representa un crecimiento del 27% con respecto al año 2010 donde la venta fue de 86.165 vehículos. La segunda marca líder del mercado es Renault, la cual obtuvo en 2.011 ventas por 48.431 vehículos, lo cual representa un crecimiento del 27% con respecto al año 2010 donde la venta fue de 38.259 vehículos. La tercera marca líder es Hyundai con ventas en el 2011 de 29.021 vehículos y un crecimiento del 8% con respecto al 2.010, donde se vendieron 26.837 vehículos, luego siguen marcas como Kia, Nissan, Toyota y Mazda.

**Gráfico 15. Ventas al por mayor por marcas**

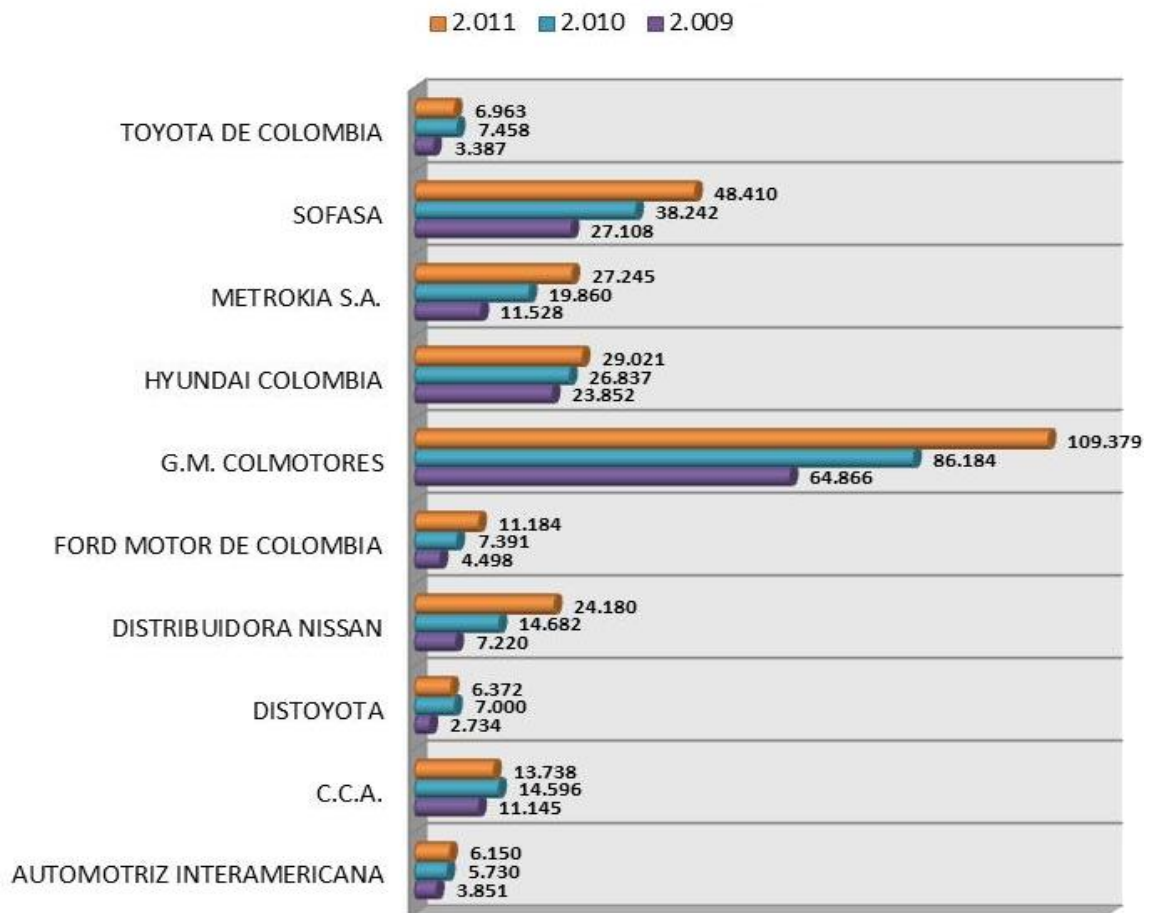


Fuente: Econometría

### 1.12. VENTAS POR EMPRESAS

En la siguiente gráfica se encuentran las diez principales empresas comercializadoras de vehículos en el mercado colombiano, de un listado total de 37 empresas. Las cifras de estas gráficas son muy similares a la anterior, ya que estas son las empresas que comercializan las marcas que se anteriormente. Como se puede observar, la empresa líder del mercado es General Motors Colmotores, seguida de Sofasa, Hyundai Colombia, Metrokia S.A., Distribuidora Nissan, C.C.A, entre otras.

**Gráfico 16. Ventas al por mayor por empresa**



Fuente: Econometría

### 1.13. EXPORTACIONES

En la siguiente tabla se observan las cifras de las exportaciones del sector automotriz, según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, para cuya industria corresponde al código 34. El valor total de las exportaciones del sector en el 2011 (noviembre) fue de 380.402 USD, mientras que en el 2010 (noviembre) fueron de 308.321 USD, lo cual significó un crecimiento del 23,4%. A noviembre del 2011 la participación total del sector fue de 0,7% del total de las exportaciones cuyo valor fue de 51.179.285 USD. Vale la pena aclarar que dentro de la cifra total de la industria antes mencionada se incluye la del sector de autopartes cuyas exportaciones en 2011 fueron de 112.990 USD, mientras que en el 2010 fueron de 128.880 USD, decreció en un 12,3%

**Tabla 2. Exportaciones según CIU, Enero – Noviembre 2011 (Miles de dólares FOB)**

CIU	Descripción	2011 <sup>P</sup>	2010 <sup>P</sup>	Variación %	Participación %
34	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	380.402	308.321	23,4	0,7
341	Fabricación de vehículos automotores y sus motores	263.544	176.875	49,0	0,5
342	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques	3.869	2.567	50,7	0,0
343	Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores	112.990	128.880	-12,3	0,2
<b>Total</b>		<b>51.179.285</b>	<b>35.973.997</b>	<b>42,3</b>	<b>100,0</b>

Fuente: DIAN

En la siguiente tabla se analiza el comportamiento histórico en cuanto al valor de las exportaciones del sector y la participación de este dentro del total de exportaciones en el periodo 2000-2011. El comportamiento ha sido muy variable, en el año 2007 se presentó un incremento notable en las exportaciones por un valor de 1.135 millones de USD, pero a partir de este año las ventas en el exterior descendieron drásticamente. A partir del 2009 se empezó a ver un pequeño

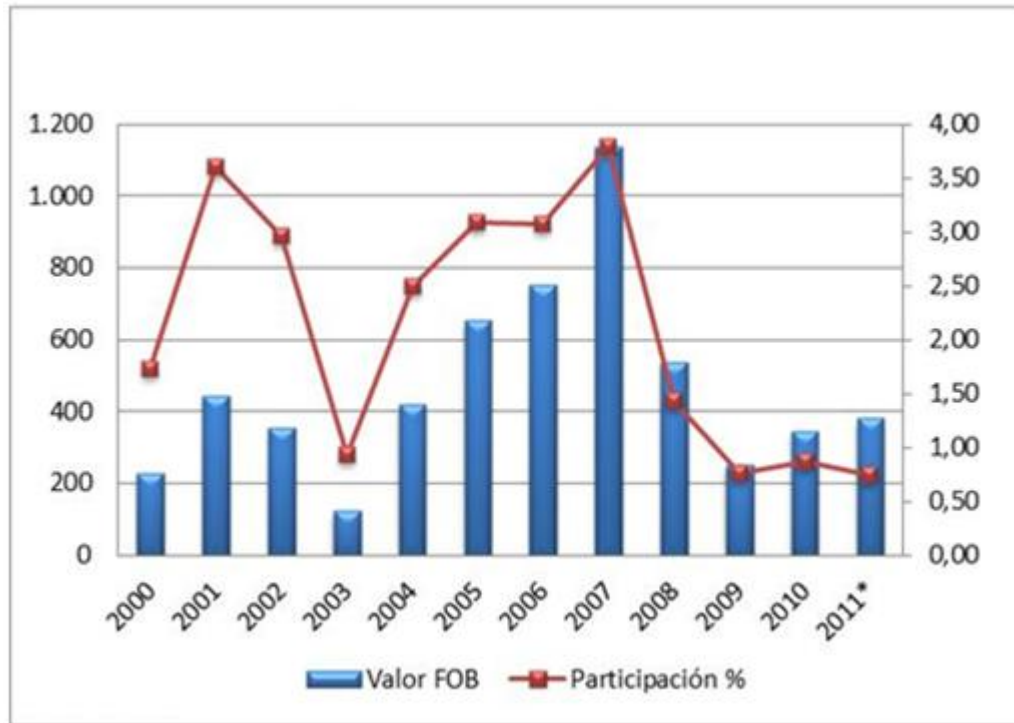
aumento año tras año. Por otro, lado la participación del sector de fabricación de vehículos también ha sido bastante variable, durante este periodo se alcanzaron dos picos altos, uno en el año 2001 donde se alcanzó una participación del 3,60% sobre el total de los sectores económicos, y en el 2007 se obtuvo la participación más alta del sector con un 3,78%. A partir de este año el sector ha ido perdiendo participación en las ventas a otros países, cerrando en el 2011 con la participación más baja con un 0,74%.

**Tabla 3. Exportaciones sector fabricación de vehículos, según CIU (Millones de dólares FOB)**

Año	Fabricación de vehículos		Total Exportaciones	
	Valor	Part (%)	Valor	Part (%)
<b>2000</b>	228	1,73	13.158	100,00
<b>2001</b>	444	3,60	12.330	100,00
<b>2002</b>	354	2,96	11.975	100,00
<b>2003</b>	124	0,94	13.129	100,00
<b>2004</b>	420	2,50	16.788	100,00
<b>2005</b>	653	3,08	21.190	100,00
<b>2006</b>	751	3,08	24.391	100,00
<b>2007</b>	1.135	3,78	29.991	100,00
<b>2008</b>	539	1,43	37.626	100,00
<b>2009</b>	250	0,76	32.853	100,00
<b>2010</b>	346	0,87	39.820	100,00
<b>2011*</b>	380	0,74	51.179	100,00

Fuente: DIAN

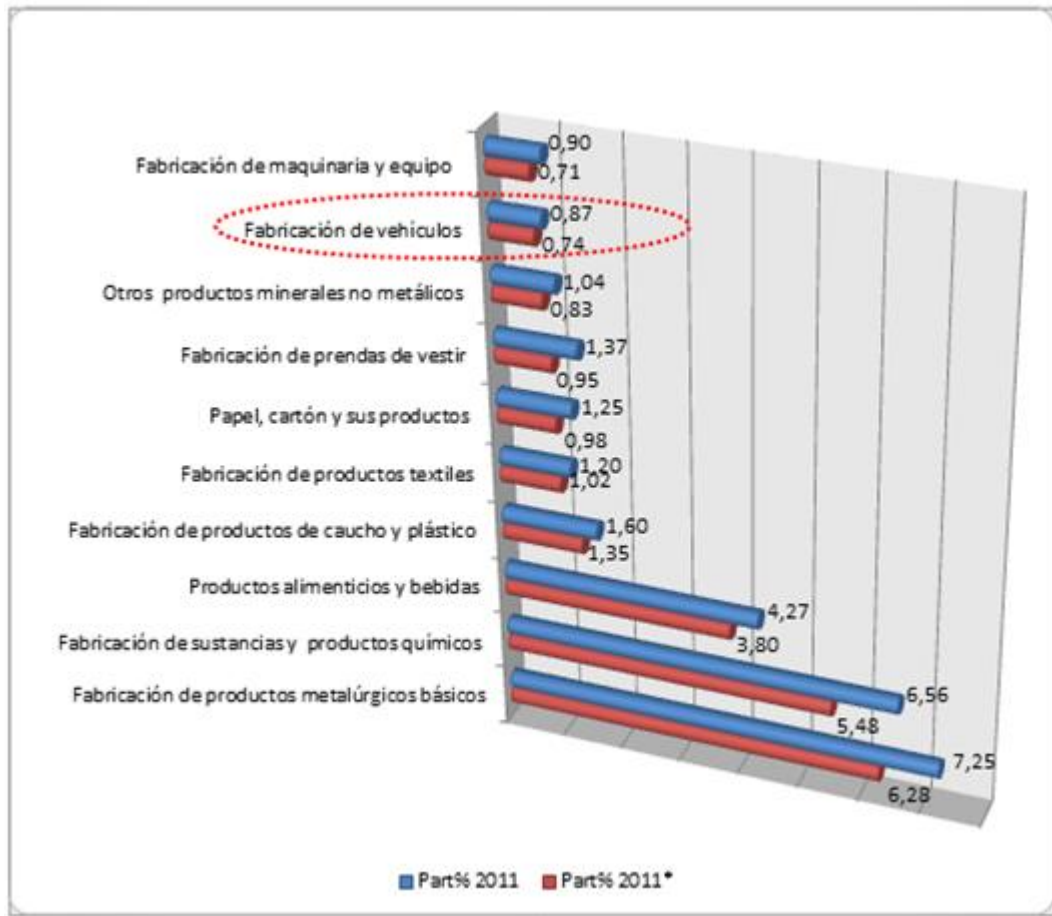
**Gráfico 17. Exportación fabricación de vehículos 2000 – 2011 (Millones de dólares FOB)**



Fuente: DIAN

Dentro del total de las exportaciones el sector se encuentra ubicado dentro de la clasificación exportaciones no tradicionales y sector industrial, el cual en el 2011 presento una participación del 25,66% contribuyendo con 13.134 millones de USD; inferior a la del 2010 donde participo con 30,61% contribuyendo con 12.189 millones de USD. El sector industrial se encuentra subdividido por aproximadamente 23 subsectores, en la siguiente grafica observamos la participación de los diez mejores subsectores a noviembre del 2011. En el 2011 el sector de fabricación de vehículos es uno de los más bajos con una participación del 0,74%; mientras que el sector que más participo en las exportaciones fue fabricación de productos metalúrgicos básicos con 6,28%. (DANE, 2011)

**Gráfico 18. Participación sector industrial 2010 - 2011**

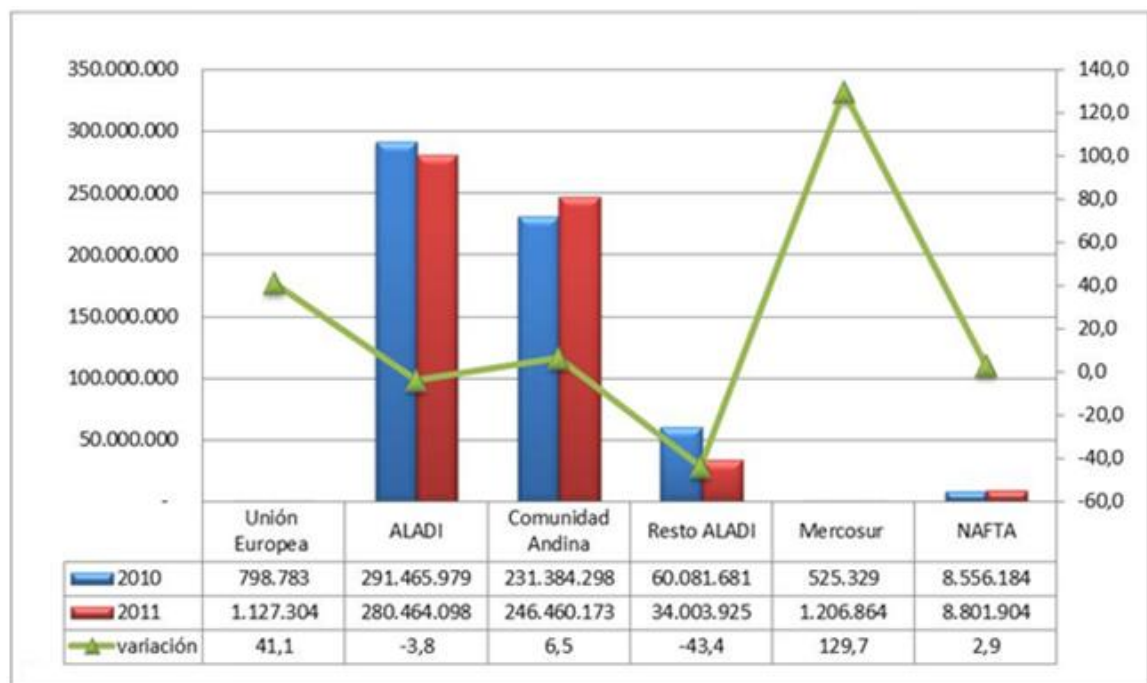


Fuente: DIAN

Los grupos de países más representativos que se encuentran dentro de los principales destinos de exportaciones de vehículos son la Aladi y la Comunidad Andina, el primero presento un decrecimiento de 3,8% con respecto al 2010 y se alcanzaron negociaciones por valor de 280.464.979 USD; mientras que el segundo presento un crecimiento de 6,6% con respecto al 2010, el valor exportado a 2011 fue de 246.460.173 USD. En Mercosur se presentó una variación importante con respecto al 2010, su crecimiento fue del 129,7% exportando un valor de 1.206.864 USD. La Unión Europea presento un crecimiento del 41,1% con respecto al año anterior, con ventas de 1.127.304 USD en el 2011.

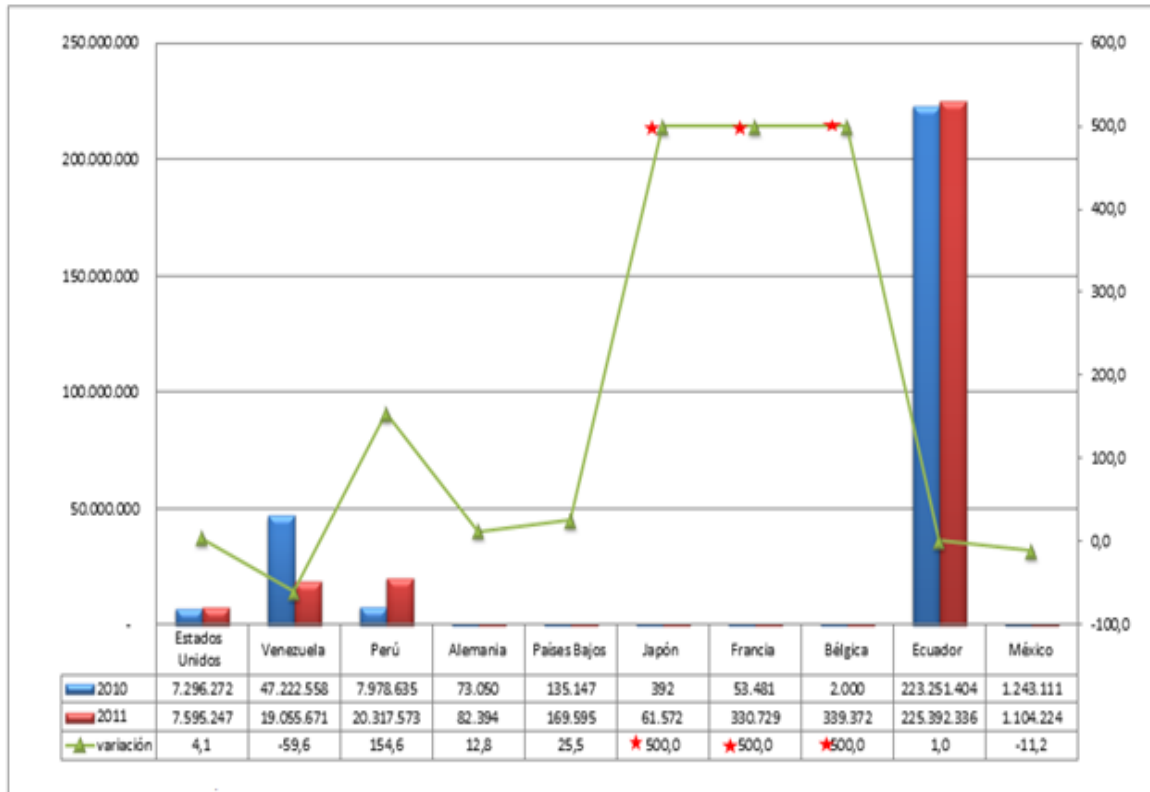
Por otro lado los principales países que reciben los vehículos de origen colombiano son suramericanos, en primer lugar se encuentra Ecuador con el cual se realizaron negociaciones por un valor de 225.392.336 en el 2011, lo cual significo un leve crecimiento del 1% con respecto al 2010. El segundo país es Perú, el cual presento un significativo crecimiento con respecto al 2010 de 154,5%, pasando de un valor de 7.978.635 USD a 20.317.573 USD. Lastimosamente las exportaciones a Venezuela disminuyeron significativamente, paso de 47.222.558 USD en el 2010 a 19.055.671 USD en el 2011, lo cual significo un decrecimiento del 59,6%. Es importante resaltar el notable crecimiento que tuvieron países europeos y asiáticos en el 2011 como lo son: Bélgica con 16.869%, Japón con 15614% y Francia con 518%, con respecto al 2010. (DANE, 2011)

**Gráfico 19. Exportación vehículos por grupo de países 2010 – 2011 (Dólar FOB)**



Fuente: DIAN

**Gráfico 20. Exportaciones de vehículos según países 2010 – 2011, Noviembre (Dólar FOB)**



Fuente: DIAN

#### 1.14. IMPORTACIONES

Las compras externas de vehículos y sus partes, registraron un crecimiento de 63,5%, al pasar de US\$3.627,2 millones en los once primeros meses de 2010 a US\$5.931,0 millones en igual período de 2011. (DANE, 2011)

En la siguiente tabla se observan las cifras de las importaciones del sector automotriz, según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, para cuya industria corresponde al código 34. El valor total de las importaciones del sector en el 2011 (noviembre) fue de 5.526.336 USD, mientras que en el 2010 (noviembre) fueron de 3.396.145 USD, lo cual significó un crecimiento del 62,7%. A noviembre del 2011 la participación total del sector fue de 11% del total de las importaciones cuyo valor fue de 50.170.194 USD. Vale la pena aclarar que dentro de la cifra total



de la industria antes mencionada se incluye la del sector de autopartes cuyas importaciones en 2011 fueron de 619.547 USD, mientras que en el 2010 fueron de 456.408 USD, creció en un 35,7%

**Tabla 4. Importaciones según CIU, Enero – Noviembre 2011 (Millones de dólares CIF)**

CIU	Descripción	2011 <sup>P</sup>	2010 <sup>P</sup>	Variación %	Participación %
34	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	5.526.336	3.396.145	62,7	11,0
341	Fabricación de vehículos automotores y sus motores	4.786.064	2.907.187	64,6	9,5
342	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques	120.724	32.550	270,9	0,2
343	Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores	619.547	456.408	35,7	1,2
<b>Total</b>		<b>50.170.194</b>	<b>36.699.748</b>	<b>36,7</b>	<b>100,0</b>

Fuente: DIAN

En la siguiente tabla se analiza el comportamiento histórico en cuanto al valor de las importaciones del sector y la participación de este dentro del total de importaciones en el periodo 2000-2011. El comportamiento presentó un constante crecimiento desde del año 2.000 (667 millones de USD) hasta el 2007 (3.839 millones de USD), a partir de este año el valor de las importaciones decreció hasta el año 2.009 donde el sector compró mercancía por valor de 2.389 millones de USD. Por otro lado la participación del sector de fabricación de vehículos, dentro del total de las importaciones, ha tenido un comportamiento similar al nombrado anteriormente. Se observó un constante crecimiento desde del año 2.000 (5,68%) hasta el 2007 (11,67%), a partir de este año la participación del sector dentro del total de las importaciones decreció hasta el año 2.009 (7,26%) y luego de este año continuó creciendo hasta el 2.011 donde obtuvo una participación de 11,02% con respecto al total de los sectores económicos.

**Tabla 5. Importaciones fabricación de vehículos, según CIU (Millones de dólares CIF)**

Año	Fabricación de vehículos		Total Importaciones	
	Valor	Part (%)	Valor	Part (%)
2000	667	5,68	11.757	100,00
2001	745	5,81	12.821	100,00
2002	921	7,26	12.695	100,00
2003	1.029	7,41	13.882	100,00
2004	1.345	8,02	16.764	100,00
2005	1.872	8,83	21.204	100,00
2006	2.794	10,68	26.162	100,00
2007	3.839	11,67	32.897	100,00
2008	3.266	8,23	39.669	100,00
2009	2.389	7,26	32.898	100,00
2010	3.822	9,40	40.683	100,00
2011*	5.526	11,02	50.170	100,00

Fuente: DIAN

**Gráfico 21. Importación fabricación de vehículos 2000 – 2011 (Millones de dólares CIF)**

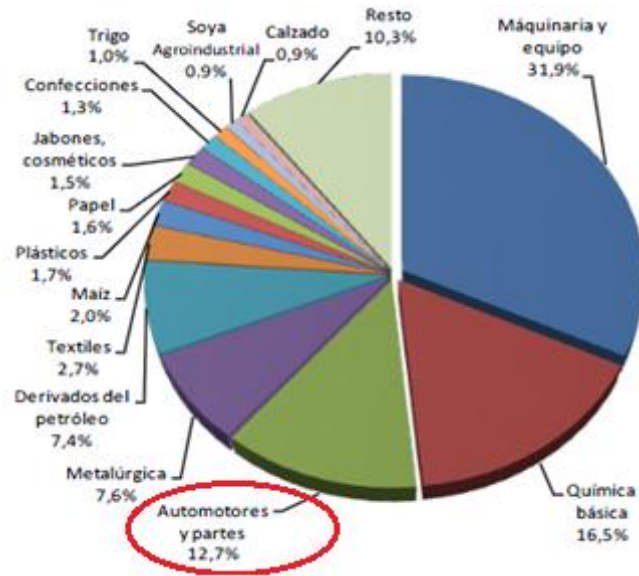


Fuente: DIAN

En la siguiente gráfica se puede observar la participación de todos los productos importados respecto al periodo enero-noviembre de 2010. Ganó participación:

Derivados del petróleo (+2,5), automotores y sus partes (+2,0), confecciones (+0,2), textiles (+0,1), calzado (+0,1) y trigo (+0,1). Perdieron participación: maquinaria y equipo (-2,0), química básica (-1,5), papel (-0,4), plásticos (-0,1), jabones y cosméticos (-0,1) y soya agroindustrial (-0,1). (Ministerio de Comercio, 2011)

**Gráfico 22. Grupos de productos – Participación %**

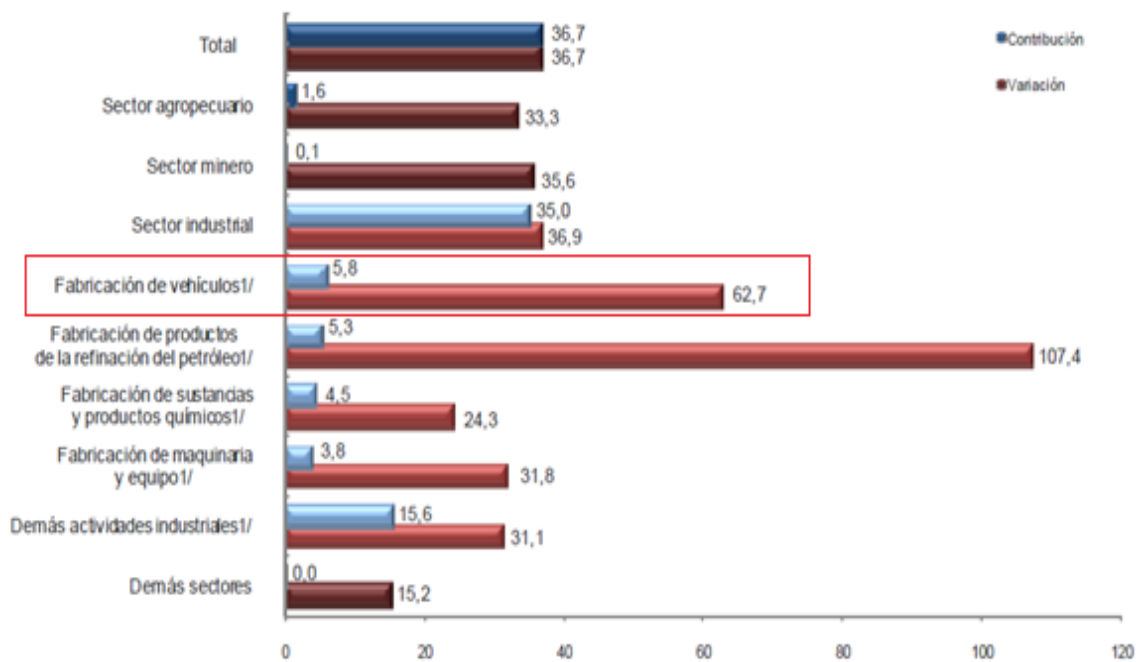


Fuente: DANE

Las compras externas de productos industriales representaron 94,9% del total de las importaciones realizadas por Colombia durante el período enero - noviembre de 2011; las del sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura 4,8% y las del sector minero 0,3%. Las importaciones de productos del sector industrial presentaron un aumento de 36,9%, al pasar de US\$34.770,4 millones CIF en los once primeros meses de 2010 a US\$47.599,7 millones en el mismo período de 2011. Este resultado obedeció en parte al comportamiento de las compras externas de vehículos (CIU 34), que presentaron una variación positiva de 62,7%, y contribuyeron con 5,8 puntos porcentuales a la variación total al pasar de US\$3.396,1 millones a US\$5.526,3 millones. Así mismo, las compras externas de

productos de la refinación del petróleo (CIIU 23) registraron un aumento de 107,4%, al pasar de US\$1.796,9 millones a US\$3.726,2 millones lo que significó una contribución de 5,3 puntos porcentuales a la variación de las importaciones. Las compras externas de sustancias y productos químicos (CIIU 24), crecieron 24,3% al pasar de US\$6.774,0 millones a US\$8.417,7 millones. Ver gráfico 22. (DANE, 2011)

**Gráfica 23. Comportamiento de las importaciones según CIIU, Enero – Noviembre 2011/2010**



Fuente: DIAN – DANE

Las compras externas de vehículos y sus partes en los once primeros meses de 2011 participaron con 11,8% del total de las importaciones; éstas fueron originarias principalmente de México, Estados Unidos y Corea. Las originarias de México registraron un crecimiento de 195,1%, al pasar de US\$560,9 millones a US\$1.655,5 millones, resultado que fue ocasionado en parte por las mayores compras de “tractores de carretera para semirremolques (578,0%)”. (DANE, 2011)

### 1.15. BALANZA COMERCIAL

En la balanza comercial de Colombia, en el periodo de enero a noviembre del 2011 se registró un superávit de 3.472,4 millones de USD FOB. Sin embargo, el sector automotriz no contribuyo en el crecimiento de la balanza, ya que el valor total registrado de las importaciones es muy superior al alcanzado en la exportaciones, lo cual genero un déficit en el 2011 de 4.854.3 millones de USD FOB, lo que genero un incremento con respecto al año anterior de 67,5% donde el déficit fue de 2.896,9 millones de USD FOB. Este comportamiento debido al gran aumento en las compras en el exterior que se presentó en este año.

**Tabla 6. Exportaciones – Importaciones y Balanza comercial según CIU, Enero – Noviembre 2011-2010 (Miles de dólares FOB)**

CIU	Descripción	Exportaciones		Importaciones		Balanza	
		2011 <sup>P</sup>	2010 <sup>P</sup>	2011 <sup>P</sup>	2010 <sup>P</sup>	2011 <sup>P</sup>	2010 <sup>P</sup>
34	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	380 402	308 321	5 234 672	3 205 312	-4 854 269	-2 896 990
341	Fabricación de vehículos automotores y sus motores	263.544	176.875	4.538.890	2.744.969	-4.275.346	-2.568.094
342	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques	3.869	2.567	110.141	29.625	-106.273	-27.059
343	Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores	112.990	128.880	585.640	430.718	-472.650	-301.837
<b>Total</b>		<b>51.179.285</b>	<b>35.973.997</b>	<b>47.706.904</b>	<b>34.586.493</b>	<b>3.472.381</b>	<b>1.387.505</b>

Fuente: DIAN

**Gráfico 24. Balanza comercial CIU 34, 2010 – 2011**



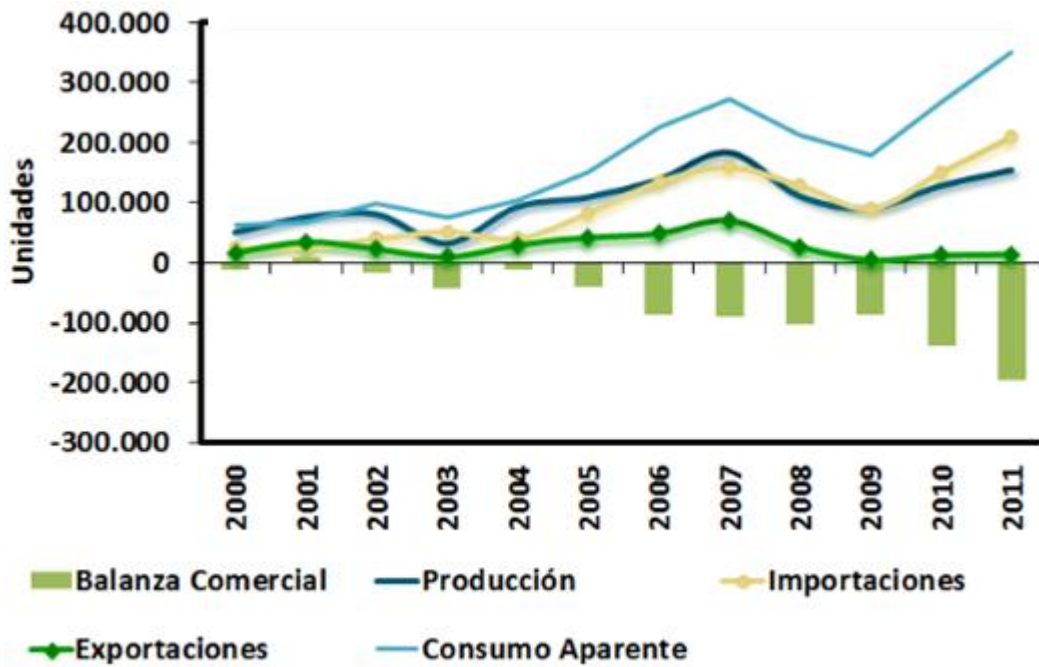
Fuente: DANE

**Tabla 7. Consumo aparente de vehículos en Colombia (Unidades vendidas)**

Año	Producción <sup>1</sup>	Importaciones <sup>2</sup>	Exportaciones <sup>2</sup>	Balanza Comercial	Consumo Aparente <sup>3</sup>
2001	75.997	26.414	34.886	8.472	67.525
2002	81.000	40.709	23.007	-17.702	98.702
2003	32.566	52.372	9.333	-43.039	75.605
2004	93.363	41.017	29.757	-11.260	104.623
2005	109.333	83.159	42.071	-41.088	150.421
2006	138.690	135.188	48.739	-86.449	225.139
2007	183.721	160.239	70.593	-89.646	273.367
2008	110.766	129.898	26.996	-102.902	213.668
2009	91.118	91.832	4.974	-86.858	177.976
2010	128.265	151.226	12.019	-139.207	267.472
2011	154.261	210.216	14.586	-195.630	349.891

Fuente: Ministerio de Comercio – DIAN

**Gráfico 25. Consumo aparente de vehículos en Colombia**



Fuente: DIAN, MINCOMERCIO, ANDI

**1.16. OTRAS CIFRAS DEL SECTOR**

**Tabla 8. Consumo aparente de vehículos en Colombia 2006 - 2010**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Producción<sup>1</sup></b>	50.716	75.997	81.000	32.566	93.363	109.333	138.690	183.721	110.766	91.118	128.265
<b>Importaciones<sup>2</sup></b>	27.045	26.414	40.709	52.372	41.017	83.159	135.188	160.239	129.898	91.832	151.226
<b>Exportaciones<sup>2</sup></b>	15.927	34.886	23.007	9.333	29.757	42.071	48.739	70.593	26.996	4.974	12.019
<b>Balanza Comercial</b>	-11.118	8.472	-17.702	-43.039	-11.260	-41.088	-86.449	-89.646	-102.902	-86.858	-139.207
<b>Consumo Aparente<sup>3</sup></b>	61.834	67.525	98.702	75.605	104.623	150.421	225.139	273.367	213.668	177.976	267.472

Fuente: Ministerio de Comercio – DIAN

**Tabla 9. Otras cifras del sector 2010**

Capacidad instalada (base 2 turnos diarios) <sup>1</sup>	320.000 unidades
Número de ensambladoras de vehículos <sup>2</sup>	8
Empresas del resto de la cadena <sup>3</sup>	170
Valor de la producción en fábrica (millones de pesos) <sup>3</sup>	5.634
Participación de la producción en fábrica <sup>3</sup>	4%
Empleo directo generado en (puestos de Trabajo) <sup>1</sup>	24.783
Participación en la generación de empleo industrial <sup>3</sup>	2,60%
Participación en la remuneración industrial <sup>3</sup>	2,70%

Fuente: Ministerio de Comercio - DANE

### 1.17. RETOS

En el 2010 se llevó a cabo el Foro Actualidad y Perspectivas de la Industria Automotriz en Colombia, organizado por la ANDI, ACOLFA y el programa de Transformación productiva del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en este se contó con la participación de los representantes del Gobierno nacional, las ensambladoras SOFASA, CCA, GM Colmotores y HINO, las empresas del sector autopartes, universidades, sector financiero y las agremiaciones de la industria automotriz. En este foro se concluyó que Colombia quiere establecerse como una plataforma fabricante y exportadora de vehículos para los socios naturales como la Comunidad Andina, Centroamérica, Brasil o México, y que las ensambladoras de vehículos en el país están trabajando activamente para lograrlo. (ANDI, 2010)

Juliana Rico, Directora de la Cámara de la Industria Automotriz de la ANDI expreso que “La industria automotriz colombiana tiene oportunidades competitivas para consolidarse como un Sector de Clase Mundial; por supuesto, con una política industrial dará un salto de ensamblador a productor, y exportará a sus socios naturales: Comunidad Andina, Centro América, Brasil y México. Aprovechando, claro está, el mercado local que se aproxima a las 250 mil unidades anuales”. (Carros y Clásicos, 2010)



Según importantes y reconocidos representantes del sector, para alcanzar el objetivo nombrado anteriormente se debe continuar fortaleciendo la capacidad investigativa, así como el desarrollo e innovación, de forma tal que la producción nacional contenga cada vez más un mayor valor agregado y diferenciador en el mercado, todo ello siguiendo unos lineamientos claros de la política automotriz nacional. Es importante tener en cuenta que dicha política debe ser una estrategia clara, consistente y de largo plazo con el fin de proteger y ayudar el sector; así mismo debe estar enfocada a los intereses de la industria sin una apertura indiscriminada y favoreciendo acuerdos donde los flujos comerciales intra sectoriales sean en ambas direcciones (exportaciones e importaciones). También es importante determinar los intereses y ventajas del país para así solo especializarse en la producción de pocos modelos de vehículos. Y por último y no menos importante debe ser consistente con la matriz energética de largo plazo y un apoyo constante en aspectos tributarios, crediticios, tecnológicos y de capacitación técnica. (DNP, 2012)

Por otro lado, vale la pena destacar uno de los logros más trascendentales del sector, el cual es el liderazgo en innovación en materiales, en procesos y en productos, lo cual genera una nueva mentalidad y un ejercicio permanente de entrenamiento al recurso humano. La transferencia tecnológica de la industria automotriz, ha impulsado durante décadas que a lo largo de su cadena productiva, se compartan los mejores procesos, tecnologías y conocimiento en pro del desarrollo sostenible del sector y del país. (Carros y Clásicos, 2010)

## **2. ESTADO DE ARTE**

El fundamento para cualquier organización consiste en formar estrategias solidas que identifiquen las necesidades del mercado, pero para poder entrar a argumentar la aplicación de un estrategia dentro de la organización es fundamental ingerir sobre el significado de la palabra misma. Mintzberg y Quinn (1993) afirma: *“la estrategia es el patrón o plan que integran las principales metas*

*y políticas de una organización, y a su vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”(p.5); además, el autor hace énfasis en la necesidad de alinear cada uno de los recursos de la compañía en función de los objetivos planteados analizando cada una de las variables que competen el desarrollo propio de la compañía, para así, poder generar estados sólidos contra situaciones o escenario futuros.*

Las estrategias del mercado son incontables, pero la diferencia recae en la autenticidad de las mismas y la manera en la cual deben ser aplicadas de acuerdo a las características y necesidades que las formulan, por tanto, es de indispensable importancia mostrar los componentes de la estrategia según diferentes autores para crear claridad en nuestro estudio de la estrategia del sector automotor en Colombia.

## **2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA**

Para Henry Mintzberg la estrategia posee cinco definiciones, las cuales son las siguientes:

- i. Estrategia como plan: Es la guía prevista por la cual la organización aborda condiciones específicas impuestas por el mercado con el fin generar una ventaja frente a la competencia.
- ii. Estrategia como pauta de acción: Intensión real como amenaza, no como expansión.
- iii. Estrategia como patrón: La estrategia debe ser el modelo de comportamiento que la organización desea producir.
- iv. Estrategia como posición: Lugar de ubicación externa de la organización, en el cual espera generar y mantener rentabilidad e ingresos en situación de competencia abierta (varios competidores), pero también aplicada o definida en función de un solo contrincante o medio ambiente determinado (sector).
- v. Estrategia como perspectiva: Visión interna (personalidad) compartida por todos los miembros de la organización, enfocada en el estratega colectivo

por medio de la cual se entiende el comportamiento del medio ambiente (mercado)

Mintzberg enfatiza en la posibilidad de modificar la posición y planes de la organización, contrario a la perspectiva, la cual representa la forma por la cual la compañía divisa el mundo exterior, es decir, las diferentes condiciones que genera el mercado. (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 21)

En este mismo ámbito de cambios en la posición y planes de la organización, la esencia de la estrategia es la adecuación o modificación de los factores (anteriormente mencionados) para adecuarse a la competencia. La competencia es una realidad que abarca cualquier mercado en cualquier lugar del mundo.

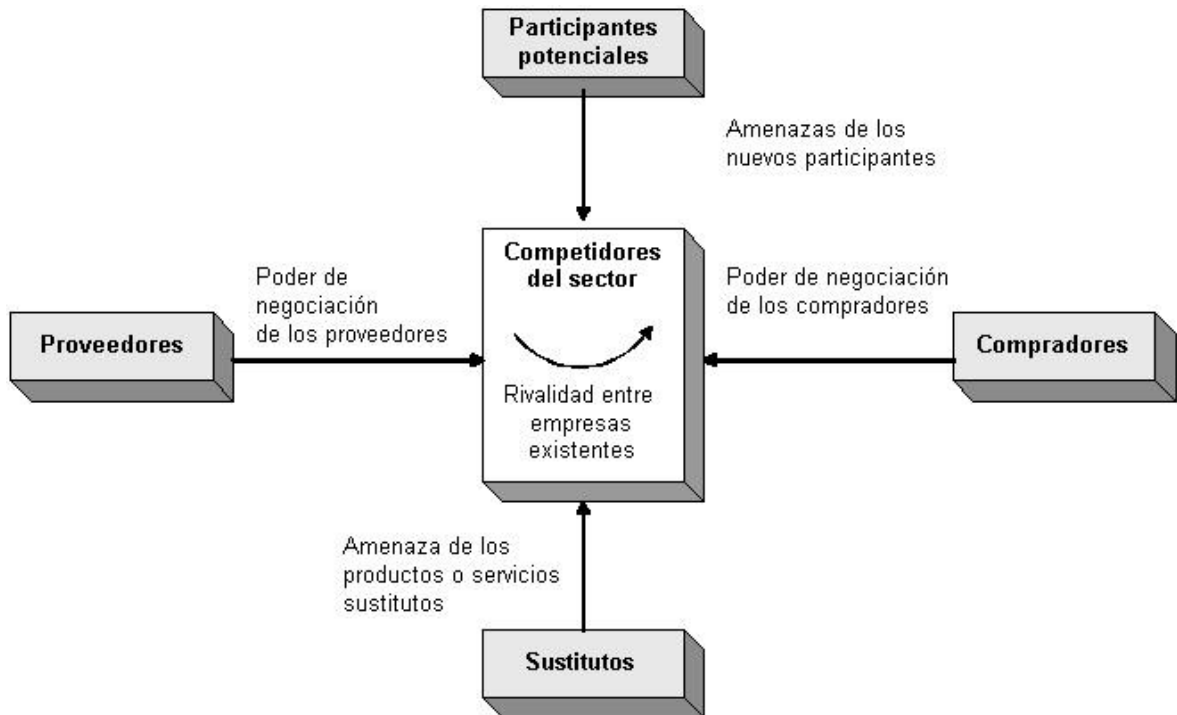
Las fuerzas competitivas moldean la estrategia, ya que gracias a estas la compañía desarrolla su modelo de acción. Estas fuerzas competitivas son los clientes, proveedores, participantes o competidores potenciales y los productos sustitutos, quienes a su vez generan “la industria competitiva”.

Según Michael Porter el estratega corporativo tiene como meta encontrar una posición en la cual la organización pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas, o sea capaz de influenciar sobre las mismas para crear una situación de favorabilidad. (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 21)

## **2.2. FUERZAS DE COMPETITIVIDAD**

Ahora bien vamos a explicar en qué consiste cada una de la fuerzas de competitividad que a su vez generan la rentabilidad del sector industrial:

**Grafica 26. Fuerzas del mercado**



Fuente: Mintzberg, Henry, 1997

- a) Amenaza de ingreso (Competidores potenciales): Con el ingreso de nuevos competidores dentro de la industria es posible la necesidad de bajar precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad de la compañía.

*“La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a entrantes”. (Porter, 1995, p. 22).*

La amenaza de ingreso de nuevos competidores depende de las barreras de ingreso presentes:

- i. Economías a escala: Reducción en los costos unitario de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo.
- ii. Diferenciación del producto: Identificación de marca y lealtad entre los clientes por medio de publicidad, servicio al cliente, etc.

- iii. Requerimientos de capital: Creación de barrera de ingreso debido a que es necesaria la inversión de grandes recursos financieros para poder competir.
  - iv. Desventajas en costos independientemente del tamaño: Costos cargados al comprador por cambio de proveedor, como capacitación del personal, cambio de equipo, etc.
  - v. Acceso a los canales de distribución: Aseguramiento de la distribución para el producto (canal logístico de distribución).
  - vi. Política gubernamental: El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con licencias y limitaciones en cuanto al acceso en materias primas (Regulaciones contra la contaminación del aire y del agua, seguridad y normas del producto y reglamentos de eficiencia).
- b) Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes (Industria competitiva): La competencia del mercado debe competir entre sí por medio de factores como precio, publicidad, nuevos productos, servicio al cliente, garantía y demás factores que generen un valor agregado al producto generando un patrón de acción y reacción para reposicionar la compañía. (Porter, 2001, p. 36).
- La disminución en precios no es la mejor estrategia a adoptar debido a que es fácilmente adoptada por los competidores, pero generando una disminución en los ingresos de la compañía, por el contrario de la competencia por medio de campañas publicitarias en las que se puede ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto (estrategia con menos posibilidad de ser copiada).
- c) Presión de productos sustitutos (Sustitutos): El producto sustituto es aquellos productos que pueden desempeñar la misma función o satisfacción para el cliente que nuestro producto. A su vez, generan un limitante respecto a la creación de un tope sobre los precios que las organizaciones en la industria pueden cargar rentablemente.

d) Poder negociador de los compradores (Compradores): El comprador o cliente posee siempre la necesidad de obtener una mayor calidad por un menor precio, de igual manera posee un poder en la industria respecto a sus precios y condiciones del producto debido a la importancia que representan sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

Características de un comprador poderoso:

- i. Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- ii. Materias primas del sector representan una fracción importante de los costos o compras del comprador (el comprador compra el producto sin importar su costo).
- iii. Los productos que se compran para el sector son estándar o no diferenciados.
- iv. Costos bajos por cambio de proveedor.
- v. Devengar bajas utilidades (Necesidad de disminuir costos de compra).
- vi. Comprador con posibilidad de integración hacia atrás.
- vii. El producto no es importante para la calidad del producto o servicio demandado por el comprador.
- viii. El comprador tiene información total (Información completa sobre el mercado en ámbitos de costos y producción, etc.).

e) Poder de negociación de los proveedores (Proveedores): El proveedor o productor puede influir en el sector respecto al precio y calidad del producto si cumple con ciertas características:

- i. Sector dominado por pocas empresas y concentrado en el sector al que vende.
- ii. No estar obligados a competir con productos sustitutos para la venta (sin productos sustitutos).
- iii. La organización no es un cliente importante del grupo proveedor (Mi compañía no es representativa como cliente para el sector).

- iv. El proveedor vende un producto insumo importante para el negocio del comprador.
- v. El proveedor posee productos diferenciados o con un costo elevado implícito por cambio de proveedor.
- vi. El proveedor representa una amenaza de integración hacia adelante.

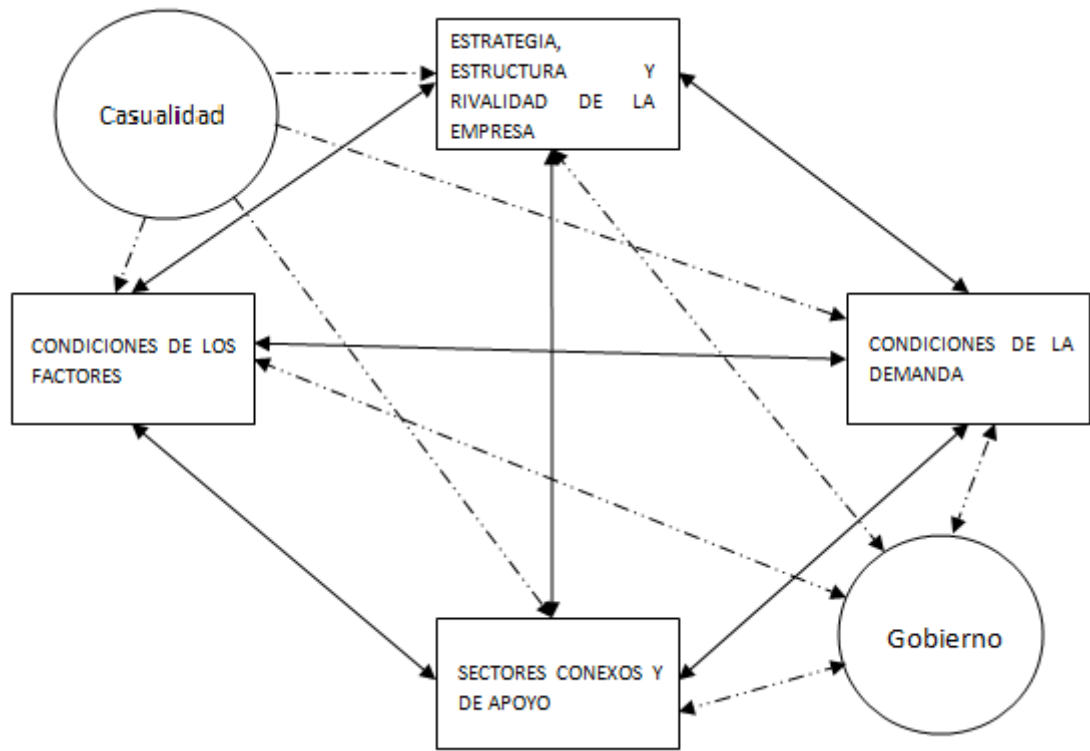
Ahora bien, es necesario entender la realidad del mundo cambiante en el que vivimos. Hoy en día, es necesario tener un factor diferenciador frente a la competencia para lograr ser una organización competitiva y así mismo poder generar utilidades para los accionistas, pero además entender que el mercado no es un medio definido sino con el pasar del tiempo van surgiendo nuevas necesidades que deben ser satisfechas. (Porter, 2001, p. 46).

### **2.3. CONDICIONES GENÉRICAS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL – DIAMANTE DE PORTER**

Michael Porter argumenta que la ventaja competitiva, el factor diferenciador, de una organización debe crearse, ganarse y mantenerse, hecho a lograr por medio de herramientas como la innovación, mejora continua y perfeccionamiento. Así mismo, para lograr mantener el factor de liderazgo es necesario poder contar con una inversión perpetua, es decir, con el pasar del tiempo deben existir inyecciones de capital con periodicidad constante para realzar estudios del mercado y suplir las nuevas necesidades generadas a lo largo del tiempo. (Porter, 1991, p. 109)

Porter expresa cuatro condiciones genéricas que conforman el entorno en el cual la organización se desempeña favoreciendo o no la ventaja competitiva. Las cuatro condiciones son las siguientes:

**Grafica 27. Condiciones genéricas del entorno organizacional**



Fuente: Porter, Michael, 1991

- a) Condiciones de los factores: Hacen referencia a los factores de producción de la organización, es decir, los insumos necesarios para competir en el sector de desarrollo. Algunos de ellos son: mano de obra, recursos naturales, capital, infraestructura, terrenos, etc.

Pero Michel Porter argumenta la necesidad de contar con insumos especializados, es decir, contar con excelentes condiciones de calidad y durabilidad, por el contrario de contar con una organización que posee numerosos factores de producción pero que cuentan con condiciones de especialización y desarrollo estándares, sin poder llegar a ser un factor diferenciador en el mercado (ventaja competitiva). Además, la ventaja competitiva de los factores va ligada al grado de eficiencia y efectividad implícita en cada uno de ellos, hecho representado en la utilización o grado de tecnología en los diferentes procedimientos que generan la cadena de



valor de la organización, como así mismo el nivel de especialización de la mano de obra es un factor determinante para ser una compañía que despliega los factores de una manera productiva, y no por el contrario siendo un ente que tiene acceso a las herramientas más no hacen uso de ellas.

- b) Condiciones de la demanda: La interpretación de las diferentes necesidades del consumidor es uno de los factores decisivos a la hora de crear una ventaja competitiva, ya que una correcta interpretación genera un producto con las condiciones y características demandadas por el cliente para satisfacer su necesidad.

El comprador o demandante es una persona con alto poder sobre el productor, debido a que es él quien ejerce la necesidad al productor por evolucionar hacia las necesidades de los demandantes.

En la empresas multinacionales es más complicado la satisfacción de la demanda, debido a que ellos poseen información sobre su mercado nacional más no una completa relevancia hacia el mercado extranjero (mercado ajeno), por tanto, las empresas multinacionales exitosas desarrollar estrategias de conocimiento del mercado para identificar las necesidades locales y de igual manera poder satisfacerlas. El mercado Americano posee diferentes expectativas y necesidades comparadas con los vecinos Europeos, es decir, una empresa debe ejercer estrategias de mercadeo acorde a las condiciones de su mercado objetivo.

- c) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas y así mismo la naturaleza de la rivalidad interior. La ventaja competitiva se determina por medio de la interacción entre las metas, estrategias y forma de organizar la empresa de manera que se optimice el proceso productivo, pero es relevante aclarar que la interacción de las mismas varía de una empresa a otra, ya que cada una es individual y posee su formula única del éxito.

### **2.3.1. Determinantes de la ventaja competitiva**

Para entender claramente los conceptos y relevancia de los factores que componen la ventaja competitiva en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa se va a explicar sus determinantes de ventaja competitiva:

- i. Estrategia y estructura de las empresas domesticas: Para Porter la dirección de la organización no es un método universal para todas las compañías. Cada empresa cuenta con su propia formula estratégica y de dirección para competir dentro del mercado, de igual manera, se expresa la individualidad de la organización en sus prácticas y enfoques en rubros como la formación, capacitación, orientación de líderes, entre otros, que representan factores claves para el éxito de una compañía.

El mix de los factores representa la ventaja o desventaja competitiva de la organización acompañado de la relación existente entre los trabajadores y los directivos, quienes son un determinante para la capacidad de la empresa respecto a mejoras e innovación. Además, en cualquier tipo de empresa el gobierno juega un papel importante como herramienta facilitadora o no facilitadora del ciclo productivo, por lo cual más adelante se aclarará su función o participación hacia la organización.

- ii. Metas: Las metas tienen que estar alineadas con la fuente de la ventaja competitiva de la compañía, es decir, las metas organizacionales deben estar en función del factor diferenciador que la compañía posee frente a su competencia (las metas deben encajar con las necesidades del sector). Además, Michael Porter argumenta como herramienta para lograr la ventaja competitiva la inversión sostenida. Como anteriormente se ha argumentado el mundo es un entorno cambiante en el cual se debe ir al menos al mismo ritmo de cambio, por tanto, con el cambio en las necesidades

del mercado la compañía debe realizar inversiones para poder cumplir con las nuevas demandas o necesidades establecida por el consumidor (la meta de cualquier organización debe ser la satisfacción del cliente generando utilidades para los inversionistas). Por último, el autor en preciso en la constante necesidad en innovación, medio por el cual una organización con rentabilidad baja puede crecer y llegar a ser fuertemente competitiva. Claramente es una herramienta esencial para lograr una ventaja competitiva en cualquier tipo de organización.

- d) Sectores afines y de apoyo: Como cualquier economía u organización, es necesario la existencia de los sectores proveedores o conexos, quienes se encargan del apoyo de la cadena de valor de la organización. Los sectores de apoyo son una fuente de ventaja competitiva ya que son organizaciones que ayudan a otras compañías a agilizar su cadena productiva, en otras palabras, una empresa necesita materias primas para su funcionamiento y sostenimiento, es muy dispendioso para una compañía ser autosuficiente por más integración hacia adelante o hacia atrás que pueda desarrollar. Es necesario no bifocar y perder el horizonte de la compañía desarrollando actividades no propias de la cadena de valor, por tanto, es necesario dejar a las compañías especializadas desarrollar las actividades en las cuales poseen aptitudes y actitudes que satisfacen las necesidades del mercado y las propias de la compañía.

Como se ha mencionado anteriormente, es necesario de la organización tenga sus objetivos y metas bien definidas para lograr una ventaja competitiva, por tanto, la empresa siguiendo estos objetivos y metas no puede perder sus lineamientos e intentar desarrollar actividades que no hacen parte de su proceso, por el contrario si contar con otras empresas las cuales cuentan con las experiencia necesaria para cumplir son el proceso de innovación y desarrollo necesario para seguir siendo competitivos. (Porter, 1991, p. 110).

Adicionalmente el autor propone dos factores más que intervienen o afectan en el desarrollo del llamado “Diamante de Porter”, los cuales son:

- a) El Gobierno: Claramente el Gobierno interviene en los cuatro factores anteriormente mencionados, ya sea de forma positiva o negativa. El Gobierno establece las normas y reglamentos locales concernientes al producto que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas.

El Gobierno es un ente poderoso sobre una nación, puede ejercer poder sobre la misma por medio de mecanismos como la regulación de los mercados de capitales, la política fiscal y la legislación. Pero es plenamente relevante aclarar que una organización no puede depender de la política gubernamental como única herramienta de ventaja competitiva.

- b) La casualidad: Son acontecimientos que tiene poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están fuera de control y de la capacidad de influir tanto de las empresa como frecuentemente del Gobierno Nacional. Las casualidades son factores a tener en cuenta ya que son hechos no previsto que causan cambios en el entorno de la ventaja competitiva, en donde es necesario realizar un nuevo análisis de la situación para así mismo realizar modificaciones en la estrategia competitiva de la organización y poder continuar con el ciclo del proceso productivo. (Porter, 1991, p. 178)

Es tal la importancia de la casualidad, que puede llegar a crear la pérdida de la ventaja competitiva de una compañía por causa de la modificación en los factores en que se desenvuelve, así mismo, pueden crear una situación que favorece a otras compañías, las cuales pueden tomar ventaja y así mismo tomar el puesto que ocupaba como empresa líder en el sector.

Michael Porter es claro en el papel de la casualidad en el desarrollo de la actividad económica debido a que la discontinuidad producida por la

casualidad altera las bases de la ventaja competitiva permitiendo la implementación de un nuevo diamante especializado que sustituye a otro. Las compañías que están en constante proceso de innovación y desarrollo son aquellas las cuales pueden sacar ventaja de los sucesos casuales que afectan a un sector ya que poseen herramientas que van paralelas al cambio.

En conclusión, cada uno de los componentes del “Diamante de Porter” posee interrelaciones con los demás factores del sistema, por eso mismo es llamado un sistema, por tanto es fundamental sintetizar la innovación y desarrollo como fuente para la ventaja competitiva. Además, Es necesario comprender que como sistema u organización, cualquier cambio en el balance de alguno de los componentes que integran el flujo se generará un desequilibrio, pero lo fundamental en este tipo situaciones es actuar ante dicho gap e **invertir, innovar**, planear, diseñar, y ejecutar o desarrollar medidas que contrarresten la situación y recobrar el balance del sistema (proceso de innovación y desarrollo continuo).

#### **2.4. Aplicación Diamante de Porter en el sector automotriz de Colombia**

- a) Condiciones de los factores: Colombia es un país con niveles altos de competitividad en mano de obra y recursos naturales visto como materias primas. Un factor determinante en Colombia son las características demográficas del país, las cuales ejercen un factor contraproducente en la logística interna y externa de las compañías automotrices.

Este es un factor creador de un cuello de botella que afecta directamente la productividad y competitividad del país debido a que se encuentra en niveles inferiores de carreteras pavimentadas por habitante que países como Bolivia y Ecuador, naciones con ingresos económicos menores a los de Colombia. (Informe Visión 2032, 2011)

Por otra parte está la variable de los Tratados de Libre Comercio, donde el mercado ha especulado sobre su posible efecto en el mercado automotor, pero su impacto frente a las dos grandes ensambladoras Renault Sofasa y Chevrolet – General Motors Colmotores no va a ser muy representativa debido a que en caso del TLC con Estados Unidos tiene una rebaja arancelaria desgravable en un periodo de 10 años. Además, la medida solo representa automóviles ensamblados en dichos países con los que se establecen TLC's y en modelos y características específicas, por tanto, la implantación no es representativa en marcas como Renault o Chevrolet, por el contrario que si puede tener un efecto favorecedor en los consumidores en marcas de alta gama como BMW, Mercedes-Benz, Honda, Kia, entre otras, que ingresen al país por vía de países con TCL vigente con Colombia.

- b) Condiciones de la demanda: Los automóviles son bienes tangibles que predominan en volumen en muchos países del mundo. En Colombia, alrededor del 92% de las ventas al por mayor de automóviles, en el periodo 2.006 – 2.011, son realizadas por las marcas Renault (19%), Chevrolet (45%), Hyundai (13%), Mazda (7%), y Kia (8%). De igual manera, en ventas al detal se muestra una tendencia similar, Chevrolet (45%), Renault (19%), Hyundai (13%), Kia (7%) y Mazda (7%). (Econometría S.A., 2011)

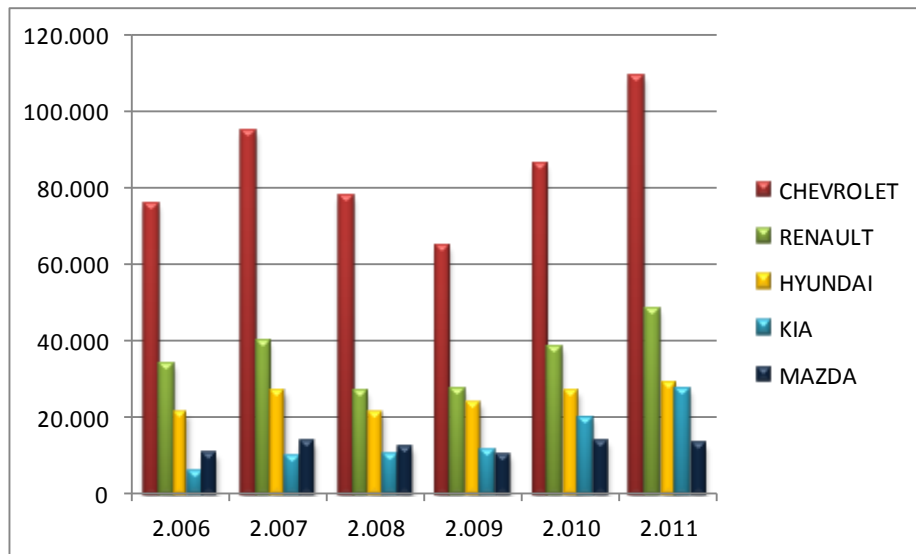
Por tanto, la solides del tipo de demanda en Colombia está dada por dichas marcas, las cuales son fuertemente reconocidas por los consumidores como líderes en número de vehículos vendidos en el mercado.

**Tabla 10. Ventas al por mayor por marca**

Marca Auto	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	Total	% Participación
<b>CHEVROLET</b>	75.636	95.124	77.754	64.731	86.165	109.356	508.766	45%
Variación	-	26%	-18%	-17%	33%	27%	10%	
<b>RENAULT</b>	33.850	39.826	26.845	27.140	38.259	48.431	214.351	19%
Variación	-	18%	-33%	1%	41%	27%	11%	
<b>HYUNDAI</b>	21.326	27.007	21.492	23.852	26.837	29.021	149.535	13%
Variación	-	27%	-20%	11%	13%	8%	8%	
<b>KIA</b>	6.006	9.965	10.088	11.528	19.860	27.245	84.692	8%
Variación	-	66%	1%	14%	72%	37%	38%	
<b>MAZDA</b>	10.810	13.748	12.381	10.536	14.054	13.286	74.815	7%
Variación	-	27%	-10%	-15%	33%	-5%	6%	

Fuente: Econometría

**Gráfica 28. Ventas al por mayor por marca**



Fuente: Econometría

Las gráficas anteriores demuestran la fuerte tendencia del mercado en adquirir vehículos Chevrolet en los últimos años, seguidos de la marca francesa Renault y Hyundai.

Por otra parte, el segundo lugar es ocupado por la marca francesa Renault, la cual en los últimos años ha aumentado su participación en el número total de vehículos vendidos, pero es fundamental destacar que la marca no posee una diversidad en modelos vehiculares tan grande como la de Chevrolet, líder del mercado. Además, Renault ha incursionado en la categoría de los 4X4 con su modelo Renault Koleos, donde adicionalmente ha lanzado su segundo modelo en la categoría, la “Renault Duster” con diferentes características y modelos dependiendo de las necesidades del cliente.

El mercado colombiano prefiere la categoría de automóviles, seguido de los vehículos utilitario, Pick Up (Vehículos de mayor tamaño – Tipo camioneta) y taxis. En el año 2011 la venta de vehículos de tipo automóvil cerró con alrededor de las 180.000 unidades, seguido de los tipo utilitarios que se encuentran con ventas alrededor de las 60.000 existencias, por tanto, Colombia hasta la fecha ha sido un país con tendencia a vehículos tipo automóvil.

- c) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: El mercado automotriz en Colombia presenta una fuerte solidez en el transcurso de los últimos años, por tal motivo, el compromiso hacia el cliente por parte de las compañías va direccionado a satisfacer las diferentes necesidades del consumidor.

Un caso específico es Renault Sofasa con la modificación y adaptación de su planta de Envigado para el ensamblaje de su último modelo 4X4, Renault Duster. La medida adoptada requirió una inversión de 20 millones de euros y la generación de 462 nuevos empleos, por tanto, la estrategia tomada por Renault Sofasa advierte su fuerte capacidad de innovación y desarrollo, además, la medida implantada ayuda el mejoramiento económico y estratégico del país, demostrando la solides y fortaleza de Colombia frente a los demás países latinoamericanos y del mundo entero, como así mismo como un excelente mercado objetivo para las demás



empresas multinacionales pertenecientes al sector. (Periódico Portafolio, 3 de febrero de 2012)

Por otra parte, un factor que favorece a la ensambladora número uno de Colombia, la compañía americana Chevrolet, es el hecho de poseer la red de concesionarios más grandes del país y a su vez contar con una cobertura en 32 ciudades y más de 2.500 técnicos especializados. Una de las estrategias de la compañía se focaliza en su representación en el mayor número de lugares a lo largo del país, para así poder captar un mayor número de consumidores de la marca e incrementar el porcentaje de fidelización hacia Chevrolet.

- d) Sectores afines y de apoyo: Colombia fabrica diferentes tipos de autopartes para diferentes compañías automotrices, como Chevrolet, Renault, Mazda, Hino, Ford, Mitsubishi y tractores Kubota. Se destaca la implementación de autopartes de fabricación nacional por parte de las dos ensambladoras más grandes del país (Chevrolet y Renault), lo cual representa el crecimiento en la imagen internacional del país, por tanto, Colombia está reflejando excelentes condiciones en mano de obra y calidad que apoyan el desarrollo de seguridad para las multinacionales automotrices con representación en Colombia.

Así mismo, en lo relacionado con las autopartes en concepto de repuesto para vehículos, el Cesvi realizó un estudio en automóviles tipo sedane de 45 a 50 millones de pesos, donde se reflejo como la compañía y modelo automotriz más costeable (repuestos más económicos) el Renault Fluence, seguido del Nissan Tiida, Nissan Sentra, Hyundai Elantra, Hyundai i35, Chevrolet Cruze, y en último lugar el Volkswagen Jetta. Por tanto, el estudio refleja como el automóvil con mayor facilidad en repuesto a la marca francesa Renault, segunda compañía ensambladora a nivel nacional, por el

contrario de la americana Chevrolet con líder en ventas pero con uno de los automóviles más costoso en materia de repuestos.

### **3. APERTURA ECONÓMICA Y TRATADOS COMERCIALES**

La apertura económica que experimenta Colombia llega bajo la presidencia de Cesar Gaviria. Ya varios países de Suramérica, entre ellos Chile durante el periodo de Augusto Pinochet, la habían adoptado entendiéndola como un modelo que permite introducir un elemento de competitividad extranjera. Con ella, “la calidad de los productos internos y la innovación aumentan, mientras que los costos tienden a bajar, de tal manera que es de mayor beneficio para el consumidor”. (International Political Economy, 2002)

La apertura económica comparte el concepto de la ventaja comparativa expuesto por David Ricardo en la economía clásica. La ventaja comparativa expone una tesis acerca de la base de producción que posee cada país, la cual afirma que cada uno posee una ventaja particular sobre los demás países productores. “Así, mientras que una base de producción tendría que invertir más y esparcir sus recursos para generar distintos productos, le resulta más conveniente especializarse en esa área sobre la que tiene una ventaja y simplemente importar aquellos otros productos que necesita”. (International Political Economy, 2002)

Mientras en el mundo se comenzaba a implementar dicho modelo pretendiendo que el comercio entre países lograra tener un efecto en la calidad de los productos, precios más bajos y mejores relaciones comerciales entre países, en Colombia se vivía una política proteccionista, con un mercado nacional saturado de productos locales con altos precios en el mercado y una calidad baja debido a la falta de competencia entre empresas y sectores económicos.

Finalmente, en la presidencia de César Gaviria se adoptó la política de la apertura económica. No obstante, “como resultado, muchas industrias no lograron

sobrevivir a la competencia, y sectores enteros de producción desaparecieron. Para los consumidores, o al menos aquellos consumidores cuyo poder de compra no fue afectado por la desaparición de ciertas industrias, la apertura significó mayor variedad de productos a precios más bajos y de mayor calidad”. (International Political Economy, 2002)

Es claro que para los consumidores, un modelo como la apertura económica, los beneficie, tanto por la variedad de productos que pueden encontrar en el mercado, precios bajos y la mejor calidad posible. El otro lado de la moneda, muestra un sector donde cada vez se vive más un ambiente de competencia; industrias que compiten por ser las mejores, con mayor innovación, mejor reconocimiento de marca, precios más bajos y la mejor calidad certificada. Un mercado donde sólo sobreviven los mejores siendo el consumidor final quien realiza tal elección.

Los países del mundo dejaron entrar a cada una de sus naciones y economías la política de la apertura, dándose a conocer y creciendo a nivel mundial gracias a la globalización. Sin embargo, la totalidad del modelo no fue aplicada. Se puede observar en más de un país, región y continente la cantidad de políticas proteccionistas que cada gobierno sigue imponiendo en su nación. Esta política se refiere a los aranceles, subsidios en ciertos sectores económicos, entre otras restricciones. “El fenómeno más común es la creación de bloques selectos de comercio entre países. Es así como en la última década se han creado bloques comerciales como MERCOSUR, ALCA, CAN y numerosos otros”. (International Political Economy, 2002)

En el caso particular del sector automotriz, son pocos los acuerdos que permiten que los vehículos y/o las partes de éstos se muevan entre naciones sin ningún tipo de protección. A continuación se explicarán los beneficios y los contras de cada uno de los acuerdos que están en vigencia, en proceso o en mesa de negociación donde se incluya el sector automotriz y autopartes.

El TLC entre Colombia y Estados Unidos tiene como meta en 10 años, entrado en vigencia, la desgravación total en la importación de vehículos. Cada año el arancel de importación de los vehículos provenientes de EE.UU tendrá una disminución de 3,5%, Se espera que en unos 5 años se comience a ver los resultados de dicho acuerdo como la disminución en la materia prima, el aumento de la competencia en el sector y una disminución de hasta 25% en el precio del producto terminado. Sin embargo, hay una serie de reglamentos que entorpecen dicho proceso de crecimiento para el sector automotriz. “Después de la aprobación del TLC entre Colombia y Estados Unidos, el presidente de Andemos, Oliverio Enrique García, advirtió que lo que sigue es un proceso de implementación y revisión de temas que no son arancelarios. Uno de ellos, el que preocupa más al gremio de importadores de vehículos, es el choque que muchas veces se registra entre las normas y certificados internacionales con lo establecido localmente”. La explicación a ello es porque Colombia no forma parte activa de los grupos internacionales de estándares de calidad. Por tal motivo, Colombia tiene su propio reglamento técnico de calidad por medio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Según Oliverio García, presidente de la Asociación colombiana de vehículos automotores (Andemos), todos los productos, provenientes de EE.UU, Canadá y la Unión Europea, de los fabricantes autopartistas que están certificados, pasan por un riguroso control de calidad por parte de laboratorios internacionales especializados, donde se verifica la calidad y la tecnología de cada uno de éstos. (El Colombiano, 2011)

De lo anterior se entiende que, Colombia ha declarado su intención de cumplir con dichas normas (ILAC) mas no ha asumido la obligación de hacerlo, por ende cada producto de autopartes debe realizar una doble certificación para ingresar al país. Si este proceso cambiara se tendría un mayor comercio, más fluido y una notable disminución de contrabando.

Por su parte el TLC con EE.UU y la Unión Europea debe tener muy en cuenta el precio a la hora de evaluar los beneficios que puede producir dicho acuerdo entre

estas naciones y/o regiones. El precio se da por la fluctuación del dólar y también influyen variables como la inflación, el comportamiento de los mercados, las tasas de interés y la competencia. Si el dólar se valoriza, es decir que el importador debe pagar más pesos por el mismo dólar, el precio del vehículo importado va a ser mayor. La importación se realiza con una negociación bajo precio FOB (“Free Onboard: precio de venta en dólares del vehículo, puesto en el medio de transporte, sin incluir seguros ni fletes”), lo cual explica que en caso tal que el dólar se valorice, los vehículos importados tendrán un costo mayor. Además de los gastos aduaneros por los que tiene que responder el importador, éste también debe tener en cuenta una serie de costos fijos como el transporte, líneas de producción (en caso de las ensambladoras), empleados, mantenimiento de las instalaciones y oficinas, tasa de intervención del Banco de la República, crisis mundial, oferta, entre otros, los cuales van a aumentar el precio del vehículo puesto en vitrina. Por tal motivo, la disminución del arancel de importación de vehículos y autopartes sólo sería conveniente en caso tal de tener una economía estable donde ninguna variable vaya a incidir fuertemente en el precio del producto para así lograr que el consumidor final se vea beneficiado con dichos acuerdos comerciales. (Periódico El Tiempo, 2011)

El tema de los acuerdos comerciales ya tiene hoy en día excepciones respecto al país de donde provenga el vehículo y/o producto. Desde el año pasado los vehículos importados desde México tienen 0% de arancel. Muchos de éstos son de empresas norteamericanas y otras extranjeras muy reconocidas, por lo cual, el impacto con los tratados que se encuentran actualmente en proceso de aprobación y en negociación, no será muy notorio. “La mayoría de los vehículos 'gringos' más vendidos en Colombia ya está desgravada porque llega de México. Por ejemplo: Dodge Journey, pick up Ram, Ford Escape, Ford Fiesta, Ford F-150, Ford Fusion y Chevrolet Captiva no se afectarán en el TLC con Estados Unidos. Otras marcas 'no gringas', como VW, Fiat y Nissan también tienen modelos traídos

de ese país que no seguirán bajando, así se firmen TLC con sus respectivos países”. (Periódico El Tiempo, 2011)

A comparación de otros grandes fabricantes que tienen sus ensambladoras instaladas en EE.UU que sí podrán beneficiarse con dicho acuerdo como, “Por ejemplo, BMW fabrica sus camionetas xDrive en ese país, y otras casas extranjeras como Toyota, Hyundai, Honda, KIA y Mercedes-Benz también ensamblan allá y podrán traer sus vehículos a un mejor precio, vía 'Miami', tal como lo hacen hoy marcas de kilates con algunos de sus modelos, como Volkswagen, Nissan, Ford, RAM, Dodge y Chevrolet”. Como resumen, el beneficio del TLC entre Colombia y EE.UU lo recibe directamente las plantas coreanas, europeas y japonesas que llevan a cabo su actividad económica en territorio estadounidense. Por lo cual, estas empresas podrán entrar a competir con un menor precio en el mercado colombiano. (Periódico El Tiempo, 2011)

Por ahora, el TLC entre Colombia y EE.UU se encuentra en un proceso de adaptación. El congreso ya firmó el tratado comercial, el siguiente paso es la sanción presidencial de EE.UU, la cual se encuentra en proceso, para luego, entre los dos países americanos darle la adaptación a cada una de las naciones según sus normas y leyes, y así pulir el acuerdo lo mejor posible para que ambas partes puedan comenzar a implementarlo en su comercio y economía.

### **3.1. DESGRAVACIÓN TLC**

Así será la desgravación:

Inferior o igual a 1.000 cm<sup>3</sup>: a 10 años, a partir de la entrada en vigencia del TLC.

Entre 1.000 y 1.500 cm<sup>3</sup>: a 10 años.

Entre 1.500 y 3.000 cm<sup>3</sup> (incluidos camperos): a 10 años, sin excepciones.

De más de 3.000 cm<sup>3</sup> (incluidos camperos): inmediata, si son tracción 4WD, a cinco años si son turismos de más de 3.000 cm<sup>3</sup> y a 10 años son camperos de más de 3.000 cm<sup>3</sup>, tanto gas como gasolina.

Por otra parte, mientras Colombia negocia y firma acuerdos comerciales con países como Canadá, Suiza, EE.UU, Corea del Sur y la Unión Europea, las asociaciones colombianas de fabricantes de autopartes y de vehículos automotores exponen su punto de vista acerca de los distintos acuerdos.

En primera instancia, Camilo Llinás, presidente de la Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes (Acolfa), expone que la firma de éstos tratados puede desencadenar una serie de acontecimientos negativos para la industria como la reducción de 125.000 puestos laborales debido a la nueva competencia que acabaría con las empresas nacionales, al mismo tiempo que se afectarían las inversiones y la comercialización. No obstante y como segundo punto, el presidente de la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (Andemos), Oliverio Enrique García, sostiene una tesis que describe un mejor panorama tanto para el sector como para la economía del país; se espera un aumento de 280.000 puesto de trabajo, la notable reducción porcentual del arancel de importación tanto para los vehículos como para las autopartes, modelos de vehículos de mayor poder adquisitivo lo cual se dará gracias al precio competitivo con el cual entrará la nueva competencia o los nuevos modelos con sus respectivas versiones, además de tener mejores tecnologías y equipamientos lo cual beneficiará al consumidor final quien podrá adquirir un mejor producto a un precio más asequible. Como tercer y último punto importante, del mismo modo como ya se ha venido afirmando, Andemos controla a los opositores de los tratados de libre comercio afirmando que el porcentaje del arancel irá disminuyendo gradualmente durante varios años (dependiendo del país con el cual se haya firmado el tratado), lo cual “le dará al sector el tiempo suficiente para prepararse con las ‘mejores armas’ para la escena comercial”. (Periódico Portafolio, 2011)

El sector automotriz mueve anualmente una cifra cercana a los 450.000 vehículos. Con los distintos TLC se pueden obtener varios beneficios como lo son la renovación del parque automotor, la disminución en los impuestos (aranceles), eliminación de barreras comerciales que perjudican la competencia ya que no la dejan crecer, mejores prácticas comerciales en el sector, entre otros. Del mismo modo, la movilidad, la contaminación y el índice de accidentabilidad, tendrá una mejoría dadas las ventajas que exponen los tratados. (Periódico Portafolio, 2011)

Actualmente, varias empresas que ya se encuentran ubicadas en el país, están comenzando a crear su visión teniendo en cuenta los acuerdos comerciales. Es el caso de “GM Colmotores, que está a punto de iniciar la fabricación de vehículos en Colombia, convirtiéndose en la primera de este tipo en el país. (...) Por su parte, Sofasa Renault, también se alista a ensamblar, a partir del próximo año, la Duster, una camioneta 4x4 y 4x2 que exportará inicialmente a México, pero que podría también enviar a otras naciones. (...) Y para las marcas importadoras, como Colitalia Autos, representante de Fiat y de Alfa Romeo en Colombia, (...) nuestra preparación hacia los TLC nace de la misma concepción del producto, además de venir configurado con aspectos diferenciadores que lo hacen brillar en los diferentes segmentos, y con precios competitivos (...) Mientras Daimler Colombia, empresa que maneja a Mercedes Benz y Freightliner, se siente complacida con la posible entrada del TLC con la Unión Europea, porque la mayor parte de sus modelos provienen de Alemania, lo que permitirá que muchos más colombianos puedan acceder a sus referencias, con costos tributarios mucho más bajos (...) Finalmente, Andrés Aguirre, gerente general de Chrysler Colombia, que incorpora a marcas como Jeep, Chrysler y Dodge, asegura que gracias a la experiencia adquirida desde hace algunos años con parte de sus vehículos que llegan al país con cero arancel, desde México se han venido preparando para los TLC”.

Vale la pena resaltar que es importante que el país se prepare en materia de competitividad ante todo lo que pueda ocurrir con la firma y puesta en marcha de



los distintos acuerdos comerciales. Sin embargo, a manera de estrategia y búsqueda de nuevos horizontes, las ensambladoras colombianas pueden guiar su visión hacia aquellos países con un alto índice de compra y participación en el sector automotor, que además actualmente cuentan con preferencias económicas, sin barreras comerciales ni arancelarias. Es el caso de Brasil, Argentina y México, destinos que puede comenzar a valorar aún más las empresas colombianas con el fin de abastecer una demanda más grande que logre suplir la oferta de la planta de producción y así reducir al máximo los inventarios de éstas.

**Tabla 11. Resumen TLC's**

TLC	Desgravación	Tiempo	Qué incluye el acuerdo	Beneficios País Extranjero	Beneficios para Colombia	Inconvenientes	Pronóstico
Unión Europea	35% a 0%	8 años	Cláusula sobre el respeto a los derechos humanos. Cláusulas que garanticen el respeto de las condiciones laborales y medioambientales.	Ahorro en aranceles para exportadores europeos; de 250 millones de euros anuales, 30 millones corresponderían al sector automotor. Actualmente los vehículos importados tienen un peso del 40% del total en el mercado, con el TLC competirán directamente con la industria nacional, puesto que de acuerdo al arancel se estipula el precio y con ello el volumen de la oferta.	Los países más desarrollados en materia automotriz se encuentran en la Unión Europea (Alemania, Italia, Francia y República Checa), además de la buena calidad y competitividad, cuentan con ensambladoras en otros continentes, lo que abrirá un mercado considerable en Colombia. El principal ganador es el consumidor final, quien podrá elegir calidad con buenos precios, además de contar con una producción más	Políticas contradictorias: Con la expedición del Decreto 1135 de 2009 se obliga a comercializar únicamente vehículos con motores flex (mezcla de biocombustible de 85%). Grandes marcas europeas sólo podrían importar menos del 10% de los modelos disponibles actualmente, dado que tienen muy	Las ensambladoras nacionales tendrán que tener la misma capacidad para exportar productos colombianos al continente europeo con la misma velocidad y oportunidad que las empresas extranjeras; deben prepararse para ser más competitivas. Los países más desarrollados en el sector automotriz se

				<p>eficiente.  En aspectos generales, el sector se favorecerá en gran medida con el tratado, puesto que los vehículos se podrán renovar con mayor frecuencia generando así un aumento del parque automotor el cual demandará servicios complementarios lo cual generará más plazas de trabajo e incluso podría influir en el desarrollo de la infraestructura vial para mejorar el flujo vehicular.</p>	<p>desarrollada la industria del diesel.  Consumidores nacionales, tendrán una oferta casi nula de vehículos para la venta.</p>	<p>encuentran en Europa, de esta forma se está obligando a la industria nacional a ser más competitiva. Ingresarán al país vehículos desde Europa a precios más competitivos.</p>
--	--	--	--	---	---	---

Turquía	Culminada la sexta ronda de negociaciones se discutirá la desgravación para el arancel que hoy día tiene los vehículos provenientes de Turquía.	"Los ciudadanos turcos entrarán a Colombia sin ningún tipo de restricciones, sin necesidad de visa, y los ciudadanos colombianos vendrán a Turquía sin ningún tipo de restricciones, sin necesidad de visa" Abdullah Gull (Presidente de Turquía). El TLC cubrirá inicialmente, acceso al mercado de bienes, reglas de origen, procedimientos aduaneros, normas sanitarias y fitosanitarias, normalización técnica, defensa comercial, propiedad intelectual, competencia, comercio y	De las importaciones que realiza Colombia desde este país, sobresale la cantidad de productos para la industria automotriz.	Turquía es un país con economía dinámica, de rápido desarrollo, estabilidad política y una población de más de 74 millones de habitantes. Cuenta con 109 puertos y del total del comercio bilateral entre ambos países, más del 70% corresponde a exportaciones de Colombia a ese país.	Se creará una embajada de Colombia en Turquía. Con la firma del TLC entre ambos países se espera que se consoliden las relaciones bilaterales y el inicio de nuevas oportunidades comerciales y de inversión.
---------	---	---	---	---	---

			desarrollo sostenible (laboral y ambiental), entrada temporal de personas de negocios, solución de diferencias y cooperación.				
Corea	35% a 0%	10 años	Subsectores sensibles como el de los electrodomésticos y el automotor, tienen un trato preferencial que permite tener un ajuste adecuado a la mayor competencia internacional. Se prohíbe la importación de vehículos usados. Todos los vehículos que ingresen a Colombia o que se ensamblen en el país, deberán	Ingreso del país asiático al mercado nacional de autopartes, vehículos y electrodomésticos. Cerca al 50% de las compras colombianas a Corea del Sur, corresponde a vehículos y autopartes. La industria de ensamble de vehículos importa autopartes, llantas y algunas	Dado que la desgravación se hará de forma gradual durante 10 años, los ensambladores, que esperaban condiciones que les permitieran asegurar su competitividad, podrán hacer los cambios y ajustes necesarios para lograr el nivel de competitividad anhelado. Las negociaciones con Corea servirán para acercarse a otros países del	Expertos afirman que no existen oportunidades reales de intercambio entre los dos países. La industria automotriz coreana está muy desarrollada y cuenta con los mejores estándares de calidad, si la industria colombiana estuviese preparada	La infraestructura colombiana debe modernizarse. Invertir en las vías y en los puertos, de forma tal que se potencialice los recursos logísticos del país impulsando así su crecimiento económico. Las ensambladoras nacionales

		<p>cumplir con la regulación del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. La oferta exportable actual y potencial se contará con condiciones libres de aranceles en Corea, además del desmonte de trabas administrativas que dificultan el acceso a los mercados, reconocimiento y homologación de reglamentos técnicos, y tratamiento preferencial en materia de compras públicas.</p>	<p>empresas ensambladoras complementan su oferta en Colombia con la importación de vehículos producidos en Corea, y con la disminución del arancel estos volúmenes aumentarán considerablemente.</p>	<p>medio oriente como Singapur, China y Japón. Se tendrá acceso a insumos y materias primas de un proveedor de talla mundial. Mayores inversiones productivas al ser Corea un inversionista clave en el mundo con USD 10.000 millones de 2003-2009.</p>	<p>para un mercado global, no colocaría trabas al proceso, pues es una industria que ha sido protegida por el gobierno por más de 50 años. La importación de vehículos hacia Corea no sólo incluye trabas arancelarias.</p>	<p>deben cambiar su estrategia. GM Colmotores ha emprendido un pan de reconversión industrial, transformando su modelo de ensamble en un modelo de fabricación. Se espera un aumento en los flujos de inversión.</p>
--	--	--	--	---	---	--

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores

#### **4. LOGÍSTICA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA**

Colombia es un país el cual cuenta con características demográficas que no favorecen la logística de los productos a movilizar, pero de igual manera, las condiciones que crean cuellos de botella se ven relacionados con diferentes temas ajenos a las condiciones demográficas, los cuales se explicaran a lo largo del trabajo.

El problema fundamental no se basa en implantar una infraestructura adecuada para poder ser un sector de clase mundial, sino es fundamental ir más allá de esta idea, y divisar la real necesidad logística del mercado nacional, la cual se basa en una completa capacitación o idealización de la forma en la cual se están desarrollando los diferentes procesos. Un cuello de botella presente en los diferentes medios de transporte de mercancía en el país es la relación tiempo – beneficio tanto para el empresario como para el consumidor final, es decir, independientemente del lugar al cual está llegando un material de exportación, entendido como puerto, aeropuerto, etc, la normatización de los procesos generan un tiempo de almacenamiento muy superior a la media de otros país con características similares o superiores, lo cual genera unos sobrecostos de almacenaje poco competitivos para el mercado mundial.

Las condiciones demográficas de Colombia no favorecen el transporte terrestre interno, ya que el costo de transporte compete entre un 50% y 75% del costo logístico total. Pero adicionalmente si las condiciones y procesos de ingreso de mercancías no sustentan o agilizan las relaciones mercantiles, cada vez más va a existir un desinterés tanto del inversionista extranjero como del empresario colombiano. (Informe Nacional de Competitividad, 2011)

Según el Índice de Desempeño Logístico (IDL) de 2010, Colombia ocupó el puesto 72 entre 155 países, reflejando una falencia en el desenvolvimiento logístico.

Una fuerte falencia en el desplazamiento de mercancía dentro de país es el mínimo nivel de integración multimodal entre los diferentes modelos de transporte presentes, es decir, para lograr ser competitivos tanto nacional como internacionalmente es necesario implementar una utilización mucho mayor del 1,5% que utiliza Colombia en transporte multimodal, comparado con el 60% que utiliza Europa. (Índice de Desempeño Logístico, 2010)

El modulo multitransporte en Colombia no está debidamente utilizado comparado con otros países. Un origen del problema se puede deber a la no existencia de corredores logísticos que integren diferentes medios de transporte que a su vez garanticen el desarrollo ideal de la actividad, es decir, cuando un vehículo transporta una mercancía desde o hacia un puerto u aeropuerto su objetivo es desplazarse de regreso con una carga, con el fin de garantizar una productividad y utilización adecuadas del automotor y de su capacidad de carga.

En Colombia el mayor porcentaje de mercancía se moviliza por infraestructura vial, la cual no se encuentra en óptimas condiciones, pero permite un desplazamiento de mercancía; adicionalmente, el país no posee características férreas idóneas que garanticen un óptimo desempeño de la actividad. Además, el transporte férreo actual está adaptado e integrado en gran medida para funcionar con la minería debido a que representa un rubro fuerte en el país, ejemplo claro la explotación de carbón la cual nos hace uno de los líderes en dicho campo y que adicionalmente representa el 99,6% de la carga promedio anual transportada entre 2000 y 2009. (Informe Nacional de Competitividad, 2011)

La red férrea del país involucra 3400 Km de los cuales solo se encuentran operando el 39,2%, equivalentes a 1337 Km (Inactivos por condiciones de deterioro o por inviabilidad económica), por tanto existe una completa subutilización de la malla férrea. En caso de aumentar el porcentaje de utilización lograríamos una fuerte disminución en el costo logístico total, ya que los costos operacionales y logísticos de una maquina locomotora son mucho menores a los



involucrados por un vehículo automotor, el problema recae en la inversión necesario para fomentar dicha situación. (Informe Nacional de Competitividad – Visión 2032, 2010-2011)

El costo logístico en Colombia representa un 23% del PIB, es decir, se encuentra por encima del promedio de países como Singapur, Chile y México. Esta situación es el resultado de la no integración de flujos de transporte y de demás rubros mencionados con anterioridad los cuales conllevan al sostenimiento de altos costes logísticos.

Colombia es un país en vías de crecimiento, en el cual, en los últimos años se ha incrementado la presencia de diferentes compañías extranjeras, por ende, ha aumentado la inversión extranjera. Lo importante es encontrar un balance en la colaboración, tanto de la empresa nacional como extranjera con el estado, ya que muchos de sus procedimientos generan una inconformidad por la poca actualización y capacitación en temas generales y de comercio exterior. El agente privado es una herramienta que ayuda a la explotación de la economía de cualquier país, por tanto, el gobierno debe implementar medidas que faciliten el desarrollo de actividades de dichas empresas y no por el contrario sustentar medidas rigurosas que dificulten el procedimiento.

El factor referente a los puertos es un rublo el cual está presentando crecimientos sustanciales en el tránsito de mercancías. Los principales puertos marítimos se encuentran ubicados en Barranquilla, Cartagena, Turbo, Santa Marta, Coveñas, Acandí, Tumaco y Buenaventura, donde este último es quien por muchos años presentó mayor volumen mercantil, pero hoy en día el puesto está posicionado por el puerto de Cartagena. La capacidad portuaria Colombia se encuentra en un nivel sostenible, el problema recae en la tramitación de la inspección de las mercancías, donde los colaboradores no se encuentran en totales condiciones para desarrollar sus funciones de una manera que represente un destino geográfico fuerte para establecer relaciones mercantiles.

Por esta misma razón las grandes compañías realizan sus envíos con sobre stock para poder ingresar un mayor volumen de mercancía y cumplir con pedidos dentro del tiempo establecido, pero así mismo, como se mencionó con anterioridad, el ingreso de un mayor volumen mercantil genera una mayor utilización de la capacidad en puerto establecida, a lo cual genera un bloqueo logístico relevante. Por tanto, es indispensable la agilización del personal por medio de capacitaciones en las cuales puedan tener conocimiento integrado de los diferentes tramites de importación, exportación y transito de mercancía, caso especifico es la Ventanilla Única de Comercio, por la cual se estandariza los pasos y requisitos de importación y exportación de productos, siendo este el impedimento o falencia para lograr un proceso ágil y veloz en el país. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)

Siendo un país en vías de crecimiento económico, muchas empresas privadas están optando por la construcción de puertos marítimos que ayuden a la agilización y trámite del comercio, por tal motivo, el gobierno además de contar con personal capacitado en reglamentación internacional actualizada, debe ser un agente facilitador para la empresa privada en el sentido que les agilice herramientas para el tramite y desarrollo de nuevos puertos, como así mismo debe poder crear una estructura normativa que permita el paso de una entidad portuaria privada a una pública sin generar grandes tramites u obstáculos.

En conclusión, Colombia es un país con grandes oportunidades mercantiles las cuales deben ser explotadas en gran medida. Con una completa estandarización y adaptación a los trámites internacionales, el país puede presentar en los próximos años un auge de intercambio mercantil nunca antes visto, pero es fundamental establecer una estructura técnica y financiera solidas, donde además se debe implementar un claro proceso de licitación y adjudicación de concesiones, las cuales en el momento no son muy claras y atractivas para los inversionistas.

La eliminación de la tabla de fletes ha generado una libertad para el transportador, tanto grande como pequeño. Por tanto, el transportista debe generar condiciones para el empresario que creen un valor agregado a su servicio y no perder la fidelidad del cliente.

Aunque la tabla de fletes impuesta por el gobierno ya no existe, entre las empresas y los transportistas se continua estableciendo la misma, pero ahora con autonomía de precios, claramente hablando de un precio que beneficie a ambas partes del acuerdo. El empresario posee completa libertad de escogencia de su transportista basándose en sus características, como lo pueden ser su flota automotor, precio, calidad del servicio, tiempos de transporte, entre otros, por medio de los cuales se obtiene el tipo de satisfacción que busca cada empresa para el transporte de su producto.

Tanto la inversión pública como privada ha incrementado en los últimos años. La inversión privada pasó de \$ 3,2 billones de pesos en 2008 a \$5,0 billones presupuestados a 2012, de igual manera a 2008 la inversión pública fue de \$3,5 billones de pesos y para 2012 está presupuestada en 7,4 billones, por tanto en el 2012 se van a percibir \$12,4 billones de pesos de inversión en infraestructura, es decir, financieramente hablando el país está afrontando un respaldo de capital por el cual se deben mejorar algunas de las condiciones que no favorecen el comercio nacional e internacional. (Ministerio de Transporte, 2011)

Según el Índice de Desempeño Logístico establecido por el banco Mundial, Colombia no posee un alto nivel internacional de competitividad, ya que entre 155 países Colombia se encuentra en la posición 122. El costo logístico de transporte es el factor de competitividad que hace que el país no esté en un punto de equilibrio entre costo – utilidad neta, donde el empresario debería hallar su beneficio esperado sin tener que acudir a un sobre stock o tomar medidas que aumenten su presupuesto.

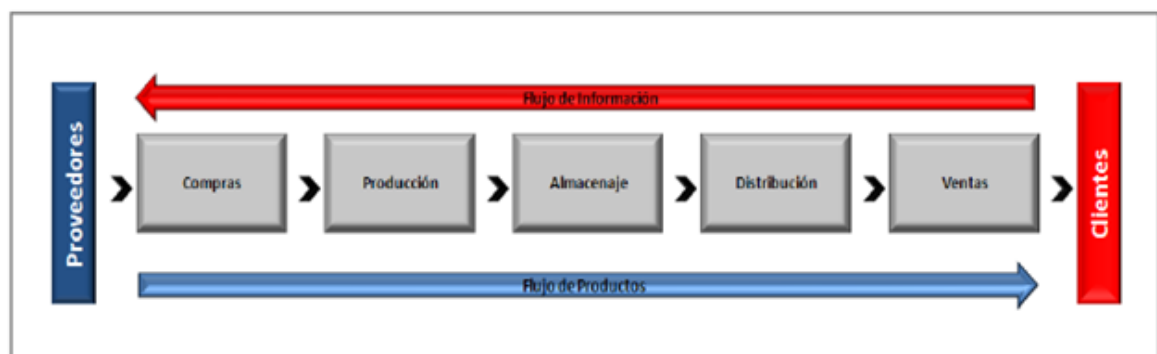
El encaminamiento de Colombia hacia la competitividad esta en mano de establecer por parte del gobierno, un sistema técnico y económico que favorezca las condiciones de los inversionistas tanto nacionales como internacionales, por medio de los cuales se pueda invertir en infraestructura, TIC, capacitación de mano de obra, generación de nuevos empleos y la adaptación de los diferentes puertos marítimos, aeropuertos, carreteras y por supuesto de los medios de transporte como tal.

#### 4.1. DOCUMENTACIÓN Y PAPELEO DE TRÁMITES LOGÍSTICOS EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

El proceso de la cadena de valor es el mismo en cualquier tipo de actividad. En este caso la casa automotriz parte de las necesidades del consumidor, por el estudio de mercado previamente realizado, para iniciar el flujo de información al proveedor, de acuerdo a dicho flujo de datos se informa al proveedor cuales son las necesidades específicas del consumidor para generar un pedido.

Partiendo del pedido se inicia el proceso de envío de autopartes hacia Colombia, para allí ser ensambladas en las respectivas plantas (Renault Sofasa: Envigado; Ford, Mazda y Mitsubishi: Bogotá, entre otras), donde posteriormente serán almacenados, distribuidos a las diferentes concesionarias y por último, vendidos al consumidor final, iniciando nuevamente el ciclo entre clientes y proveedores.

**Grafica 29. Cadena logística**



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

En este caso se dará importancia al proceso de envío desde y hacia Colombia de la materia prima en su proceso logístico.

#### **4.1.1. Proceso de exportación en Colombia**

El proceso de exportación consta de los siguientes pasos:

Internamente en la empresa:

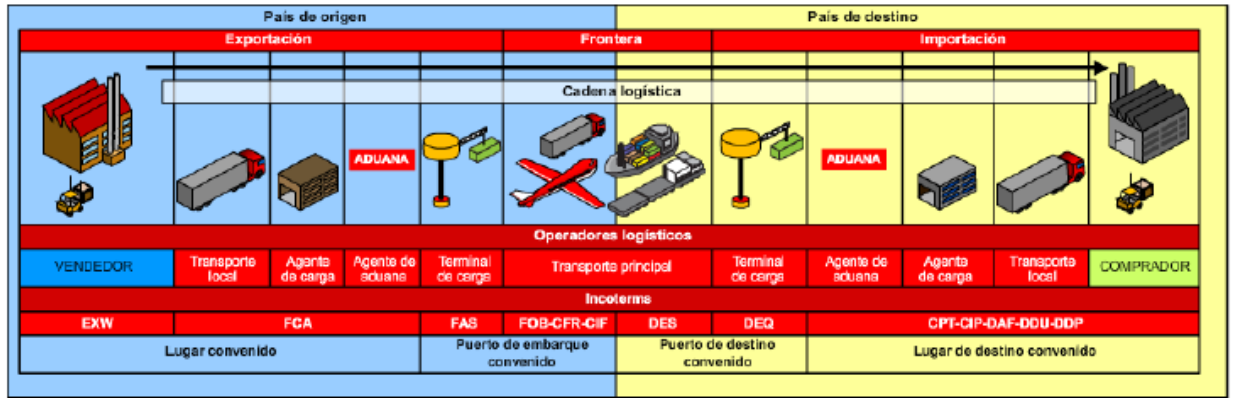
1. Clasificación del producto en una posición arancelaria: En el caso de los vehículos es sección D, división 34.
2. Estudio de inteligencia de mercados: Se refiere a que la compañía automotriz debe hacer un estudio previo de las condiciones del mercado a donde quiere exportar los vehículos o autopartes fabricadas dentro de Colombia, caso específico puede ser México, país en el cual Renault - Sofasa comenzó la exportación del modelo Duster ensamblado en Envigado – Antioquia, en donde su casa matriz en Francia realizó un estudio de mercado y factibilidad que determinó a Colombia como un origen óptimo para el crecimiento de la marca. (Periódico Portafolio, 21 de febrero de 2011)

A grandes rasgos la organización debe efectuar siempre un análisis de mercado para obtener datos minuciosos y sistemáticos de los factores que intervienen en el nicho determinado y que podrían ejercer influencia sobre el vehículo o directamente sobre la marca que se pretende exportar. (Cámara de comercio de Bogotá, 2012)

3. Definición del ICOTERM a negociar: En cualquier tipo de negociación internacional se deben definir los ICOTERM ya que son el lenguaje internacional en términos comerciales que facilitan la operación internacional y delimitan las obligaciones, disminuyendo el riesgo de cada una de las partes. (Cámara de Comercio – Logística y Distribución Física Internacional, 2012)

A continuación de muestran los diferentes tipos de negociación existentes.

**Grafica 30. Tipos de negociaciones**



Incoterms	Definición	Punto de entrega	Modo de transporte
EXW	En fábrica	Lugar en origen convenido	✈️ 🚚 🚢 🚛
FCA	Franco transportista	Lugar en origen convenido	✈️ 🚚 🚢 🚛
FAS	Franco al costado del buque	Puerto de embarque convenido	🚢
FOB	Franco a bordo	Puerto de embarque convenido	🚢
CFR	Costo y flete	Puerto de destino convenido	🚢
CIF	Costo, seguro y flete	Puerto de destino convenido	🚢
CPT	Transporte pagado hasta	Lugar de destino convenido	✈️ 🚚 🚢 🚛
CIP	Transporte y seguro pagado hasta	Lugar de destino convenido	✈️ 🚚 🚢 🚛
DAF	Entregado en frontera	Lugar convenido	🚚 🚢
DES	Entregado sobre buque	Puerto de destino convenido	🚢
DEQ	Entregado en muelle	Puerto de destino convenido	🚢
DDU	Entregado derechos no pagados	Lugar de destino convenido	✈️ 🚚 🚢 🚛
DDP	Entregado derechos pagados	Lugar de destino convenido	✈️ 🚚 🚢 🚛

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

4. Consecución del cliente y envío de la cotización internacional: Existen diferentes medios por cual las compañías automotrices consiguen sus cliente (Pagina web, catálogos, folletos, material POP, ferias, comerciales, etc.), pero en el caso de la exportación de vehículos o de sus autopartes,

las cotizaciones deben ser desarrolladas con base en una lista de precios de exportación establecida, capacidad exportadora de la compañía, tiempo y los recursos utilizados para cumplir con el pedido.

5. Cotización y contratación de Agentes de Aduana y demás terceros que participen del proceso exportador: Garantiza que el producto a exportar cumple con las condiciones exigidas para su comercio. Actividad desarrolla por las SIA's, las cuales otorgan un poder y mandato dirigido a la DIAN, brindando su visto positivo hacia el trámite.
6. Preparación del producto para exportar: Condiciones del producto para ser exportado, tales como las etiquetas, envases, empaques y embalajes que pueden ser necesarios para su transporte.
7. Despacho de la mercancía de acuerdo a condiciones negociadas y/o prestación del servicio: Envío de la mercancía de acuerdo a las condiciones previamente establecidas, ya sea en el momento del pago de un porcentaje de la totalidad de la transacción o a su totalidad, depende de la negociación previa.
8. Recepción del pago: Ante pagos en diferente moneda al peso Colombiano, el exportador debe registrar el trámite ante el Banco de la Republica, bajo su papel como Banco Central, a través de los intermediarios del mercado cambiario, ya sean Bancos Comerciales, Corporaciones Financieras, Casas de cambio o Sociedades Comisionistas de Bolsa.

El solicitante de la empresa automotriz debe solicitar al intermediario cambiario el formulario 02 "Declaración de cambio para exportación de bienes" del Banco de la Republica, para su posterior diligenciamiento y entrega ante el mismo intermediario quien lo hará efectivo en el BR.

Adicionalmente, se debe cumplir con unos requisitos ante los organismos competentes:

1. Inscripción y/o modificación en el Registro Único Tributario, RUT.

2. Registro de la Cámara de Comercio y posterior obtención del NIT ante la DIAN.
3. Solicitud de certificaciones y/o vistos buenos (si aplica): Los únicos vehículos que necesitan visto bueno son aquellos que no son sometidos a la norma técnica obligatoria, es decir, en el caso de las grandes compañías automotrices como Renault, Mazda, Toyota, Chevrolet, entre otras, no necesitan visto bueno para su exportación.
4. Diligenciamiento del Certificado de Origen, Formulario 02: Certificado el cual garantiza que el bien a exportar cumple con las normas de origen negociadas en los diferentes tratados u acuerdos de integración, ya sean TLC's, Sistemas Generales de Preferencias y otros. En Colombia el proceso de expedición de Certificados de Origen consta de:
  - a. Registro de Productores Nacionales, Oferta Explotable, y Determinación de Criterios de Origen (La Vigencia de los criterios es por 2 años).
  - b. Expedición del certificado de origen (Cada uno por valor de COP \$10.000).

Adicionalmente, la compañía automotriz debe inscribirse ante el VUCE, que es el paso posterior al registro de la firma ante Certicamara por un valor de \$256.00 anuales, para luego si poder registrarse en la página del VUCE "[www.vuce.gov.co](http://www.vuce.gov.co)", y poder diligenciar el Formulario Único de Comercio Exterior. Además, se debe llenar la declaración de exportación de servicios y escanear la factura o contrato con la empresa cliente. (Cámara de Comercio, 2012)

5. Elaboración de la Declaración de Exportación (DEX), Formulario 600 DIAN: Trámite digital por el cual se registran ante la DIAN, todas las salidas de mercancía del país.
6. Autorización despacho de mercancía: Una vez cumplidas la presentación virtual del documentos, inspección de la mercancía por parte de la DIAN, inspección Antinarcoóticos, entre otros, y de acuerdo con las condiciones



pactadas con el comprador, entiéndase como forma de pago y los ICOTERM, la DIAN autoriza o no el embarque a través de la plataforma MUISCA.

7. Diligenciamiento de la Declaración de Cambio, Formulario 02: Garantiza el origen lícito de las divisas que ingresan al mercado cambiario.

De los diferentes tipo de modalidades de exportaciones, las de vehículos corresponde a Exportación Definitiva, ya que es una transacción comercial en la cual el bien o producto que sale del Territorio Aduanero Colombiano hacia otros país o zona franca y nunca regresa. (Cámara de Comercio - Tramites de exportación e importación de bienes, 2012)

Dicha transacción debe ir soportada por:

- a. Factura comercial.
- b. Lista de empaque.
- c. Poder o mandato aduanero (SIA).
- d. Carta de responsabilidad ante Antinarcóticos.
- e. DEX (Declaración de Exportación – Formulario 600 DIAN).
- f. Documento de Transporte Internacional (BL/ AWC/ Carta de Porte).

A nivel general los documentos de soporte en un proceso de exportación independientemente del tipo que sea son los siguientes:

- a. Certificado original y vigente de Cámara de Comercio.
- b. Fotocopia del RUT.
- c. Fotocopia factura comercial.
- d. Lista de empaque.
- e. Poder o mandato otorgado por la Agencia de Aduanas (SIA) y dirigido a la DIAN.
- f. Carta de Responsabilidad Policial Antinarcóticos.
- g. Fotocopia CC. del representante legal.

- h. Ficha técnica.
- i. Copia del documento de transporte.

Es importante aclarar que la modalidad de importación en el caso de los vehículos de las marca Renault, Mazda, Toyota, Chevrolet, entre otros, que tienen su proceso de ensamblaje dentro del país, están en la clasificación de “importación para transformación y ensamblaje” (Cámara de Comercio – Trámites de exportación e importación de bienes, 2012). Donde además constan de unos elementos esenciales para su importación, los cuales encontramos a continuación:

- a. Autorización de la DIAN.
- b. Habilitación del depósito.
- c. Suspensión de tributos aduaneros hasta que se obtenga el bien final.
- d. Plazo para obtener el bien final: 2 meses.
- e. Disposición de las mercancías restringida.

#### 4.1.2. Proceso de importación en Colombia

El proceso de importación consta de los siguientes pasos:

Internamente en la empresa:

1. Clasificación del producto en una posición arancelaria.
2. Estudio de mercados: En el caso de las importaciones es posible desarrollar un estudio de mercado previo en campo por medio de la Gerencia de Internacionalización de Negocios, la cual posee una amplia base de datos, con la cual se puede obtener la siguiente información para el empresario:
  - a. Precios de importación (CIF+ % Arancel+ % IVA).
  - b. Proveedor del producto a importar.
  - c. País de origen de la mercancía.
  - d. Aduana de ingreso.
  - e. Posición arancelaria.

3. Solicitar el envío de una cotización y/o muestra sin valor comercial: En el caso del envío de una cotización sobre un pedido de vehículos, se debe solicitar anexada la siguiente información:
  - a. Cantidades y unidad de medida.
  - b. Posición arancelaria (caso de los vehículos: 34).
  - c. Precio FOP y/o CIF.
  - d. Condiciones de pago.

En caso de necesitar importar tipos de silletería o accesorios para vehículos, se puede solicitar una muestra sin valor comercial, donde adicional a lo anterior se debe anexar:

- e. Ficha técnica del producto.
  - f. Documentos exigidos al producto para salir del país.
4. Conocer las condiciones de acceso: Barreras ingreso impuestas por el Estado para proteger su industria nacional.
  - a. Arancel, IVA, mantenimiento de puertos, otros impuestos.
  - b. Etiquetado.
  - c. Manipuleo.
  - d. Fichas técnicas.
  - e. Homologaciones.
5. Definir el ICOTERM a negociar, el modo de transporte y el medio de pago.
  - a. Realizar el costeo previo de la importación.
6. Realizar el pago según las condiciones de compraventa y despacho de mercancía pactada previamente.

Adicionalmente, se debe cumplir con unos requisitos ante los organismos competentes:

1. Inscripción o modificación (de ser necesaria) del Registro Único Tributario, RUT.
2. Registro de la empresa ante la Cámara de Comercio.
3. Solicitud de vistos buenos, licencias o registros para importación (si aplica).

4. Elaboración de la Declaración de Importación (DIM – Formulario 500).
5. Diligenciamiento de la Declaración de Cambio.

## 5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO

Inicialmente es importante hablar de las variables que afectan interna y externamente al sector, por tanto, es importante plantear y realizar las matrices de evaluación de factores internos y externos del sector automotor en Colombia.

La matriz MEFE analiza información o variables del entorno para plasmarlas en oportunidades y amenazas del sector, para así, darles un calificativo según su nivel de importancia dentro de su puesto como variable de amenaza u oportunidad.

### 5.1. MATRIZ MEFE

**Tabla 12. Matriz MEFE – Sistema de valoración**

1	Amenaza Mayor
2	Amenaza Menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad Mayor

Fuente: Autor

**Tabla 13. Matriz MEFE**

Factores Determinantes	Valor	Clasificación	Puntuación Total
<b>Oportunidades</b>			
Aumento en mano de obra calificada por parte el gobierno e universidades	9%	4	0,36
Políticas proteccionistas al inversionista por parte del Gobierno	10%	3	0,3
Ingreso en mercados extranjeros	8%	3	0,24
Mejoramiento e integración de medios de transporte en Colombia	10%	4	0,4
Óptimo estado de las vías de transporte	10%	4	0,4
Implementación de TLC's	9%	4	0,36
<b>Amenaza</b>			
Nuevos competidores extranjeros	7%	2	0,14
Regulaciones ambientales impuestas por el Gobierno	6%	2	0,12
Altos costos logísticos de transporte y almacenamiento	14%	1	0,14
Problemas de orden público y social (Mala imagen del país)	8%	2	0,16
Bajos costos de importación de vehículos	9%	1	0,09
	<b>100%</b>		<b>2,71</b>

Fuente: Autor

Según la tabla anterior, se puede inferir que el sector automotriz de Colombia está en estado próximo a oportunidad menor, ya que como se ha mencionado con anterioridad el país está pasando por un periodo de cambio estructural plasmado en el Plan de Desarrollo Nacional o visto también en el documento de Colombia Visión 2032, donde realizan un mejoramiento de ámbitos en el territorio nacional de carreteras, tecnología, innovación y desarrollo, educación, entre otros, donde se quiere llegar a ubicar al país como una de las potencias en Latinoamérica.

Una fuerte amenaza para el sector son los altos costos logísticos del país, los cuales se deben principalmente a la baja tecnificación (Necesidad de más personas y tiempo implementado en procesos), estandarización de procesos (Aumenta el costo de almacenamiento de los productos en puertos o aduanas), mal estado de las principales vías de transporte (Mayor desgaste del automotor) de mercancía en Colombia (Ver en capítulo “Descripción del sector” y en “logística del sector automotriz en Colombia”), entre otros, donde estos últimos rubros son tomados a su vez como variables de oportunidad.

Además de lo anterior, la competitividad del país se puede ver altamente beneficiada con el hecho de poder crear un sistema integrado de transporte por el cual los diferentes medios, como marítimo, terrestre, férreo y fluvial puedan complementarse entre ellos y lograr una mayor agilización en el transporte de mercancía/productos.

La calificación de 2,71 dada por la matriz, muestra que Colombia está en un estado próximo de oportunidad en donde se mantiene un constante crecimiento por parte de los diferentes entes gubernamentales en búsqueda de ser un territorio competitivo internacionalmente, en el cual se quiere plasmar un país encaminado a la innovación y desarrollo.

## 5.2. MATRIZ MEFI

**Tabla 14. Matriz MEFI – Sistema de valoración**

<b>1</b>	<b>Debilidad Mayor</b>
<b>2</b>	<b>Debilidad Menor</b>
<b>3</b>	<b>Fuerza Menor</b>
<b>4</b>	<b>Fuerza Mayor</b>

Fuente: Autor

**Tabla 15. Matriz MEFI**

<b>Factores Determinantes</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Putuación Total</b>
<b>Fortalezas</b>			
Personal especializado	9%	3	0,27
Variedad en la oferta (Marcas Automotrices)	10%	4	0,4
Tecnificación de procesos	10%	3	0,3
Precios competitivos	11%	4	0,44
Proveedores de autopartes	8%	3	0,24
Ventas	9%	3	0,27
Alto volumen de concesionarios	8%	4	0,32
<b>Debilidades</b>			
Completa oferta de modelos (Vehículos)	6%	2	0,12
Porcentaje de vehículos importados	10%	1	0,1
Mayor variedad de servicios al consumidor	9%	1	0,09
Precios de autopartes	10%	1	0,1
	<b>100%</b>		<b>2,65</b>

Fuente: Autor

Con la tabla anterior se muestra el comportamiento interno del sector automotriz en Colombia, reflejando un sector próximo a fuerza menor, pero no siendo totalmente solido en sus diferentes condiciones.

En los últimos años, Colombia ha aumentado su popularidad internacional en ámbitos económicos, sociales, y demás que contribuyen al beneficio del mismo, por tal motivo, es que en los recientes años marcas como Ferrari, Maserati y Porsche han incursionado en el mercado con sus diferentes modelos, hasta el punto en que este ultimo participante presenta concesionario propio de la marca.

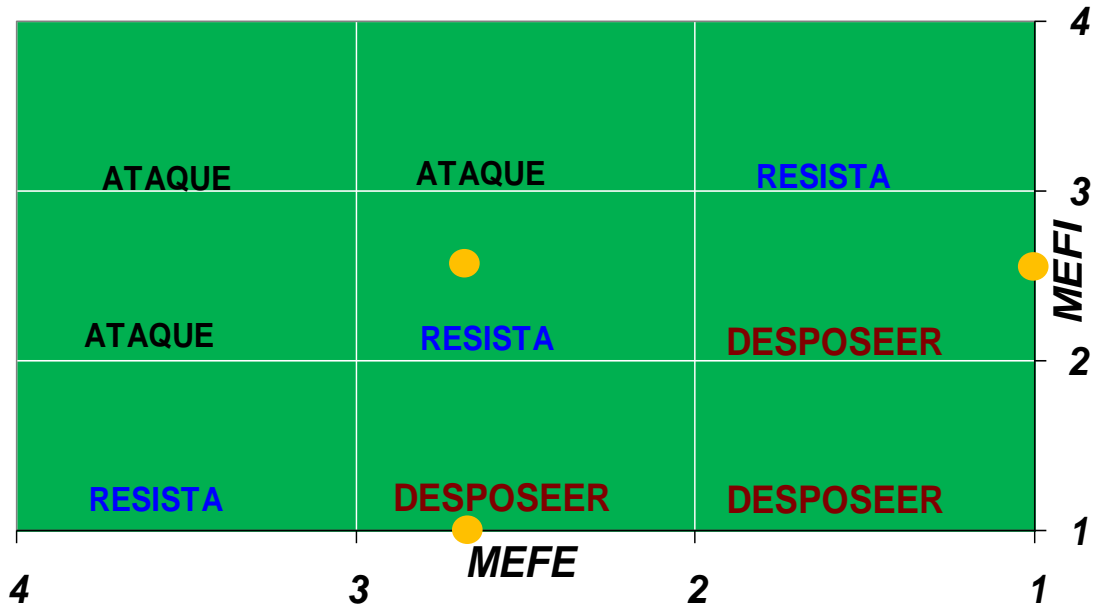
Por otra parte, el porcentaje de vehículos importados es una debilidad debido a que supera al número de ensamblados dentro del país, por tanto, representa una balanza negativa, trayendo como consecuencia un beneficio para las distribuidoras internacionales y no para las nacionales, pero en este caso también es de considerar que las marcas Hyundai y Kia no son ensambladas en el país generando una obligación por parte de empresas privadas para la importación de dichas marcas en pro de satisfacer en mayor porcentaje las necesidades del consumidor colombiano.

El mercado de autoparte en Colombia está bien surtido por los diferentes distribuidores autorizados, pero para el comprador colombiano que en su mayoría se focaliza en el nicho de mercado de vehículos gama media, es de vital importancia el costo de los repuestos para el futuro. El problema del sector respecto a este tópico, es el diferencial entre los repuestos vendidos directamente por la marca en sus centros de servicio y los distribuidores de autopartes de todas las marcas, donde se encuentran los mismos productos con igual legalidad pero a un menor costo.

Por último, los distribuidores automotrices deben comenzar a crear estrategias con un mayor valor diferenciador difícilmente imitables, para comenzar a crear una ventaja competitiva frente a su competencia, ya sean las marcas ensambladas nacionalmente o las importadas.

El puntaje obtenido de 2,65 no refleja un sector débil, pero sí la necesidad de implementar medidas que lo fortalezcan y ayuden a mejorar su posicionamiento. El sector internamente necesita cambios para aumentar el porcentaje de vehículos ensamblados frente a los importados, ya que los superan notoriamente por cuestiones anteriormente mencionadas; además, los distribuidores deben buscar servicios adicionales que garanticen un mayor grado de satisfacción del cliente o consumidor.

**5.3. MATRIZ MIME**  
**Grafico 31. Matriz MIME**



Fuente: Autor

El grafico anterior es el resultado de la unión de coordenadas entra la matriz MEFE y MEFI, es decir, la unión del comportamiento interno y externo del sector. Se refleja una posición de resistencia entre la intersección de las coordenadas de ambas matrices, por tanto, se puede deducir que las condiciones del sector no son malas, pero si es necesaria la intervención del mismo por parte de sus integrantes para poder crear estrategias que permitan obtener efectos superiores en la rentabilidad sobre la inversión de forma más eficiente.

La posición actual de Sector Automotriz en Colombia determina que se deben realizar cambio, pero analizando profundamente las decisiones a tomar. Por otra parte, la ubicación permite un ataque o mayor porcentaje de incursión en el mercado desarrollando estrategias que ayuden no solo a su sostenimiento sino que además generen valor agregado, como lo puede ser la creación de servicios adicionales que satisfagan en mayor grado al usuario o consumidor.



#### 5.4. MATRIZ PEEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)

Tabla 16. Matriz PEEA por zonas

Ventaja Competitiva	
Canales de Distribución	-2
Calidad	-3
Innovación y Desarrollo	-3
Variedad de productos	-1
Precios	-2
<b>Suma</b>	<b>-11</b>
<b>Promedio</b>	<b>-3,7</b>

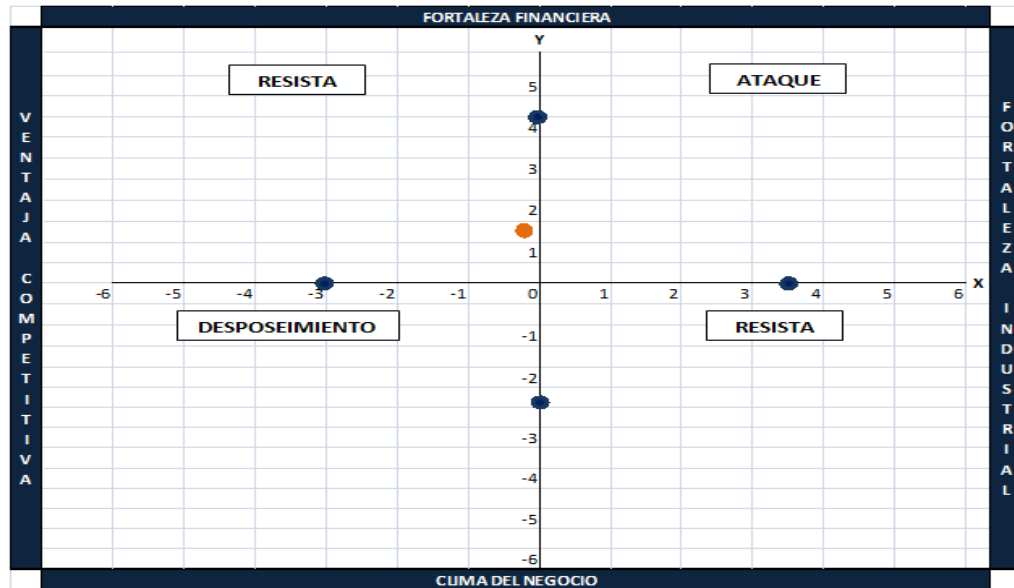
Fortaleza Financiera	
Liquidez	4
Endeudamiento	4
Rentabilidad	4
<b>Suma</b>	<b>12</b>
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

Fortaleza Industrial	
Crecimiento de la Demanda	4
Proveedores	4
Compradores	4
Riesgo de Ingreso	2
<b>Suma</b>	<b>14</b>
<b>Promedio</b>	<b>3,5</b>

Clima del Negocio	
Infraestructura	-2
Estabilidad Macroeconómica	-2
Infraestructura de Comercio Exterior	-3
<b>Suma</b>	<b>-7</b>
<b>Promedio</b>	<b>-2,3</b>

Fuente: Autor

Gráfico 32. Matriz PEEA – Fortaleza Estratégica y Evaluación de la Acción



Fuente: Autor

La grafica anterior confirma el posicionamiento del sector en zona de resistencia, por tanto, es importante reafirmar la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan el posicionamiento del sector para garantizar un mayor aporte al PIB nacional y poder estar localizado en el área de ataque, definiendo de esta manera el sector como competitivo e innovador.

## 5.5. MATRIZ MPC

**Tabla 17. Matriz MPC (MATRIZ DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO)**

Factor Crítico de Éxito	Ponderación	GMC		SOFASA		HYUNDAI		KIA		TOYOTA		CCA	
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
Variedad de productos	20%	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Cobertura Nacional	14%	4	0,56	3	0,42	3	0,42	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Posicionamiento de la marca	15%	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Publicidad	12%	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Financiamiento	14%	4	0,56	4	0,56	4	0,56	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Precio	25%	4	1,00	3	0,75	4	1,00	3	0,75	3	0,75	3	0,75
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>4,00</b>		<b>3,41</b>		<b>3,54</b>		<b>3,15</b>		<b>3,15</b>		<b>3,15</b>

Fuente: Autor

La tabla anterior muestra la gran acogida de General Motors Colmotores en Colombia, ya que es quien posee mayor grado de factores de éxito, ofreciendo al usuario o comprador múltiples opciones de compra, pautando en los diferentes medios y a su vez ofreciendo precios competitivos. Por tanto, GMC – Chevrolet es una empresa con gran fortaleza, pero muy cerca a ella se encuentran Hyundai y Sofasa, quienes de acuerdo a su puntuación son valoradas como organizaciones fuertes. Estas dos empresas ofrecen grandes condiciones a sus usuarios al igual que Chevrolet, pero su gran diferenciador es que no ofrece total variedad de vehículos para la satisfacción de toda clase de clientes, por tanto, se puede inferir que las estrategias de Hyundai y Sofasa no están encaminadas hacia usuarios de vehículos tipo Pickup, sino su fórmula de éxito se direcciona en segmentos específicos.

## 5.6. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO

Ahora se requiere hablar del análisis estructural del sector para dar una vista más detallada del mismo:

### 5.6.1. Análisis cuantitativo

En este caso el análisis cuantitativo de variables se realizará con base en el indicador ROA (Rendimiento del Activo Total – Return On Assets), formulado de la siguiente manera:

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$$

Este indicador es seleccionado ya que es quien permite tener una clara imagen al inversor de cuan efectiva es la compañía convirtiendo el dinero invertido en ingresos para la misma, por tanto, este indicador refleja de cierta manera la efectividad de la estrategia utilizada por cada una de las diferentes compañías o concesionarias presentes en el país.

De igual manera el ROA permite reflejar que tan buena es la capacidad de generación de ganancias de los activos organizacionales.

Con base en los estados financieros de cada de una de las empresas estudiadas en el documento y a la información suministrada por la Superintendencia de Sociedades, se realizan los siguientes cuadros:

#### 5.6.1.1. ROA de compañías por zonas de hacinamiento

**Tabla 18. ROA por zonas de hacinamiento – Sistema de Conversión**

<b>Zona 1</b>	
<b>Zona 2</b>	
<b>Zona 3</b>	
<b>Zona 4</b>	
<b>Zona 5</b>	

Fuente: Autor

**Tabla 19. ROA por zonas de hacinamiento**

Compañía Automotriz	2006	2007	2008	2009	2010	2011
General Motors Colmotores	13,63%	23,78%	13,53%	3,13%	11,60%	3,92%
Compañía Colombiana Automotriz	14,82%	29,52%	14,79%	1,30%	10,17%	6,34%
Sofasa	11,36%	7,58%	-10,45%	-9,91%	9,06%	-6,28%
Hyundai	6,91%	8,86%	3,49%	6,31%	11,59%	12,53%
Toyota de Colombia				8,64%	17,15%	16,62%
Metrokia	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%

Fuente: Autor

En términos absolutos, con el anterior cuadro se podría afirmar que la mayor efectividad en las estrategias adoptadas por cada una de las compañías automotrices fue empleada por la Compañía Colombiana Automotriz – CCA, a pesar de no ser la organización líder en ventas a nivel nacional.

**Tabla 20. Estadísticas del sector por año**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Media	0,09523	0,14127	0,04449	0,01728	0,10078	0,05670
Mediana	0,11359	0,08859	0,03487	0,02217	0,10883	0,05130
Desviación estandar	0,05692	0,11999	0,10307	0,06438	0,05293	0,08199
Curtosis	(0,04618)	(2,08274)	(0,50418)	2,35072	2,34399	(0,43698)
Tercer Cuartil	0,13627	0,23780	0,13529	0,05517	0,11597	0,10980
Coefficiente de Variación	0,59770	0,84942	2,31658	3,72642	0,52518	1,44608

Fuente: Autor

Los dos últimos años han presentado un fuerte aumento en ventas de automóviles, pero como muestra los gráficos anteriores, esto no refleja que el retorno medio sobre la inversión haya aumentando, por tanto, las estrategias aplicadas son fundamentadas o parte de ellas, en competencia por precio.

#### 5.6.1.2. Zonas de hacinamiento

Las ventas del sector automotriz en los últimos años han tenido un comportamiento de crecimiento para los empresarios. Ahora pasando de los datos

estadísticos, es fundamental ubicar cada una de las marcas de estudio en las zonas de hacinamiento, las cuales son las siguientes:

- **Zona 5 o de tanatico:** Entendida como la zona en la cual el indicador financiero seleccionado (ROA) da negativo. En este caso sostenida por Renault - Sofasa en 3 de los 5 años de estudio como única compañía en dicha condición.
- **Zona 4 o de perdurabilidad comprometida:** Zona comprendida como la medida del indicador por debajo de la media o mediana, por tanto, en este caso específico en 2006 Hyundai y Metrokia son quienes se encontraron en un nivel del ROA que comprometía su perdurabilidad. Metrokia presenta una constante en la zona en el periodo comprometido entre 2006 – 2011, es decir, es titular de la zona en todo el estudio realizado; ahora, en 2007 y 2010, además de Metrokia, la compañía presente en la zona de perdurabilidad comprometida fue Renault - Sofasa.  
Ahora en 2009, la Compañía Colombiana Automotriz es quien se localiza en la zona de estudio. Por último, con una única presencia en la zona, se encuentra la compañía GMC.
- **Zona 3 o de morbilidad:** Empresas con el indicador ROA entre la mediana y la media. En esta posición se encuentra localizada Renault – Sofasa en 2006. Para los dos años siguientes, de manera unánime, se posiciona Hyundai; por último, en 2010, CCA es la compañía que se localizan en la zona de morbilidad.
- **Zona 2 o de desempeño:** Zona comprendida por las empresas con indicador entre la media y el tercer cuartil. General Motors Colmotores protagoniza la zona en el periodo comprendido entre 2006 - 2009. Ahora, en 2010 es Hyundai quien posee el título como compañía automotriz en desempeño, y por ultimo en 2011, es la Compañía Colombiana Automotriz quien ocupa la zona.

- **Zona 1 o de desempeño superior:** Empresas con indicador por encima del tercer cuartil. En el periodo entre 2006 y 2008 fue la compañía con desempeño superior; ahora, en 2009 Toyota de Colombia y Hyundai se localizaron en la zona.

Seguido al año anterior, Toyota y GMC fueron protagonistas de la zona (2010) de desempeño superior, y por ultimo Toyota de Colombia junto con Hyundai en el último periodo de estudio, entendido como 2011.

Con el análisis de zonas anterior, se podría de cierta forma dividir las zonas en 2 estados. Inicialmente el estado de alerta o peligro comprendido desde la zona 5 hasta zona 3, donde las empresas ensambladoras están presentando falencias en su estrategia para abordar el mercado objetivo y no han logrado la efectividad deseada; por otra parte se encuentran las empresas con un desempeño bueno y superior, donde han realizado diferentes actividades que han logrado fidelizar al cliente de una u otra manera con las estrategias desarrolladas.

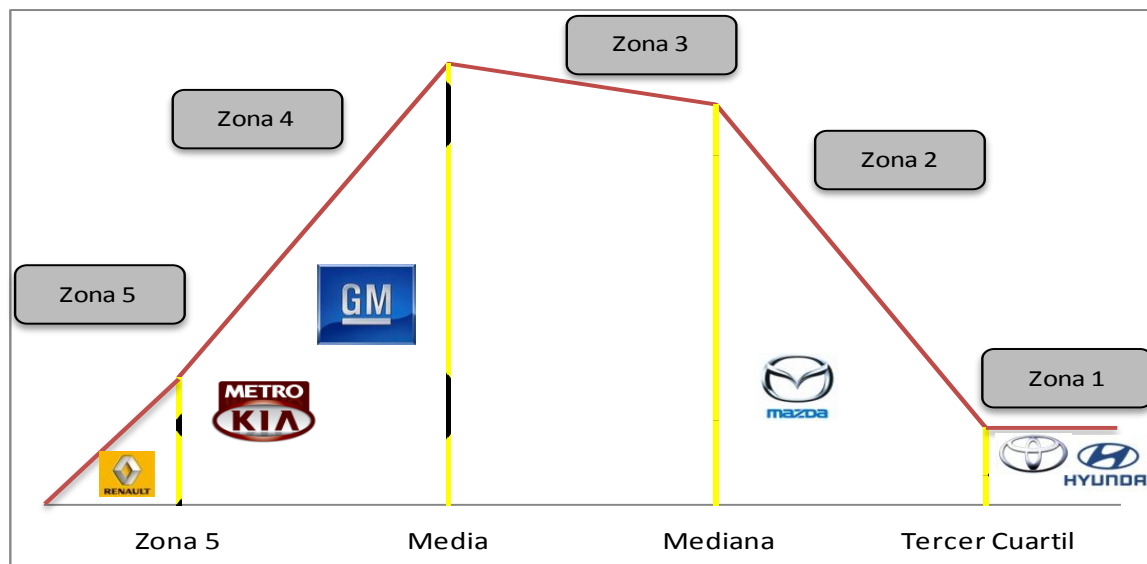
La Compañía Colombiana Automotriz, General Motors Colmotores, Toyota y Hyundai se caracterizan por ocupar un nivel privilegiado en las zonas de hacinamiento, donde Toyota solo cuenta con 3 años de estudio ya que son los años en los cuales la Superintendencia de Sociedades presenta informes sobre sus estados financieros.

Por otra parte esta la posición ocupada de Renault – Sofasa quien en 3 de los 5 años de estudio presento un indicador negativo, siendo esta marca la segunda mejor posicionada en ventas dentro del mercado de automóviles de gama media, por tanto, el número total de vehículos vendidos no es suficiente para valorar la estrategia implementada por una organización o compañía.

En el periodo de estudio dos compañías mantienen una constante de entre cuatro y tres años. General Motors Colmotores ocupa la zona 2 o zona de desempeño durante 4 años consecutivos, por tanto, la estrategia utilizada por la ensambladora está siendo óptima pero aun se puede considerar un fortalecimiento de la misma.

Por otra parte, es la Compañía Colombiana Automotriz quien por tres años seguidos ocupa el primer lugar de desempeño en su estrategia, es decir, es una compañía con una constante innovación y desarrollo de estrategias que permite ser líder en su retorno sobre la inversión promedio.

**Grafica 33. Ubicación por zonas de hacinamiento 2011**



Fuente: Autor

**Tabla 21. Empresas del sector automotriz por zonas de hacinamiento 2006-2011**

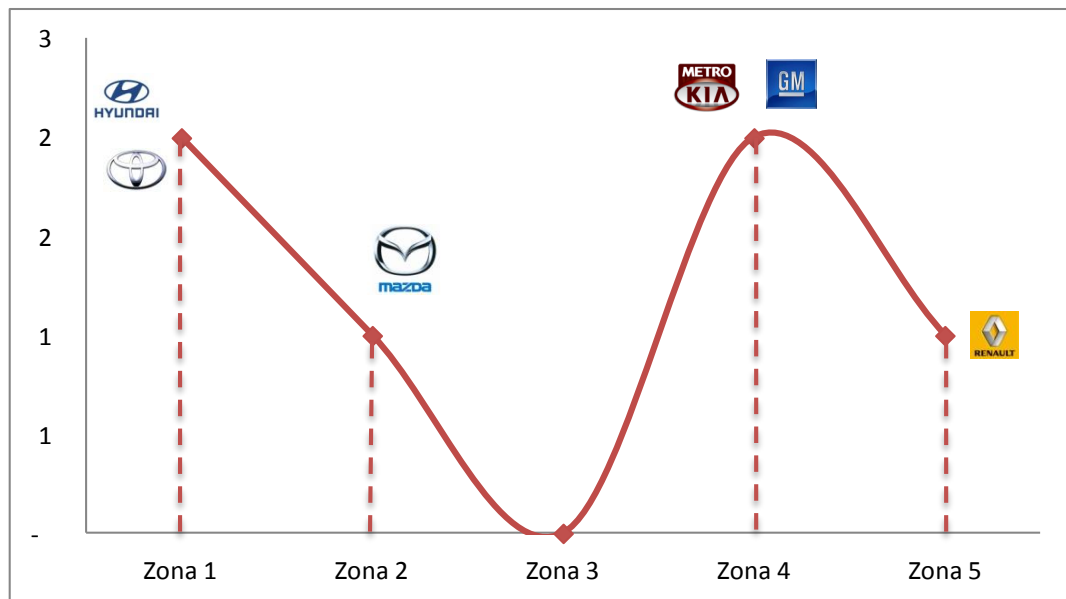
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Zona 1</b>	1	1	1	2	2	2
<b>Zona 2</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Zona 3</b>	1	1	1	-	1	-
<b>Zona 4</b>	2	2	1	2	2	2
<b>Zona 5</b>	-	-	1	1	-	1
<b>Total</b>	5	5	5	6	6	6

Fuente: Autor

El sector automotriz colombiano presenta una concentración de datos media en la zona 4 o zona de perdurabilidad comprometida, donde a su vez, el sector

mantiene presencia de una empresa constante, la cual es Metrokia. El restante de empresas de la zona 4 es una variable aleatoria, ya que la única que presenta una doble localización es Renault – Sofasa.

**Grafico 34. Zonas de hacinamiento 2011**



Fuente: Autor

## 5.6.2. Análisis cualitativo de hacinamiento

### 5.6.2.1. Variables significativas del sector

Para realizar el análisis de categorías del sector automotriz de Colombia, se determinaran las siguientes variables que son de gran importancia para el sector:

1. Precio: En el mercado colombiano existen múltiples marcas de automóviles acorde a las necesidades de los clientes o usuarios, pero en este documento se realiza un estudio de los vehículos de gama media, es decir, sin la presencia de las grandes marcas del país, como los son Mercedes Benz, BMW, Volvo, entre otras, que satisfacen necesidades específicas de un segmento determinado del mercado.



El precio es un factor determinante para un gran porcentaje de colombianos y en general para todas las personas del mundo a lo hora de comprar un vehiculo, por tanto, las marcas a evaluar que cumplen con las condiciones establecidas en este caso son Renault, Chevrolet, Ford, Kia, Hyundai y Toyota, quienes ofrecen diferentes gamas de automotores con múltiples características o alternativas aplicadas para satisfacer las necesidades económicas y generales del usuario.

2. Producto: Las diferentes marcas de vehículos gama media presentes en el mercado se encargan de la adaptación de sus productos acorde a lo que el cliente está buscando, por tanto, los diferentes modelos de cada marca ofrecen múltiples posibilidades de accesorios o valores agregados acorde a lo que el cliente busca.

Cada una de las marcas en Colombia maneja el concepto de vehículos Full Equipo, los cuales presentan las mejores características de cada modelo que satisface las necesidades del cliente con mayores exigencias pero que a su vez está dispuesto a pagar más dinero por el producto. De igual manera cada marca maneja el concepto de modelos básicos que cuentan con las características mínimas del vehículo, por tanto, es decisión del cliente que características desea implementar en el producto, ya que las concesionarias hoy en día permiten al cliente comprar su vehículo con las características exactas demandadas por él.

3. Plaza: Cada una de las diferentes marcas tiene presencia a lo largo y ancho del territorio nacional, siendo cada una de las ciudades un nicho de mercado en el cual se deben satisfacer sus exigencias o necesidades. Bogotá por ser la capital y por su tamaño puede ser la ciudad con mayor concentración de concesionarios, principalmente Chevrolet es líder por cantidad de distribuidores en el país, pero aun así no existe una localización específica en ninguna de las localidades de cada ciudad, ya que la estrategia es llegar al mayor número de usuarios posible a lo largo de Colombia.

4. Promoción: Cada marca promociona su firma en todos los medios publicitarios del mercado, entendidos como periódicos, revistas, vallas, volantes, televisión, comerciales e internet, siendo este último una herramienta que revolucionó el mercado por su facilidad para consultar información actualizada de cada modelo de las marcas como sus diferentes características y promociones de compra.

Hoy en día los compradores pueden obtener información de primera mano a través de la página de internet de cada una de las marcas o en su caso del concesionario para temas relacionados con beneficios extras independientes a la marca. A su vez, cada marca se promociona a través de sus servicios personalizados y nuevas herramientas que permiten el usuario tener facilidades de financiamiento con 0% de intereses y en algunos casos iniciar a pagar las cuotas hasta un año después de adquirir el vehículo. Lo anterior son estrategias que ayudan a promover la marca y a lograr una fidelización del cliente.

#### **5.6.2.2. Nivel de hacinamiento del sector**

La tabla siguiente muestra el nivel de hacinamiento de marcas que representan su fábrica ensambladora, reflejando a Ford (CCA) como la marca con menor nivel de imitación frente a sus competidores en el ámbito cualitativo; además, refleja a Chevrolet como la marca con mayor nivel de imitación como a su vez, en su puesto como líder en ventas al mercado, por tanto, su estrategia de imitación frente a las demás marcas puede ser considerada optima, pero en conjunto con proceso de innovación como lo es el servicio ChevyStar y de seguro vehicular directo, logrando mantener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

**Tabla 22. Nivel de imitación – Sector Automotriz en Colombia (Conversión de calificación y peso de variables)**

Concepto	Calificación	Variable	%
No presenta imitación	1	Precio	40%
Imitación parcial	2	Producto	20%
Imitación total	3	Plaza	15%
		Promoción	25%

Fuente: Autor

**Tabla 23. Nivel Imitación – Sector Automotriz en Colombia**

Tipo	Variable		Empresas					
	Peso	Necesidad	Renault	Hyundai	Kia	Chevrolet	Toyota	Ford
Precio	40%	Variedad	3	3	2	3	2	2
		Precio competitivo	3	2	2	3	2	2
		Facilidades de pago	2	2	2	2	2	2
		<b>Sumatoria</b>	8	7	6	8	6	6
		<b>Calificación</b>	3,2	2,8	2,4	3,2	2,4	2,4
Producto	20%	Asesoramiento	3	3	3	3	3	3
		Servicio Post Venta	2	2	2	2	2	2
		Variedad	2	2	2	3	2	2
		Calidad	2	2	2	2	2	2
		<b>Sumatoria</b>	9	9	9	10	9	9
		<b>Calificación</b>	1,8	1,8	1,8	2,0	1,8	1,8
Plaza	15%	Horario de atención	3	3	3	3	3	3
		Ubicación	2	2	2	2	2	1
		Cobertura Nacional	3	2	2	3	2	2
		<b>Sumatoria</b>	8	7	7	8	7	6
		<b>Calificación</b>	1,2	1,1	1,1	1,2	1,1	0,9
Promoción	25%	Publicidad	3	3	2	3	3	2
		Promoción de ventas	2	2	2	2	2	2
		Venta personalizada	3	3	3	3	3	3
		<b>Sumatoria</b>	8	8	7	8	8	7
		<b>Calificación</b>	2,0	2,0	1,8	2,0	2,0	1,8
<b>Total</b>			<b>8,2</b>	<b>7,7</b>	<b>7,0</b>	<b>8,4</b>	<b>7,3</b>	<b>6,9</b>

Fuente: Autor

La tabla anterior muestra como las dos marcas líderes en el mercado presentan un alto nivel de imitación entre ellas y las demás compañías de estudio. Es fundamental expresar que las estrategias abordadas tanto por Chevrolet como por Renault son totalmente imitadas en esencia, donde cada una de ellas presenta sus propias características pero terminan siendo el mismo componente, hasta el caso en el cual cada una de ellas ofrece su propia línea de seguros con la marca, ya sea Renault en su alianza con Colseguros (Allianz Colseguros) o en el caso de Chevrolet con Chevyseguro.

Las diferentes marcas presentan mayor grado de hacinamiento en rubros como publicidad, variedad de modelos, asesoramiento, horas de atención y venta personalizada, ya que son los mecanismos básicos con que las empresas pueden competir, además son el medio por el cual la empresa puede competir internamente, es decir, competencia entre los diferentes concesionarios de la marca.

#### **5.6.2.3. Grado de confluencia estratégica**

Las siguientes variables son aquellas que presentan similitudes en las diferentes empresas del documento:

- **Producto:** Cada una de los diferentes distribuidores presentan igual tipo de vehículos, como los son los automóviles tipo Sedan, PickUps, Taxis, entre otros. De igual manera, la calidad de cada uno de los competidores estudiados está localizada en promedio en el mismo nivel. El valor diferenciador de cada empresa se ve representado en los accesorios o servicios adicionales, ajenos a las características mínimas con que debe cumplir el vehiculó cuando sale de la empresa ensambladora.

Cada uno de los competidores o integrantes del mercado automotriz en Colombia cuenta con modelos particulares, los cuales compiten con otros de características similares.

- Servicios: Los servicios ofrecidos por cada una de los distribuidores son múltiples. Un ejemplo claro puede ser la cobertura por garantía de las diferentes marcas, en la cual inicialmente la planteaban por un año o al llegar a los 50.000 Km, pero con la implementación de extensión en tiempo de alguno de los competidores, se ha ido modificando en cada uno de ellos hasta alcanzar coberturas de hasta dos años o 100.000 Km a partir del momento de la compra, y de igual manera la imitación de servicios personalizados para atender emergencias del cliente las 24 horas del día.

Los servicios son las ventajas competitivas más fácilmente imitables hasta el momento para las organizaciones, ya que no han logrado una ventaja incapaz de igualar por la competencia.

- Canales: Cada uno de los distribuidores utiliza los mismos puntos de contacto para llegar al cliente. Con la implementación de internet el usuario tiene mayor contacto con la marca y con los diferentes modelos de la misma ya que puede generar una idea comparativa de modelos de varias marcas con tan solo visitar su página web; además, en el website de cada casa automotriz cuenta cada vez más con más opciones hacia el cliente, para crear un valor agregado a la marca, siendo en específico las marcas Renault y Chevrolet que ofrecen asesoramiento virtual sobre el financiamiento del vehículo.

Chevrolet implementa el servicio de calcular la cuota mensual de pago sobre el vehículo seleccionado del cliente de acuerdo a la cuota inicial, financiera y plazo total en meses, por otra parte, se encuentra Renault quien ofrece en su website su propio sistema de financiamiento llamado Sofasa Crédito, que al igual que Chevrolet, calcula el valor de las cuotas con base en la entrada inicial, plazo del crédito y porcentaje de financiación.

Las dos compañías automotrices líderes en ventas del mercado manejan planes que se ajustan a las necesidades de las personas que no cuentan con total facilidad monetaria de compra de automotores. Renault y Chevrolet manejan un sistema de autofinanciamiento por medio del cual conforman grupos para la adquisición de vehículos de la correspondiente marca, mediante el aporte de cuotas mensuales administradas por una Fiduciaria la cual realiza sorteos mensuales para adjudicar los automotores a un miembro del grupo por periodo (mes); la casa Renault - Sofasa maneja el sistema bajo el nombre de “Plan Rombo”, y Chevrolet lo maneja con el calificativo de ChevyPlan. (Website: Sofasa, Chevrolet, 2012)

**Tabla 24. Grado de confluencia estratégica – Sector Automotriz en Colombia (Conversión de calificación y peso de variables)**

Concepto	Calificación		Variable	%
No presenta imitación	1		Producto	40%
Imitación parcial	2		Servicios	30%
Imitación total	3		Canal	30%

Fuente: Autor

**Tabla 25. Grado de confluencia estratégica – Sector Automotriz en Colombia**

Variable		Empresas						
Tipo	Peso	Necesidad	Renault	Hyundai	Kia	Chevrolet	Toyota	Ford
Producto	40%	Automoviles	3	3	2	3	1	2
		PickUps	1	1	1	2	2	2
		SUVs	2	2	2	2	2	2
		Taxis	2	2	2	2	1	1
		<b>Sumatoria</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
		<b>Calificación</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>2,8</b>	<b>3,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>
Servicios	30%	Asesoría de financiamiento vía electrónica	2	2	1	2	1	1
		Atención personalizada	3	3	3	3	3	3
		Jornadas de atención	3	3	3	3	3	3
		Asesoría vía internet (Modelos)	2	2	2	2	2	2
		<b>Sumatoria</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
		<b>Calificación</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>
Canal	30%	Estrategia multicanal	2	2	2	2	2	2
		Innovación en uso de los canales	2	2	2	2	2	2
		<b>Sumatoria</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
		<b>Calificación</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>
<b>Total</b>		<b>7,4</b>	<b>7,4</b>	<b>6,7</b>	<b>7,8</b>	<b>6,3</b>	<b>6,7</b>	

Fuente: Autor

La empresa automotriz que menor porcentaje de convergencia presenta es Toyota, ya que es una marca que se especializa en modelos 4X4, con única existencia de dos modelos tipo sedan (Corolla Y Camry); además, Toyota es una compañía que no implementa ninguno de sus modelos en tipo taxi, al igual que Ford, en los cuales su estrategia no va direccionada a satisfacer dicho segmento de mercado.

Por otra parte se refleja el alto nivel de convergencia de Chevrolet, Hyundai y Renault, principalmente de Chevrolet, pero es importante destacar que son marcas con un nivel alto de imitación pero que a su vez generan innovación como es la implementación de sus múltiples servicios en su página de internet (asesoramiento financiero) y múltiples modelos de automotores, lo cual de cierto modo hace que Renault – Sofasa y Hyundai no presenten igual nivel de convergencia, ya que hasta el momento no posee modelos tipo Pickup.

### **5.6.3. Panorama competitivo**

El panorama competitivo es la herramienta que permite la toma de decisiones estratégicas de la compañía, por medio de la cual se encuentran las manchas blancas, o espacios del mercado no atendido o débilmente atendido, donde las organizaciones pueden dirigir sus esfuerzos y generar una ventaja competitiva frente a sus competidores. (Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, 2008)

Colombia posee tres ensambladoras, General Motors, Renault y Maza, las cuales se encargan del ensamblaje de vehículos no utilitarios. Además de la producción de autos ligeros, General Motors posee un segmento de ensamblaje para la producción de automotores comerciales de carga de no más de 10 toneladas, como así mismo, la compañía Hino Motor se especializa a este último segmento como estrategia empresarial.

Ahora, el mercado nacional es abastecido en un 43% por la producción interna del país, el restante 57% es importado de diferentes distribuidores a lo largo del planeta, principalmente de países como Corea del Sur, México, India, Japón, Ecuador, China y Estados Unidos. (Informe mensual de Industria Automotriz en Colombia, 2012)

Las marcas con mayor crecimiento en importación son Hyundai, Nissan, Daimler Colombia (Mercedes Benz), Cinascar (Chery), Derco (Geely, Susuki, Great Wall) y Renault Trucks. Hyundai es el mayor importador de vehículos en el país, donde en 2011 es líder por motivo de sus 29.622 unidades, en segundo lugar Metrokia con 26.736 unidades y como tercer puesto Distribuidora Nissan con 24.180 unidades, por tanto, es clara la ventaja de Hyundai sobre sus competidores.

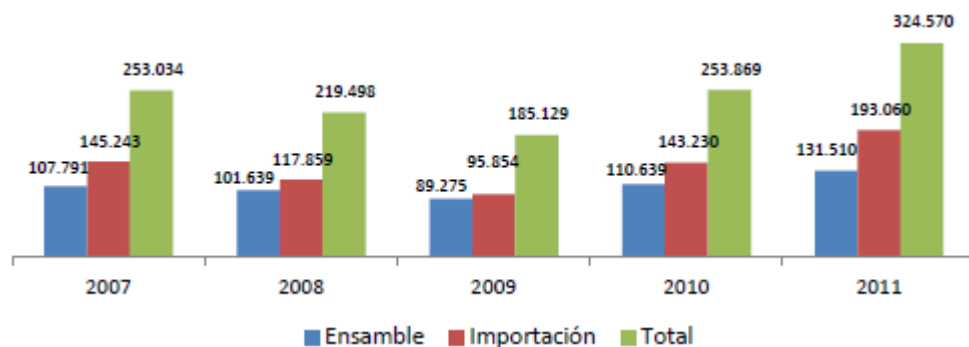
Es claro el protagonismo de los vehículos importados en el país, pero es importante entender que las marcas importadas, que son numerosas, poseen múltiples compañías distribuidoras, por ende, es entendible los resultados anuales en ventas totales de los segmentos importados Vs ensamblados. Hyundai siendo el principal importador de vehículos en el país logra ocupar la tercer posición en



ventas totales, consiguiendo establecer su formula estratégica como funcional, además de los resultados anteriormente expuestos en el análisis de hacinamiento tanto cuantitativo como cualitativo, los cuales lo reflejan como una empresa con un nivel de imitación promedio.

La siguiente grafica muestra la evolución de los vehículos ensamblados versus los importados:

**Grafica 35. Vehículos ensamblados vs importados**



Fuente: Econometría

En el último año muestra un incremento en los automotores importados en el país, el cual puede ser reflejo de la alta demanda de colombianos por comprar nuevos autos. En 2011 las ventas pasaron de 253.869 unidades a 324.570, representado en un incremento porcentual del 28% respecto al año anterior, siendo de esta manera una cifra record en ventas en el país, como así mismo incrementando el nivel de empleo del sector. (Proexport Colombia, 2012)

Los vectores a estudiar son:

- a. Variedad de productos:
  - i. Automóviles.
  - ii. SUVs.
  - iii. Pickups.
  - iv. Taxis.

b. Necesidades:

- i. Financiamiento directo: Presentar financiamiento con entidades directamente ofrecidas por la distribuidora.
- ii. Asesoramiento personalizado: Persona encargada de asesorar personalmente las inquietudes del consumidor.
- iii. Garantía del vehículo.
- iv. Servicio post venta.
- v. Test drive completo modelos.
- vi. Variedad por modelo.

c. Canales de distribución:

- i. Revistas.
- ii. Televisión.
- iii. Internet.
- iv. Periódicos.
- v. Redes Sociales.
- vi. Radio.

**Tabla 26. Matriz T - Panorama Competitivo (Conversión por empresa)**

Renault	Yellow
Hyundai	Light Green
Kia	Red
Chevrolet	Light Blue
Toyota	Dark Blue
Ford	Grey
Mazda	Purple

Fuente: Autor

**Tabla 27. Matriz T - Panorama Competitivo**

		Δ Productos	Automóviles	Pickups	SUVs	Taxis
<b>Necesidades</b>	Financiamiento directo	■	■	■	■	■
	Asesoramiento personalizado	■	■	■	■	■
	Garantía del vh	■	■	■	■	■
	Servicio Post Venta	■	■	■	■	■
	Test Drive completo de modelos	■	■	■	■	■
	Variedad por modelo	■	■	■	■	■
<b>Canales</b>	Revistas	■	■	■	■	■
	Tv	■	■	■	■	■
	Internet	■	■	■	■	■
	Periódicos	■	■	■	■	■
	Redes Sociales	■	■	■	■	■

Fuente: Autor

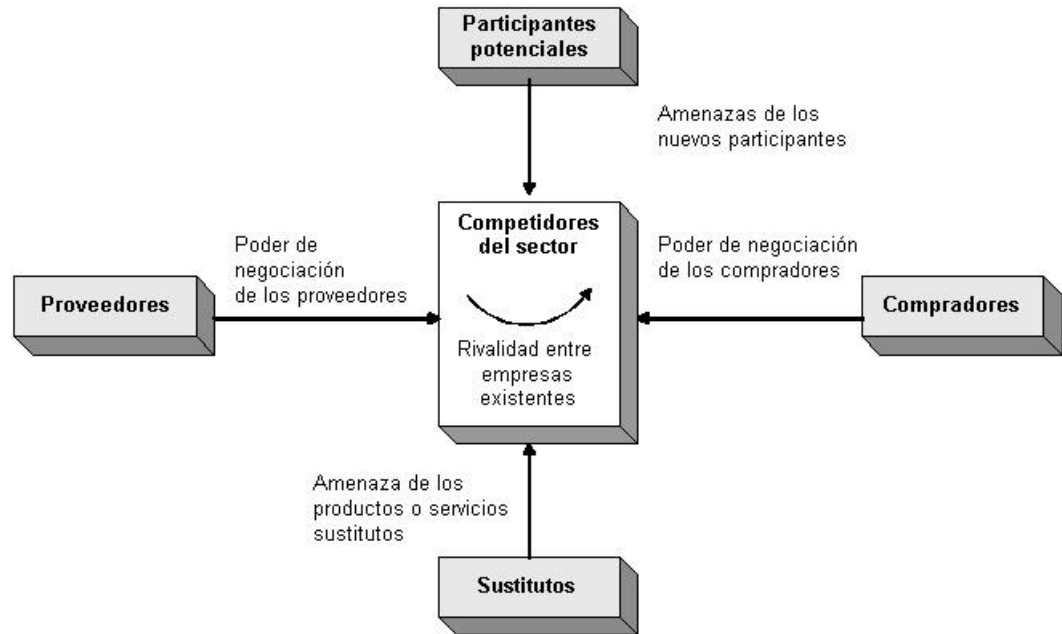
Como muestra el gráfico anterior, los automóviles y los vehículos tipo SUV son los segmentos mayores atendidos en lo que respecta a las necesidades y canales de distribución, pero así mismo es importante destacar que en los vehículos tipo pickup la única empresa que presenta plan de financiamiento directo es Chevrolet, contrario a Volkswagen, Mazda y Ford. Renault, Kia y Hyundai no manejan este tipo de modelo.

De cierta manera se puede considerar que las marcas Toyota, Volkswagen, Mazda y Ford son consideradas en el mercado como marcas tipo gama media alta, ya que sus precios son más altos que el promedio de las otras cinco marcas estudiadas. Además, teniendo lo anterior como precedente se podría justificar el hecho de que las cuatro marcas no presentan en su página de internet opciones de financiamiento, hecho por el cual obliga al cliente a dirigirse a uno de sus distribuidores. Este hecho puede ser tomado como estrategia para atraer al mercado, con el justificante de información sobre sus vehículos y posibilidades financieras sobre el mismo, o como un mecanismo para reflejar cierto tipo de exclusividad.

Kia es la única empresa del mercado actual la cual ofrece una variedad (más de uno) de automóviles tipo taxi, por lo cual, se puede considerar como una ventaja frente a la competencia, o por lo menos en este tipo de segmento de automóviles.

#### 5.6.4. Análisis Estructural de las fuerzas del Mercado

**Grafica 36. Fuerzas del mercado**



Fuente: Mintzberg, Henry, 1997

Paso 1, 2 y 3 Identificación, calificación de las fuentes de cada fuerza del mercado y elaboración del diagnostico por fuerza

##### 5.6.4.1. Nuevos participantes

**Tabla 28. Primera fuerza: Nuevos participantes (Conversión)**

N	Nulo
A	Alto
MA	Medio alto
E	Equilibrio
MB	Medio bajo
B	Bajo

**Tabla 29. Primera fuerza: Nuevos participantes**

Tabla Fuerza Riesgo de ingreso							
Barreras de Entrada		A	MA	E	MB	B	I
1	Niveles de economías de escala		1				
2	Operaciones Compartidas						1
3	Acceso privilegiado materias primas			1			
4	Procesos productivos especiales			1			
5	Curva de aprendizaje	1					
6	Curva de experiencia	1					
7	Costos compartidos					1	
8	Tecnología		1				
9	Costos de cambio			1			
10	Tiempos de respuesta		1				
11	Posición de marca		1				
12	Posición de diseño		1				
13	Posición de servicio		1				
14	Posición de precio	1					
15	Patentes			1			
16	Niveles de inversión		1				
17	Acceso a canales		1				
Políticas gubernamentales							
18	Niveles de aranceles	1					
19	Niveles de subsidio		1				
20	Regulaciones y marco legal		1				
21	Grados de impuestos	1					
Respuesta de Rivales							
22	Nivel de Liquidez		1				
23	Capacidad de endeudamiento		1				
EVALUACION FINAL							
		A	MA	E	MB	B	I
RIESGO DE INGRESO		N	5	12	4	0	1
		%	0,2	0,5	0,2	0,0	0,0

Fuente: Autor

**Barreras de entrada:**

1. Economías de escala: Las nuevas empresas que quieren ingresar al sector automotriz colombiano deben tener en cuenta que para lograrlo deben contar con las habilidades y los recursos para hacerlo o su desventaja le impedirá lograr el margen de utilidad necesario para la inversión a largo plazo. Las ensambladoras que operan en Colombia tienen una plataforma de exportación competitiva pero con mercados que no son más grandes que el nuestro. Estas son plantas que importan el CKD y ensamblan el producto terminado, es exitoso porque genera

empleos de calidad y una cadena de autopartes respetadas en la región. Es importante resaltar que las ensambladoras más representativas del país tuvieron un incremento en sus ventas en el año 2011, donde vendieron: G.M Colmotores 105.846, Sofasa 46.820, C.C.A 13.809 unidades. Las ensambladoras colombianas se caracterizan por sus grandes volúmenes de producción, esta producción está concentrada básicamente en la línea de automóviles, cuentas con una alta capacidad exportadora, ensamblan únicamente los modelos que distribuyen.

2. Diferenciación del producto: 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, a su vez busca identificar los productos y servicios y los diferencia de los competidores brindándole credibilidad y confianza al comprador.

3. Necesidades de capital: Para ingresar a este sector tanto como ensamblador o como importador es necesario tener un nivel de capital bastante alto, pues las exigencias del sector lo establecen así, pues este es un sector con empresas bastante posicionadas en el mercado hace ya muchos años. Como lo mencionamos anteriormente el alto número de vehículos vendidos en el 2011, es superado por la venta de vehículos importados, es decir que para lograr ingresar al sector y obtener ganancias se debe contar con el capital, infraestructura y capacidad suficiente que le permitan manejar el nivel de costos y entrar con buenos precios al mercado.

4. Curva de Aprendizaje: En el país se empezaron a producir nuestros propios vehículos a partir de 1.956, año en que se fundó la ensambladora Colmotores, posteriormente en 1969 empezó a trabajar Sofasa en su fábrica en Envigado Antioquia. En este más de medio siglo transcurrido desde la constitución de Colmotores y en casi 40 años de ensamble masivo, la industria ha crecido y le ha dado una mano al crecimiento y desarrollo del país, permitiendo la creación de miles de puestos de trabajo, mediante el fomento y el estímulo a la creación de

empresas locales de autopartes, tanto para la fabricación como para la venta de estas. (Proexport, 2012)

5. Acceso a los canales de distribución: Para las ensambladoras el canal de distribución comienza con la importación de las partes, se debe contar con una planta ensambladora, donde se hace todo el montaje del auto y posteriormente se procede a la distribución a los concesionarios si es para ventas nacionales o a puertos si es para exportar. Acceder a estos canales es posible desde que se cuente con el capital suficiente para hacer parte de todo este proceso.

6. Política del Gobierno: Es prioritario un acuerdo entre el sector e inclusive la cadena automotriz y el Gobierno, con el fin de que, a cambio del compromiso de altas inversiones, se amplíen plantas y la participación de componentes locales, entre otros. Es necesaria una revisión de la política industrial del sector que, en primer lugar, defina reglas en los acuerdos comerciales, la apertura de las importaciones y la legislación de contenido local. Es importante que Colombia firme tratados comerciales con todos los países del mundo, afirma que debe suscribirlos con los que hay posibilidad de ser competitivos, de intercambiar y exportar. “Lo que es inconveniente es firmar acuerdos en los que se entreguen algunos sectores a cambio de la posibilidad de exportar a otros.

Se está fomentando un tratado de libre comercio con Corea, donde no existe ninguna posibilidad de que Colombia llegue a exportar un carro o una pieza, porque esa nación es un jugador global que acaba absorbiendo todo el renglón de carros.

Hoy, las normas en Colombia exigen un nivel mínimo de componentes de origen nacional de 35 por ciento para vehículos pequeños de pasajeros y del 20 ciento para los pesados y comerciales, pero con los cambios puede subir a 50 por ciento, que permite entrar con cero arancel a muchos mercados, siempre y cuando dentro de esa formulación se le dé un puntaje al valor agregado, y no sólo a los materiales, como sucede en la actualidad. (Portafolio, 2012)

Con los nuevos tratados que se están firmando con otros países, las empresas que hacen parte del sector deben ser más competitivas y exigentes, de lo contrario con podrán dar la talla frente a su competencia y a las exigencia globales.

#### 5.6.4.2. Poder de negociación de proveedores

**Tabla 30. Segunda fuerza: Poder de negociación del proveedor**

Tabla Poder de Negociación de Proveedores								
		A	MA	E	MB	B	I	
1	Grado de concentración				1			
2	Presión de sustitutos					1		
3	Nivel de Ventaja				1			
4	Nivel de importancia del insumo en procesos	1						
5	Costos de cambio			1				
6	Amenaza de Integración hacia adelante				1			
7	Información del proveedor sobre el comprador			1				
8	Grado de Hacinamiento				1			
<b>EVALUACION FINAL</b>			A	MA	E	MB	B	I
<b>RIESGO DE INGRESO</b>		<b>N</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
		<b>%</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>

Fuente: Autor

Los proveedores para las ensambladoras en Colombia son todas las empresas autopartistas, mercado que se encuentra en desarrollo y que cuenta con una amplia oferta de proveedores de equipo original y en reposición.

La buena dinámica en la producción y venta de vehículos en los últimos años ha motivado el crecimiento de este sector de autopartes. Su oferta se concentra en un gran porcentaje en Bogotá (80%), seguida por Medellín, Cali y Bucaramanga. Los principales productos manufacturados en el país son aires acondicionados, asientos, bumpers, embragues, filtros de aire y aceite, llantas y neumáticos, mangueras de caucho, partes metalmecánicas, partes de dirección, partes eléctricas, partes de frenos, partes de suspensión, partes de transmisión, ruedas, sistema de escape, vidrios de seguridad, y accesorios. El país cuenta con una



oferta suficiente, variada y con las certificaciones requeridas para proveer a ensambladoras de equipo original. (Proexport, 2012)

Estos proveedores se especializan en los diferentes segmentos (interior, chasis, electric, motor, exterior). Generan 25.000 empleos mostrando un crecimiento del 38% y cuentan con una experiencia de 60 años en el ensamble de vehículos en el país.

#### 5.6.4.3. Competidores de la industria

**Tabla 31. Tercera Fuerza: Competidores de la industria**

Tabla Nivel de Rivalidad de los competidores existentes							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Nivel de concentración			1			
2	Nivel de Costos Fijos		1				
3	velocidad de Crecimiento de Sector	1					
4	Costos de cambio			1			
5	Grado de Hacinamiento		1				
6	Incrementos en la Capacidad		1				
7	Presencia Extranjera		1				
8	Nivel de Barreras de Salida	0	2	3	0	0	0
	a. Activos Especializados		1				
	b. Costos Fijos de Salida			1			
	c. Inter-relaciones Estratégicas		1				
	d. Barreras Emocionales			1			
	e. Restricciones Sociales-Gubernamentales			1			
<b>EVALUACION FINAL</b>		A	MA	E	MB	B	I
<b>RIESGO DE INGRESO</b>		<b>N</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>%</b>	<b>0,1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Fuente: Autor

Este mercado tiene un nivel competitivo intenso, donde la rivalidad entre los competidores del sector es alta ya que compiten de manera directa, pues es una industria en constante crecimiento y desarrollo. Hay que tener en cuenta que los vehículos importados le hacen competencia a los ensamblados en el país.

El mercado automotriz colombiano ha vivido un cambio total gracias a las diferentes políticas económicas implementadas. Antes de la apertura económica

este era dominado por las tres ensambladoras C.C.A., Sofasa, G.M.C., dominando casi el 90% del mercado. Luego de la apertura económica entran a competir un gran número de importadores de vehículos que trabajan con las siguientes marcas: LADA, DACIA, NISSAN, HYUNDAI, DAEWOO, KIA, FORD, B.M.W, ASIA. AUDI, SUZUKI. VOLKSWAGEN, LANCIA, PONTIAC, MINI CORD, TOYOTA, HONDA, MERCEDES BENZ, CITROEN, VOLVO, PEUGEOT, CHRYSLER, DODGE, SUBARU, MITSUBISHI, DAIHATSU, KENWORTH, OLCIT, IZUSU, HINO, INTERNATIONAL, entre otras. Estos importadores pueden ser representantes exclusivos de una marca determinada de vehículos o se pueden desempeñar como importadores independientes cuyos vehículos provienen de distintas marcas y de diferentes países.

Se han creado una serie de normas y con el fin de lograr un clima sano y abierto de competencia, buscando una equidad en las condiciones de venta y de calidad y la satisfacción completa de los consumidores. Para lograr este propósito los competidores en este sector utilizan diferentes estrategias para atraer la atención de los consumidores y de esta forma obtener un resultado de ventas satisfactorio. Algunos de los mecanismos utilizados son: A) El precio, a través del mecanismo de los precios bajos es como muchos productores e importadores de vehículos pretenden abrirse un campo en el mercado automotriz, es así como se puede ilustrar que marcas como LADA Y DACIA, manteniendo unos precios bajos han alcanzado una cifra muy grande en ventas. B) La financiación, en donde se le ofrecen facilidades financieras al consumidor para la compra del vehículo, ya sea a través de compañías de financiamiento comercial, leasing, bancos o directamente con el otorgamiento de un crédito en los concesionarios. C) Las garantías, le dan una mayor seguridad al consumidor sobre la calidad del bien que está adquiriendo, es un mecanismo de promoción que atrae bastante la atención del público. D) La publicidad, es una estrategia fundamental para promocionar los vehículos ya que una buena y reiterada publicidad que sea conocida por la población ayuda y facilita al consumidor a la hora de escoger el producto que más se acomoda a sus necesidades. E) El servicio postventa, es garantizar un

mantenimiento de las calidades del vehículo prestando un servicio técnico y mecánico en los talleres de servicio autorizados. (POMBO, 2000)

#### 5.6.4.4. Sustitutos

**Tabla 32. Cuarta Fuerza: Sustitutos**

<b>Tabla Sustitutos</b>							
		<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
1	Tendencias a mejorar costos		1				
2	Tendencias a mejorar precios		1				
3	Tendencias a mejorar desempeño				1		
4	Tendencias a altos rendimientos				1		
<b>EVALUACION FINAL</b>		<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
<b>RIESGO DE INGRESO</b>		<b>N</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
		<b>%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>

Fuente: Autor

Los bienes sustitutos siempre serán una amenaza para el sector automotriz, un ejemplo de esto es el sector de motocicletas, el cual ha cobrado importante dinamismo en los últimos años, ya que una de las razones del crecimiento está relacionado con el auge del sistema de transporte conocido como moto taxi, 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 es más complejo, también es un factor que contribuye al incremento en el interés del público por adquirir una moto, Además, el bajo poder adquisitivo hace que muchas personas sólo puedan contemplar esta opción como medio de transporte personal. Así mismo en las ciudades grandes y medianas existe un extenso servicio de autobuses, busetas y micro buses, 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 vehículo es muy alto, ya que es un medio utilizado por su ágil desplazamiento. El mercado de bicicletas se ha

convertido es 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. (GIL, 2008)

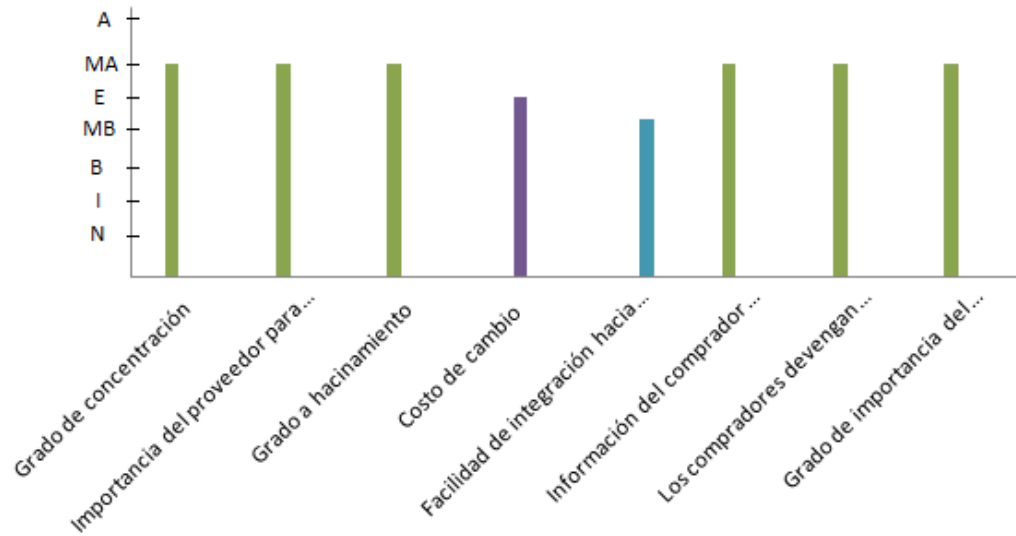
#### 5.6.4.5. Compradores

**Tabla 33. Quinta Fuerza: Compradores**

<b>Tabla Poder de Negociación de los compradores</b>								
		<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>	
1	Grado de concentración		1					
2	Importancia del proveedor para el comprador		1					
3	Grado de Hacinamiento		1					
4	Costos de cambio			1				
5	Facilidad de integración hacia atrás				1			
6	Información del comprador sobre el proveedor		1					
7	Los compradores devengan bajos márgenes		1					
8	Grado de importancia del producto		1					
<b>EVALUACION FINAL</b>			<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
<b>RIESGO DE INGRESO</b>		<b>N</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>%</b>	<b>0,1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Fuente: Autor

### Grafica 37. Quinta fuerza del mercado



Fuente: Autor

El poder de negociación de los compradores del sector automotriz es individual, ya que el mismo es quien decide si hace o no la compra teniendo en cuenta el conocimiento sobre el sector, la calidad del producto, la tecnología, las garantías, los precios y el financiación del vehículo, etc.

Gracias al tratado del libre comercio recientemente firmado con Estados Unidos, se presentara una desgravación arancelaria la cual reducirá de forma significativa el precio de los vehículos que se comercializan en el país, lo cual les genera un mayor poder de negociación a los compradores.

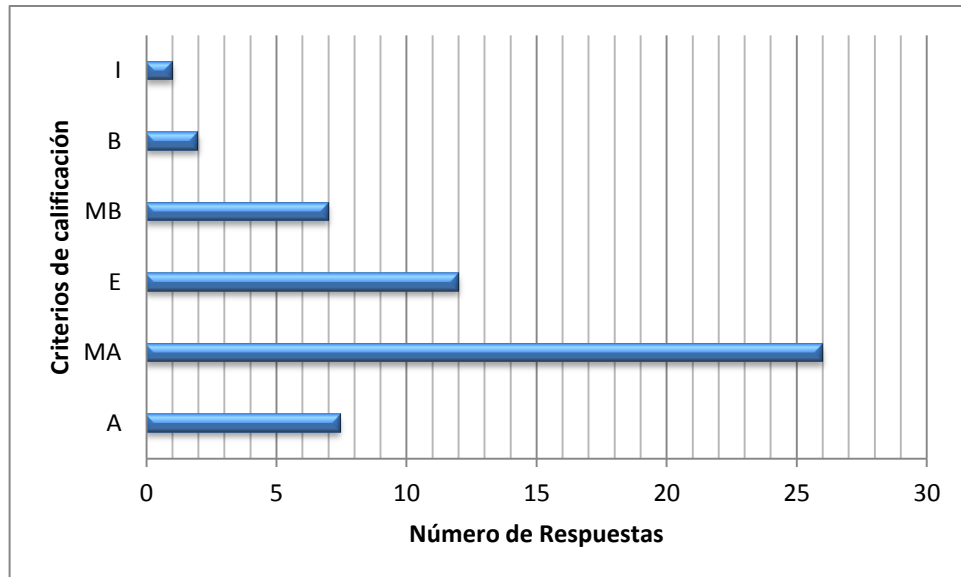
#### 5.6.4.6. Diagnostico integrado sobre la intensidad de las fuerzas

**Tabla 34. Resumen de los factores por número de respuestas de forma porcentual**

Tabla Resumen de los factores por número de respuestas de forma porcentual						
	A	MA	E	MB	B	I
Número de respuestas	7	26	12	7	2	1
%	14,6%	51,0%	23,5%	13,7%	3,9%	2,0%

Fuente: Autor

**Grafica 38. Resumen de los factores por número de respuestas**



Fuente: Autor

### 5.6.5. Análisis de Competidores

- GENERAL MOTORS-COLMOTORES S.A.: Hoy en día es la primera empresa del sector automotriz en Colombia. Ensambla 53 vehículos en 14 plataformas distintas. Su significado en el país es grande dado que ha generado una alta tasa de empleo, además de ser un fuerte apoyo técnico y financiero al crecimiento de la industria de autopartes. (Chevrolet, 2012)

Actualmente, su fuerza de ventas se enfoca en los vehículos con mayor movimiento como el Spark y los vehículos de alta gama como Optra y la camioneta Captiva. Además, su enfoque está dirigido a ser el fabricante, comercializador y exportador más rentable, con los mejores vehículos basado en el objetivo de brindarle felicidad y satisfacción a los consumidores finales.

- COMPAÑÍA COLOMBIANA AUTOMOTRIZ S.A.: Con más de 50 años de historia en el territorio colombiano. Comenzó con la comercialización de vehículos de la marca francesa Peugeot. Actualmente fabrica y

distribuye vehículos de la carrocería Mazda, Ford y Mitsubishi. Su fuerte se ha concentrado en los carros sedan y hatchback de Mazda, y las camionetas de Ford y Mitsubishi, las cuales imprimen en sus diseños una de las más altas tecnologías y confort que sobresale en el mercado donde se desenvuelve.

- **SOCIEDAD DE FABRICACION DE AUTOMOTORES S.A. SOFASA:** Con más de 670.000 vehículos ensamblados en Colombia desde su fundación, Sofasa siempre se ha enfocado en ser la primera ensambladora del país. Su objetivo está dirigido tanto al mercado nacional como el internacional, mirando hacia países vecinos donde la producción colombiana pueda llegar y satisfacer nuevas necesidades y mercados. Además de ensamblar e importar, también comercializa los más grandes modelos de la marca francesa Renault. Su fuerza de ventas y publicidad se enfoca en vehículos para las familias colombianas, donde el confort, diseño, tecnología y beneficios se ven reflejados en cada una de sus líneas como lo son Logan y Sandero, dos de sus modelos más vendidos a nivel nacional. (Renault – Sofasa, 2012)
- **HYUNDAI COLOMBIA AUTOMOTRIZ S.A.:** Esta marca nace en Colombia a finales del siglo pasado. “Desde sus comienzos ha sido una marca pionera en innovación y tecnología, creando vehículos cada vez más avanzados y valiosos para el desarrollo del país”. Sus objetivos siempre se ha centrado en las necesidades de los consumidores así como en las políticas medioambientales para un mejor planeta. Sus estrategias parten del diseño y desempeño de sus carros, y es así como construyen una misión de importar y distribuir vehículos de la marca Hyundai que reúnan los más altos estándares de calidad a nivel internacional, satisfaciendo a los consumidores finales y garantizando el mejor servicio posventa. Además, de ser una marca que sobresale en todos los segmentos del mercado automotriz, desde I1 (vehículos

pequeños) hasta SUV y Camperos (vehículos de más de 1 tonelada). (Hyundai Colombia, 2012)

- METROKIA S.A.: Desde el año 2001 ha puesto en circulación más de 4.500 vehículos de la marca coreana Kia. Siendo los distribuidores directos de la importadora de la marca a nivel nacional, cuentan con 12 puntos de venta a nivel nacional distribuidos en 4 ciudades del país. Sus salas de venta están enfocadas en prestar un excelente servicio, con los más altos estándares de la empresa como el servicio, la atención, la satisfacción del cliente, infraestructura, logística, exposición y entrega adecuada de los vehículos al consumidor final. Toda su operación se basa en un servicio a tiempo que satisfaga las necesidades del cliente prestando la mejor tecnología y siendo amigables con el medio ambiente. El objetivo del año está centrado en una expansión de sus puntos de venta a nivel nacional, además de posicionarse entre los primeros puestos del sector automotriz en Colombia. (Metrokia, 2012)
- TOYOTA DE COLOMBIA S.A.: En el año 1959 llegan los primeros vehículos de la marca Toyota al territorio nacional colombiano. Luego de diversos cambios y alianzas, Toyota oficializa en el año 2009 su presencia en el país, estrenando así su sede administrativa y el almacén central de repuestos además de un centro de formación con la más alta tecnología, posicionándose así como el más avanzado de Latinoamérica. La marca japonesa actualmente cuenta con 23 puntos de venta a lo largo del país, donde sobresale en ventas y recordación las camionetas de la marca internacional. Toyota está dirigida a mejorar la calidad de las personas, ofreciéndoles productos útiles y atractivos, sello impreso en cada una de sus líneas donde prima la más alta tecnología y potencia que se demuestra en el porte de sus vehículos. Igualmente la marca sigue enfocada en investigación de nuevas tecnologías con las cuales sus carros sean amigables con el medio ambiente. (Toyota Colombia, 2012)

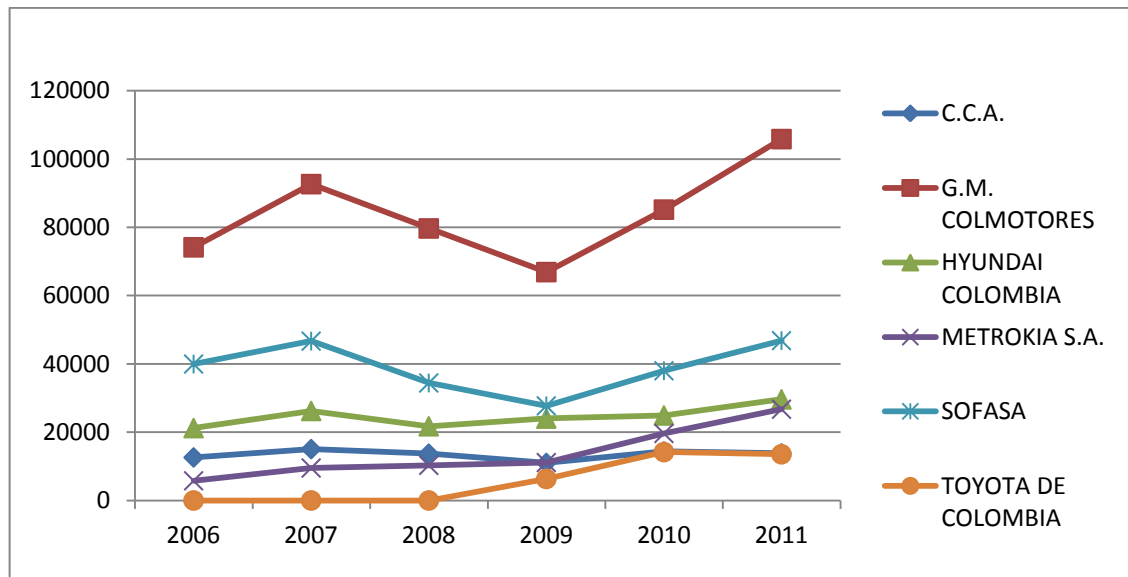


**Tabla 35. Ventas totales**

Empresas	2006	2007	2008	2009	2010	2011
C.C.A.	12.606	15.044	13.714	10.994	14.358	13.809
G.M. COLMOTORES	74.153	92.656	79.674	66.891	85.191	105.846
HYUNDAI COLOMBIA	21.205	26.224	21.734	23.998	24.910	29.622
METROKIA S.A.	5.773	9.512	10.293	11.110	19.632	26.736
SOFASA	39.965	46.678	34.425	27.720	38.009	46.820
TOYOTA DE COLOMBIA	0	0	0	6.314	14.179	13.534
<b>Total general</b>	<b>153.702</b>	<b>190.114</b>	<b>159.840</b>	<b>147.027</b>	<b>196.397</b>	<b>236.509</b>

Fuente: Autor

**Grafica 39. Ventas totales por empresa al año 2006 – 2011**



Fuente: Autor

Chevrolet de General Motors a lo largo de la historia se ha mostrado como el competidor más fuerte del mercado, dado que sus cifras en ventas siempre ha sido la más altas lo cual le ha permitido estar en los primeros puestos del ranking de crecimiento en el sector. Seguido a esta marca, pero muy de lejos, se encuentra Sofasa con los vehículos franceses de la marca Renault. La competencia entre estas dos empresas siempre se ha visto muy reñida en términos de publicidad y plaza, al igual que los precios los cuales son similares en

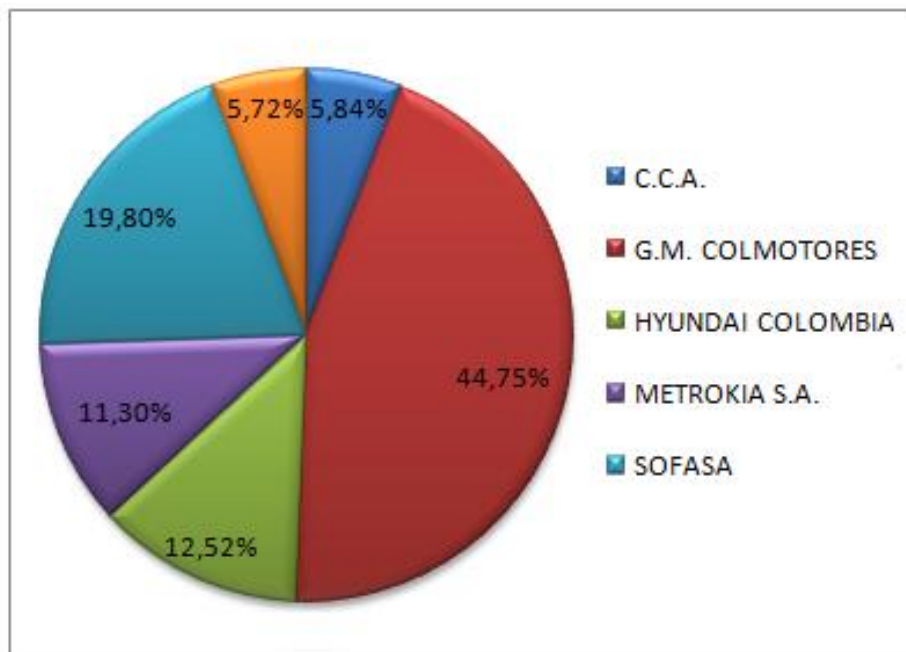
carros que pertenecen al mismo segmento. Por otro lado, las compañías de vehículos orientales, como el caso de Hyundai, Kia y Toyota, han demostrado un crecimiento desde su entrada al país, compitiendo principalmente por medio de descuentos en los precios y ofreciendo beneficios a los consumidores en cuanto al equipamiento del vehículo y/o comodidad en la forma de pago.

**Tabla 36. Participación del mercado por empresa por año 2006 – 2011**

<b>Empresas</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
C.C.A.	8,20%	7,91%	8,58%	7,48%	7,31%	5,84%
G.M. COLMOTORES	48,24%	48,74%	49,85%	45,50%	43,38%	44,75%
HYUNDAI COLOMBIA	13,80%	13,79%	13,60%	16,32%	12,68%	12,52%
METROKIA S.A.	3,76%	5,00%	6,44%	7,56%	10,00%	11,30%
SOFASA	26,00%	24,55%	21,54%	18,85%	19,35%	19,80%
TOYOTA DE COLOMBIA	0,00%	0,00%	0,00%	4,29%	7,22%	5,72%

Fuente: Autor

**Grafica 40. Participación del mercado por empresa**



Fuente: Autor

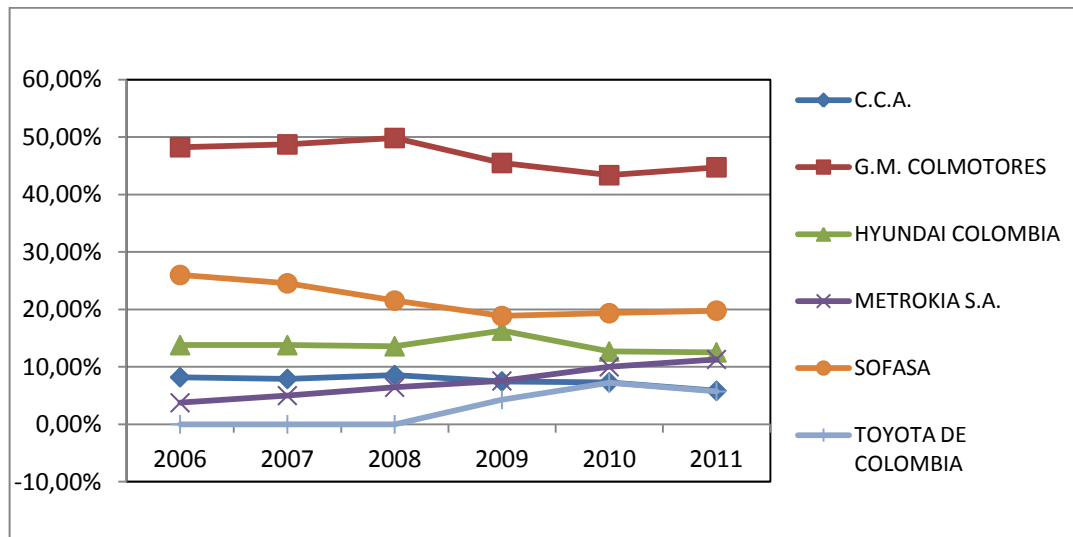
La gráfica anterior muestra una fuerte participación por parte de dos empresas las cuales lideran el mercado. Desde comienzos de la apertura económica, ha ingresado al país varias marcas que antes no habían logrado abrirse al mercado colombiano debido a los impuestos de importación. No obstante, la disminución, o eliminación de los aranceles para algunos países, no es el único factor que influye en su alta participación. Se puede partir del principio de las tasas porcentuales para la importación de los vehículos y/o materia prima. Sin embargo, es toda una cadena logística la cual influye sobre el precio final del vehículo, lo cual lo ha posicionado en el mercado siendo éste un carro de tecnología, moderno y a un precio cómodo para el promedio salarial del trabajador colombiano.

Los vehículos que importa GM son directamente desde Méjico, país que está exento del arancel para la importación de vehículos automotores. Además de la fuerte inversión en publicidad por parte de la empresa Chevrolet, con el fin de llegar directamente al consumidor final por medio de grandes ofertas y precios económicos que los atraigan más a sus vitrinas, respaldado por la tecnología, diseño, comodidad y prestigio de la marca.

Para el caso de Sofasa, ensambladora de la marca Renault, los vehículos que ofrece al mercado colombiano se pueden dividir en dos grupos; CKD y CBU. Los modelos de tipo CKD (Clio, Logan, Sandero, Stepway y Duster) son aquellos que se ensamblan en la planta de Envigado, para la gran mayoría de estos, y con el fin de preservar el modelo francés, se importa varias de sus piezas de países como Brasil y Venezuela, las demás partes son desarrolladas a nivel local. Por el otro lado, los vehículos CBU son los modelos importados (Kangoo, Fluence, Scala y Koleos). Para este último caso, desde su llegada al puerto de Buenaventura, comienza una larga cadena logística donde varios operadores intervienen desde su transporte desde la costa hasta el interior del país, donde los vehículos CBU se ubicarán junto a los CKD en los grandes depósitos de la empresa (Envigado y Bogotá) para luego ser enviados a los concesionarios de acuerdo al stock que cada uno requiera. La marca francesa también compite de frente a sus rivales con publicidad masiva; televisión, radio y prensa. Además de ser una marca que se





interesa por estar cerca a los consumidores e integrarlos en distintas actividades para que se identifiquen con la marca y así lograr una recordación en cada uno de los colombianos que haya tenido una experiencia Renault.

**Grafica 41. Participación por compañía en el mercado**



Fuente: Autor

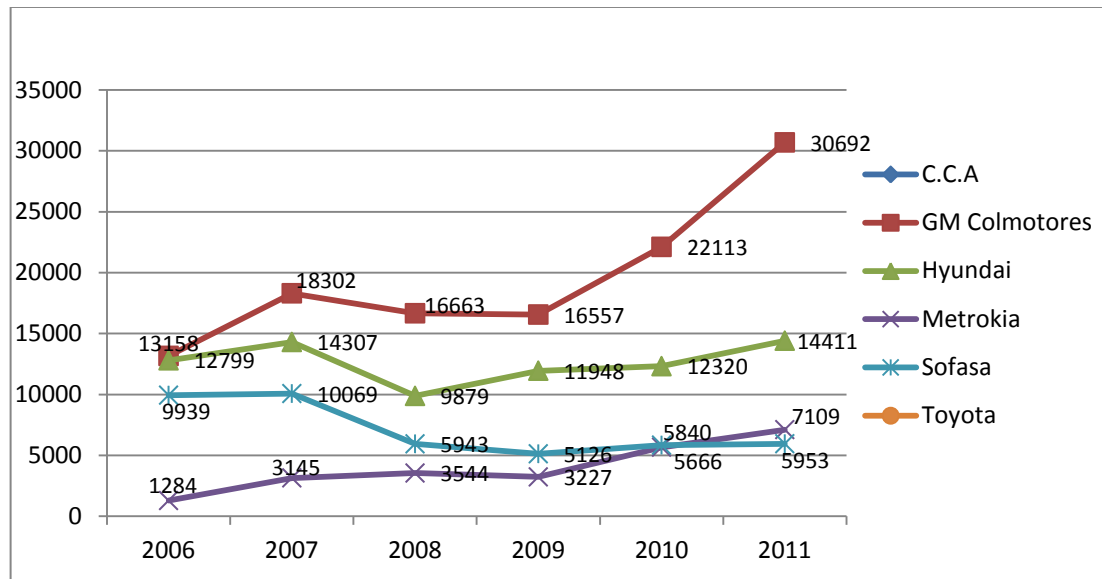
**Tabla 37. Descripción por segmentos**

Segmento	Descripción	Ejemplo	Foto referencia
I1	Carros pequeños, 2 o 3 puertas	Chevrolet Spark	
I2	Carros Hatchback, 5 puertas	Mazda 2 Sport	
M0	Carros Sedán	Renault Logan	
M1	Carros Sedan con cilindraje mayor a 1.6	Kia Cerato	
M1 ALTO	Carros gama alta	Hyundai i45	
SUV	Vehículos 4x2 o 4x4	Toyota Prado	
UTILITARIOS	Vehículos de carga	Renault Master Furgon	

Fuente: Autor

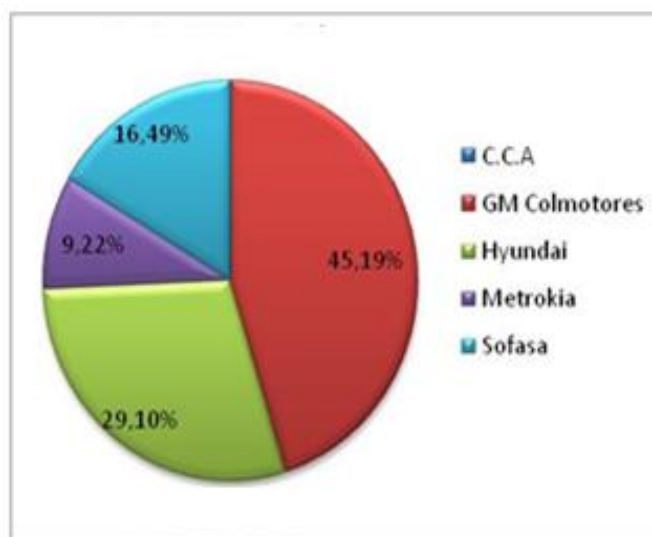
Las distintas empresas del sector manejan una segmentación distinta para la clasificación de los diversos vehículos de acuerdo a la carrocería, cilindraje y equipamiento. La segmentación que se tuvo en cuenta para el siguiente análisis fue la de Renault-Sofasa.

**Grafica 42. Segmento: Carros pequeños, 2 o 3 puertas**



Fuente: Autor

**Grafico 43. Participación por marca del segmento I1**

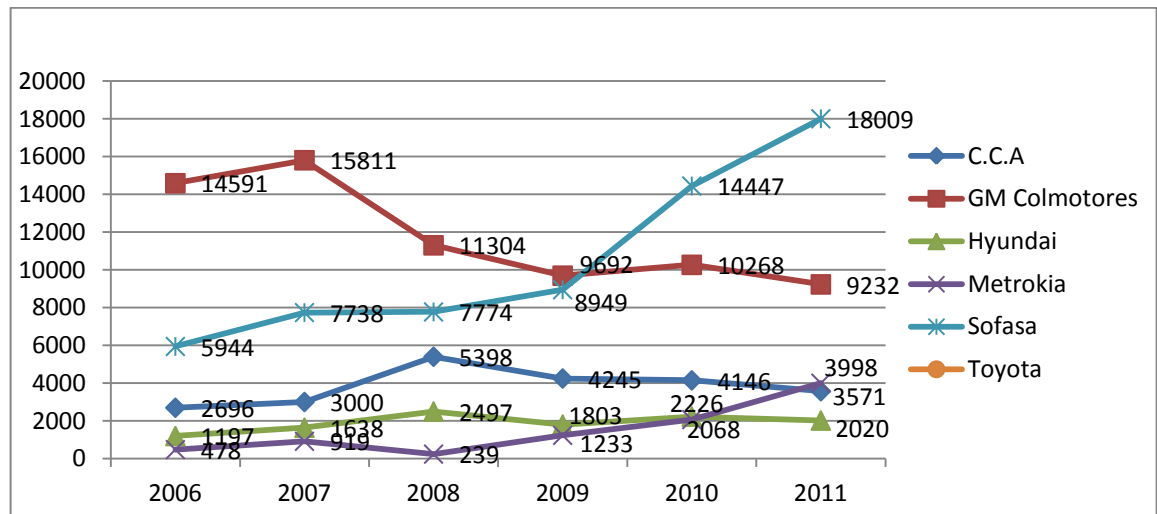


Fuente: Autor

El segmento I1 se refiere a los carros más pequeños en el mercado, modelos como el Spark de Chevrolet, Twingo de Renault e i10 de Hyundai, entre otros, son ejemplo del total de competidores. El liderazgo siempre ha sido claro con el alto volumen de ventas del carro Spark, además de tener una

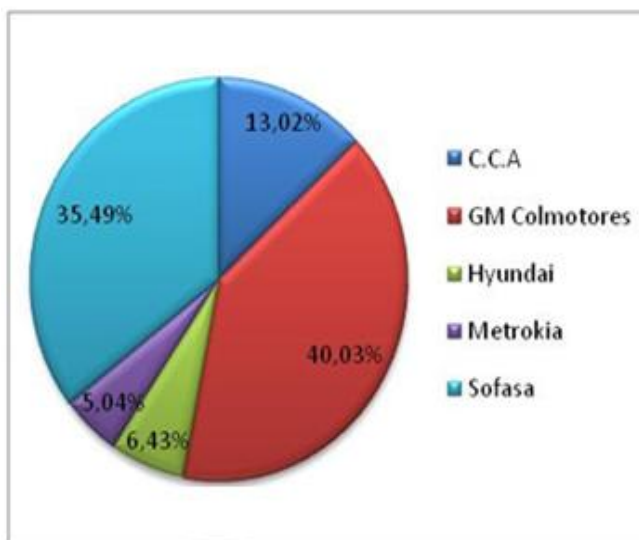
publicidad fuerte en distintos medios de comunicación, principalmente comerciales. Del mismo modo, gracias a su precio económico, este vehículo tiene la más alta participación en créditos de financiación para su adquisición.

**Grafica 44. Segmento: Carros Hatchback, 5 puertas**



Fuente: Autor

**Grafico 45. Participación por marca del segmento I2**

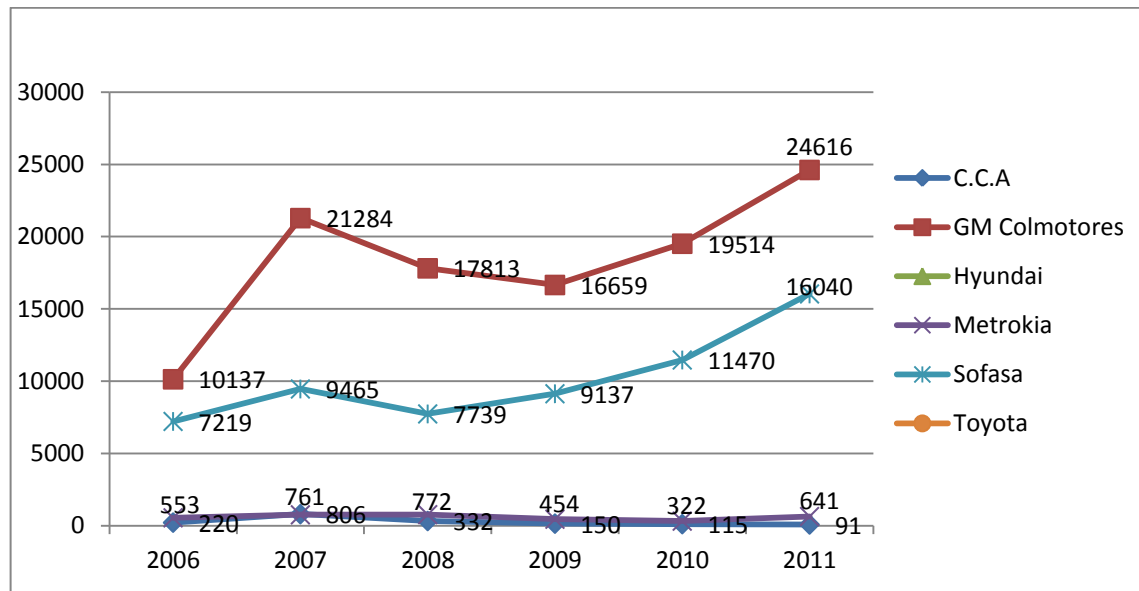


Fuente: Autor

El segmento I2 comprende los vehículos conocidos como hatchback, 5 puertas. Desde la llegada del modelo Sandero y Stepway de la marca Renault, se produjo un cambio en el comportamiento de la participación de las compañías del sector automotriz. En este caso, la empresa francesa es quien lidera el segmento con un vehículo el cual

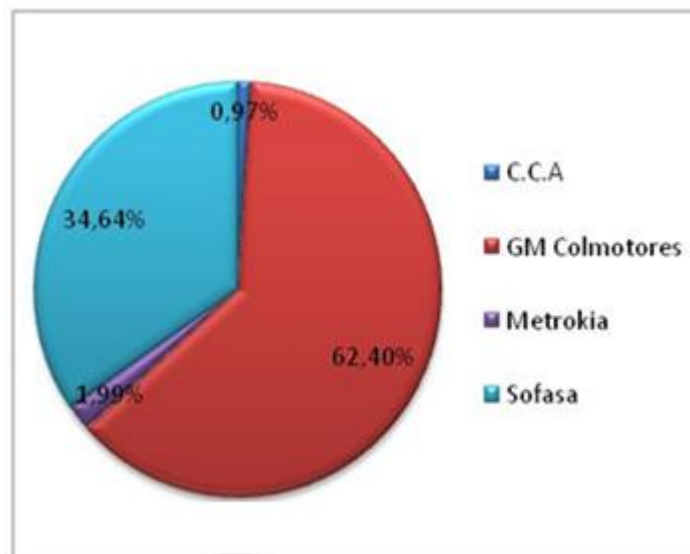
está impulsado con publicidad que vende su equipamiento, comodidad y diferenciación en diseño, vendiéndolo más como un carro deportivo, respecto a sus competidores.

**Gráfica 46. Segmento: Carros Sedán**



Fuente: Autor

**Gráfico 47. Participación por marca del segmento M0**

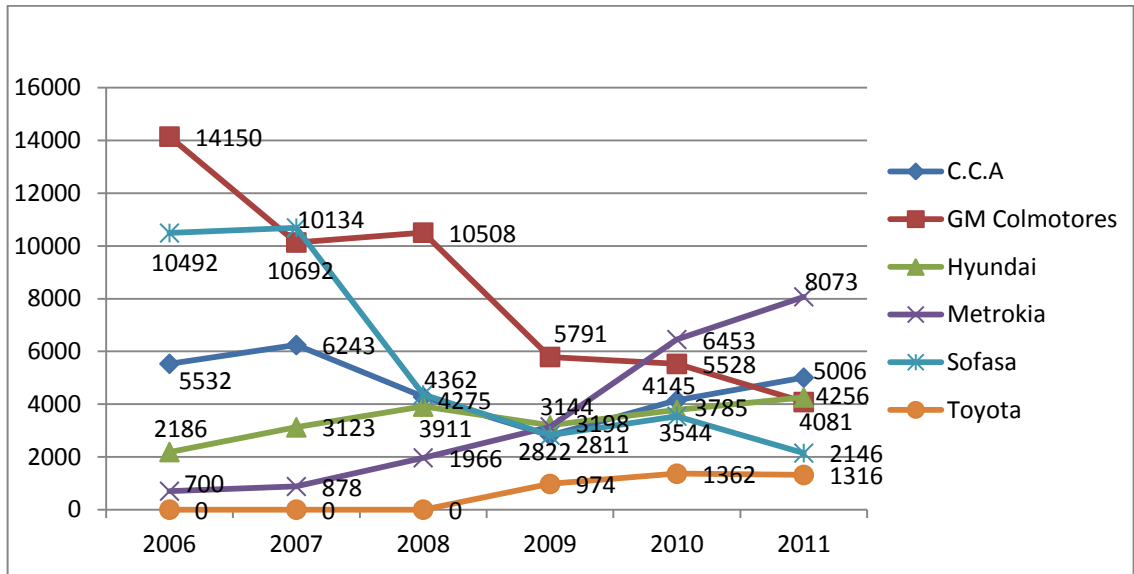


Fuente: Autor

En cuanto al segmento M0, que son los vehículos 4 puertas, en el primer puesto siempre se ha mantenido la marca Chevrolet con su modelo Aveo. No obstante, el Logan de la marca francesa siempre lo ha seguido muy de cerca, superando en ventas algunas referencias que son competencia directa como es

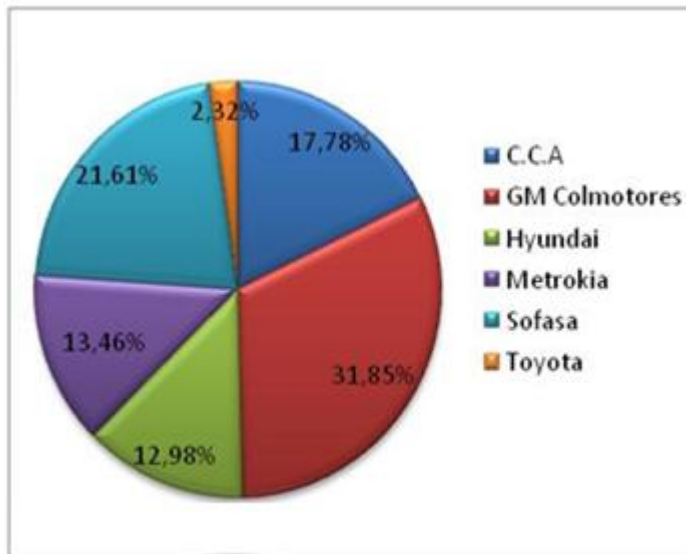
el caso del Logan 1.4 E0 S/A versus Aveo Family 1.5 S/A. Marcas como Hyundai y Toyota no tienen modelos para competir en este segmento.

**Grafica 48. Segmento: Carros Sedán con cilindraje mayor a 1.6**



Fuente: Autor

**Grafico 49. Participación por marca del segmento M1**



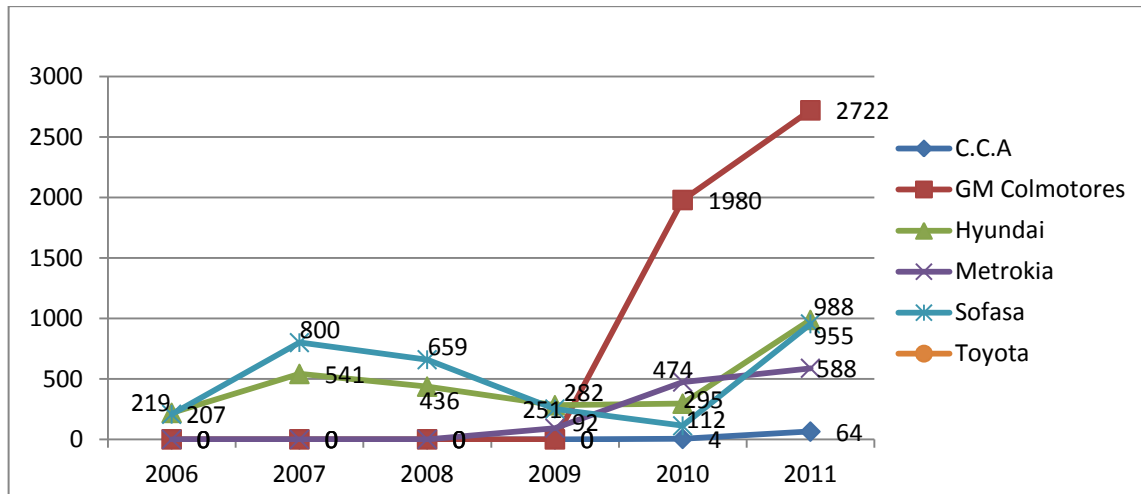
Fuente: Autor

De acuerdo al segmento M1, vehículos sedán, la participación siempre ha sido muy variable de una marca a otra. Con base en las preferencias del consumidor final, se conoce que el factor de decisión está influenciado por la novedad de modelos en el mercado. Por tal razón, actualmente el mercado lo



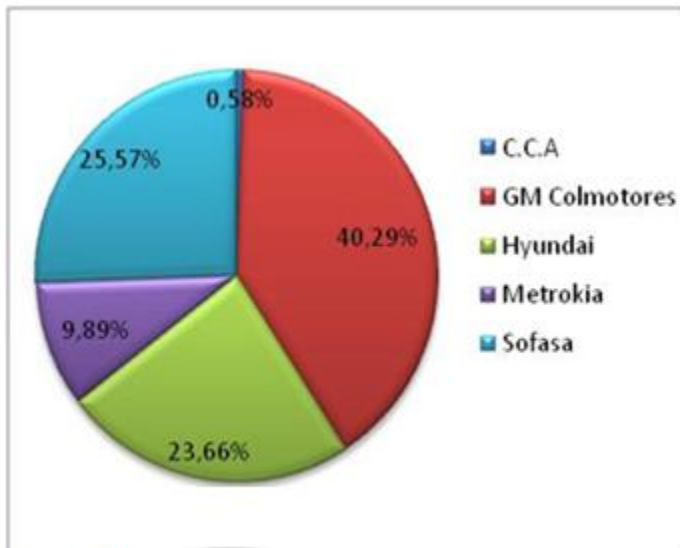
lidera la empresa Kia con su modelo Accent i25 el cual se ha impulsado gracias a la gran inversión en publicidad y plaza. En este caso, las empresas Chevrolet y Renault disminuyen su participación dado que los actuales modelos están saliendo del mercado y no se pretende traer o ensamblar nuevas versiones, carros como Opra y Scala se encuentra en su fin de vida.

**Grafica 50. Segmento: Carros gama alta**



Fuente: Autor

**Grafico 51. Participación por marca del segmento M1 Alto**

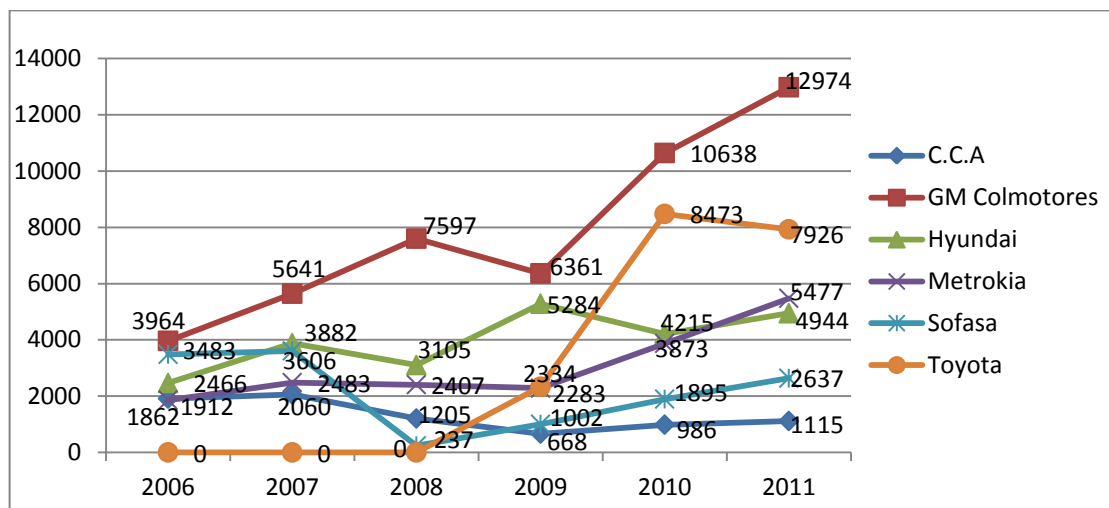


Fuente: Autor

El segmento M1 alto, donde se encuentran los vehículos gama alta, el liderazgo de la marca Chevrolet es inminente. Con tan solo tres años en el mercado, del modelo Cruze, su participación a aumentado de forma exponencial, haciendo que se vean afectadas las ventas de Hyundai y Sofasa con el Accent i35 y Fluence,

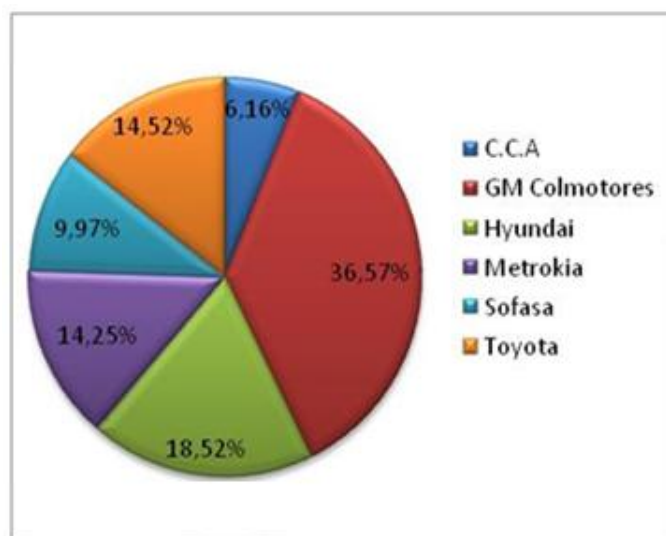
respectivamente. La buena práctica de la marca americana en cuanto al modelo Cruze, está dirigida hacia la financiación y presentación del vehículo, donde por medio de imágenes se busca resaltar la tecnología y el diseño del carro, además de presentarle al consumidor una forma cómoda de pagar su vehículo como es la famosa publicidad 50/50 (pagar el 50% antes de adquirir el carro y 50% un año después, con o sin intereses).

**Grafica 52. Segmento SUV**



Fuente: Autor

**Grafico 53. Participación por marca del segmento SUV**

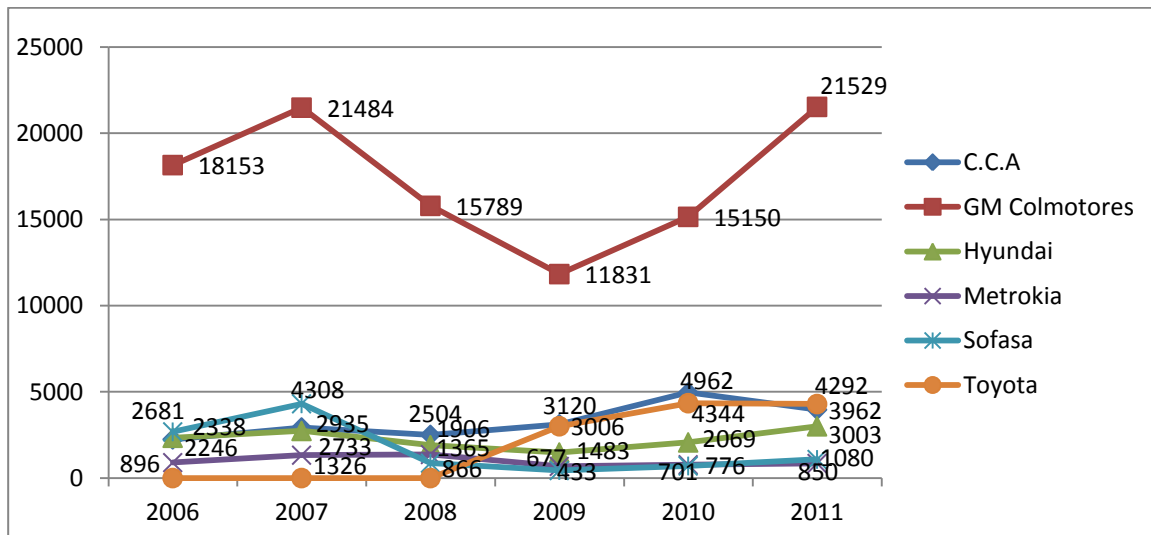


Fuente: Autor

El último segmento de los vehículos de pasajeros (VP) comprende todos los 4x2 y 4x4. Las marcas fuertes para esta división se han posicionado en los últimos años con el 60% de participación en ventas de camionetas. Por su lado Kia, gracias a su fuerte inversión en publicidad ha logrado aumentar

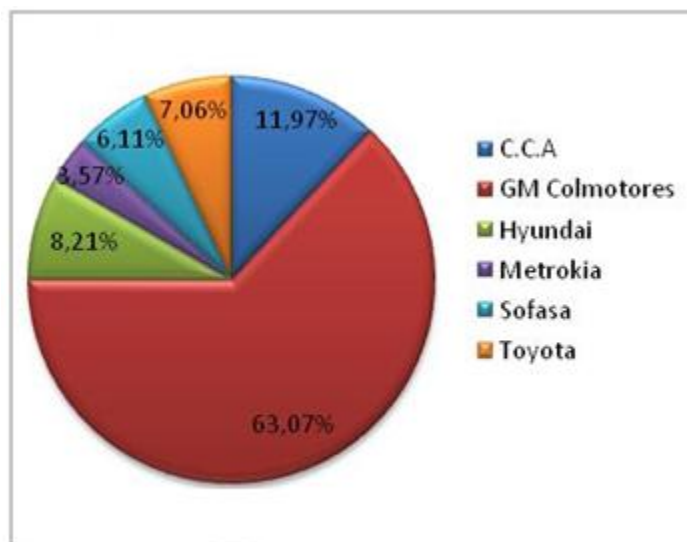
su cifra en ventas, además de ofrecer varias opciones como New Sportage y Sportage Revolution. La principal estrategia de venta de los vehículos de este segmento ha sido la promoción y forma de financiación.

**Grafica 54. Segmento Utilitarios**



Fuente: Autor

**Grafico 55. Participación por marca del segmento Utilitarios**



Fuente: Autor

Por último, en los vehículos utilitarios (VU), el primer puesto está en manos de la empresa norteamericana, Chevrolet. Esta marca además de presentar un portafolio amplio de productos, a comparación de la competencia, se ha inclinado a ofrecer sus vehículos como furgones y camiones a

empresas comerciantes, lo cual le ha dado clientes potenciales y una construcción clara del nicho de mercado al cual está dirigido.

#### 5.6.5.1. Estudio de competidores

La siguiente información ha sido recopilada de la base de datos de la superintendencia de sociedades.

**Tabla 38. Activo total, obligaciones financieras y dividendos sector automotriz de Colombia 2006-2011 (Conversión por empresa)**

Empresa	Denominación
General Motors-Colmotores S.A.	GM
Compañía Colombiana Automotriz S.A.	C.C.A
Sociedad de Fabricacion de Automotores S.A. SOFASA	SOFASA
Hyundai Colombia Automotriz S.A.	Hyundai
Metrokia S.A.	Kia
Toyota de Colombia S.A.	Toyota

Fuente: Autor

**Tabla 39. Activo total, obligaciones financieras y dividendos sector automotriz de Colombia 2006-2011**

Años y Empresas	Activo Total (AT)	Obligaciones Financieras (cp)	Obligaciones Financieras (lp)	Dividendos
2006				
GM	1.308.573.803	0	0	0
C.C.A	420.267.182	0	0	0
SOFASA	612.820.811	24.579.100	0	0
Hyundai	262.386.367	139.557.602	6.475.842	0
Kia	126.441.625	219.267	239.801	0
2007				
GM	1.435.007.265	973.776	0	0
C.C.A	605.165.297	0	0	0
SOFASA	934.728.169	0	0	0
Hyundai	402.429.097	206.232.244	9.301.326	0
Kia	214.919.820	52.746.369	83.446	0

2008				
GM	1.594.673.513	35.502.891	315.344.619	0
C.C.A	549.609.730	0	0	0
SOFASA	674.680.268	80.250.000	0	0
Hyundai	388.200.558	203.153.071	809.517	0
Kia	173.474.219	53.299.825	73.645	0
2009				
GM	1.133.370.507	338.861	0	0
C.C.A	522.821.786	17.050	0	0
SOFASA	571.703.158	55.437.471	79.991.833	0
Hyundai	369.516.292	148.959.253	0	0
Kia	247.320.207	39.849.087	120.046	0
Toyota	109.884.892	694.443	0	0
2010				
GM	1.305.858.240	16.535.496	0	0
C.C.A	511.672.438	0	0	0
SOFASA	614.044.513	107.362.510	0	0
Hyundai	442.904.155	184.081.744	0	0
Kia	326.462.984	4.931.077	131.706	0
Toyota	214.252.963	145.276	431.873	0
2011				
GM	1.282.801.803	0	0	0
C.C.A	422.663.045	0	0	0
SOFASA	677.708.123	194.635.100	0	0
Hyundai	453.234.396	159.198.208	0	0
Kia	490.725.747	56.994.060	74.283	0
Toyota	134.278.393	134.863	344.946	0

Fuente: Autor

**Tabla 40. Pasivo total, patrimonio y ganancias sector automotriz de Colombia 2006-2011**

<b>Años y Empresas</b>	<b>Pasivo Total (PT)</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Ganancias</b>	<b>Reservas</b>
2006				
GM	730.107.974	578.465.829	178.317.619	129.965.249
C.C.A	110.644.335	309.622.847	69.299.174	38.779.136
SOFASA	299.818.047	313.002.764	69.611.259	78.423.668
Hyundai	202.968.853	59.417.514	18.143.328	3.256.499
Kia	70.979.378	55.462.247	22.359.286	19.639.134
2007				
GM	736.884.566	698.122.699	341.241.480	82.874.644

C.C.A	170.233.448	434.931.849	178.657.143	57.716.794
SOFASA	489.733.065	444.995.104	70.855.572	102.160.307
Hyundai	308.018.801	94.410.296	35.651.441	5.070.833
Kia	142.539.783	72.380.037	36.130.565	23.149.573
2008				
GM	949.277.260	645.396.253	215.745.277	101.556.123
C.C.A	119.109.500	430.500.230	81.283.624	113.097.927
SOFASA	391.333.215	283.347.053	-70.512.410	86.119.160
Hyundai	277.273.955	110.926.603	13.537.539	8.635.976
Kia	100.147.598	73.326.621	23.892.144	34.201.799
2009				
GM	464.471.753	668.898.754	35.498.598	305.335.259
C.C.A	108.440.944	414.380.842	6.806.048	140.189.111
SOFASA	352.903.728	218.799.430	-56.681.603	86.119.160
Hyundai	236.262.909	133.253.383	23.321.577	14.863.247
Kia	161.160.950	86.159.257	29.655.850	39.777.871
Toyota	45.159.073	64.725.819	9.496.480	26.707.843
2010				
GM	769.512.249	536.345.991	151.460.382	51.934.518
C.C.A	101.280.612	410.391.826	52.051.605	80.055.221
SOFASA	331.332.400	282.712.113	55.626.692	86.119.160
Hyundai	282.523.214	160.380.941	51.347.652	12.321.888
Kia	180.005.875	146.457.109	73.968.347	47.317.483
Toyota	121.326.332	92.926.631	36.747.644	27.657.491
2011				
GM	860.611.824	422.189.979	50.313.419	50.173.693
C.C.A	103.186.779	319.476.266	26.786.331	68.882.051
SOFASA	423.193.457	254.514.666	-42.571.621	86.119.160
Hyundai	282.542.746	170.691.650	56.778.818	17.456.653
Kia	311.112.831	179.612.916	76.067.953	76.904.823
Toyota	54.269.861	80.008.532	22.317.622	27.707.843

Fuente: Autor

**Tabla 41. Crecimiento potencial sostenible sector automotriz de Colombia 2006-2011**

<b>Años y Empresas</b>	<b>intereses (i)</b>	<b>Crecimiento intrínseco (R'a)</b>	<b>Crecimiento extrínseco</b>	<b>Cps</b>
2006				
GM	0,00%	13,63%	17,20%	30,83%
C.C.A	0,00%	16,49%	5,89%	22,38%
SOFASA	8,20%	15,37%	6,87%	22,24%

Hyundai	68,76%	60,10%	-29,57%	30,54%
Kia	0,31%	17,86%	22,46%	40,31%
2007				
GM	0,13%	23,85%	25,03%	48,88%
C.C.A	0,00%	29,52%	11,56%	41,08%
SOFASA	0,00%	7,58%	8,34%	15,92%
Hyundai	66,95%	60,11%	-22,34%	37,76%
Kia	37,00%	41,35%	8,56%	49,92%
2008				
GM	3,74%	15,76%	17,67%	33,43%
C.C.A	0,00%	14,79%	4,09%	18,88%
SOFASA	20,51%	1,44%	-26,33%	- 24,89%
Hyundai	73,27%	55,82%	-43,62%	12,20%
Kia	53,22%	44,50%	-11,91%	32,58%
2009				
GM	0,07%	3,16%	2,14%	5,31%
C.C.A	0,02%	1,31%	0,34%	1,64%
SOFASA	15,71%	-0,22%	-25,69%	- 25,91%
Hyundai	63,05%	46,62%	-29,12%	17,50%
Kia	24,73%	28,10%	6,32%	34,42%
Toyota	1,54%	9,27%	5,40%	14,67%
2010				
GM	2,15%	12,86%	15,37%	28,24%
C.C.A	0,00%	10,17%	2,51%	12,68%
SOFASA	32,40%	26,54%	-6,87%	19,68%
Hyundai	65,16%	53,16%	-21,14%	32,02%
Kia	2,74%	24,17%	26,34%	50,51%
Toyota	0,12%	17,22%	22,33%	39,54%
2011				
GM	0,00%	3,92%	8,00%	11,92%
C.C.A	0,00%	6,34%	2,05%	8,38%
SOFASA	45,99%	22,44%	-39,16%	- 16,73%
Hyundai	56,34%	47,65%	-14,39%	33,26%
Kia	18,32%	27,12%	15,24%	42,35%
Toyota	0,25%	16,72%	11,17%	27,89%

Fuente: Autor

El crecimiento extrínseco se obtiene como resultado de la adquisición de recursos externos, algunos de estos son; emisión de nuevas acciones, endeudamiento adicional, fusiones, entre otras. Este crecimiento está unido al resultado del

crecimiento intrínseco, el cual se ve condicionado al porcentaje del interés, dado que si éste es mayor al crecimiento intrínseco, entonces el crecimiento extrínseco será negativo. Por tal razón, empresas como Sofasa y Hyundai tienen para el año 2011 crecimientos negativos, dada la poca diferencia que hay entre valores como obligaciones financieras versus pasivo y la gran brecha que separa las cifras patrimonio versus pasivo. Es decir, que si la empresa no tiene buenos resultados en su operación, si no se explotan los mercados actuales y tampoco se diversifica la empresa hacia otros mercados nuevos, la empresa además de tener un pequeño crecimiento intrínseco y no llegar a verse como atractiva para inversionistas, no tendrá un buen crecimiento extrínseco. El tener un crecimiento intrínseco bajo muestra a la empresa con un bajo potencial de mercado y con una baja capacidad para aprovecharlo.

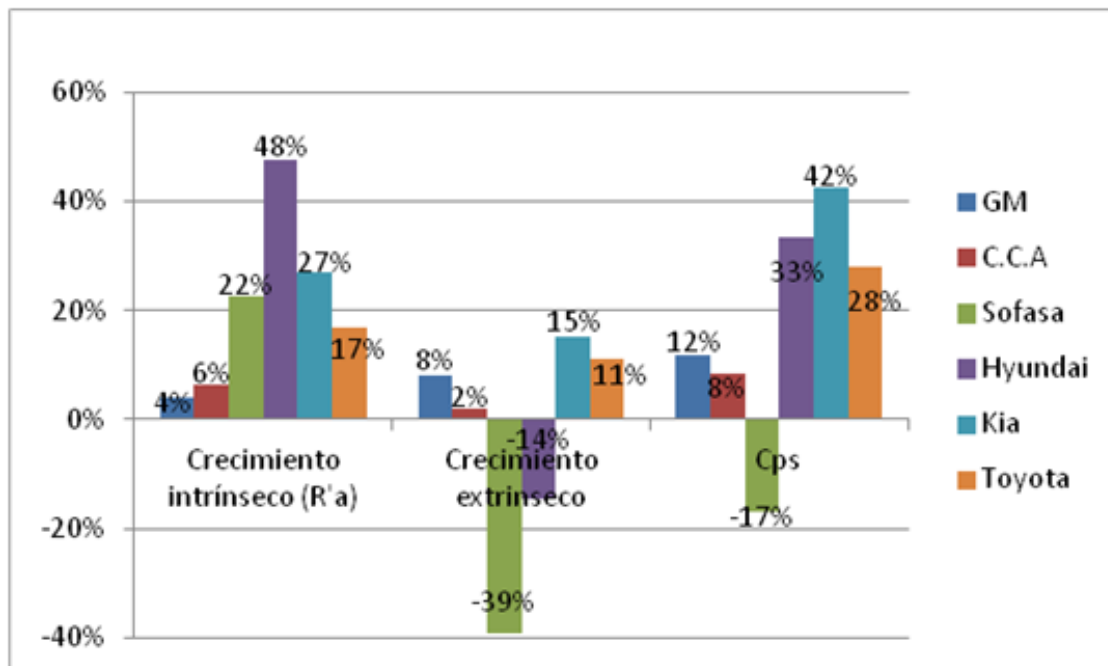
Por su parte, Kia, al igual que Sofasa y Hyundai tiene un interés mayor a 1. No obstante, su crecimiento intrínseco es mayor lo cual ayuda a que su crecimiento extrínseco sea el más alto. Lo anterior, sin dejar de lado que su pasivo es casi el doble de su patrimonio, lo cual permite que su crecimiento sea mayor entendiendo que éste se da por los recursos externos que pueda adquirir la empresa.

Finalmente, las otras empresas, GM, C.C.A y Toyota, obtuvieron crecimientos extrínsecos que demuestran su capacidad de obtener recursos externos, sin embargo para el caso de GM, este no llega a ser muy alto debido a bajo crecimiento intrínseco. Es decir, que la empresa no muestra gran crecimiento en el fruto de sus operaciones, como resultante de lo que vende. Lo anterior se explica a nivel sector por la entrada de nuevos competidores al mercado; estas nuevas empresas le ha robado participación a la marca, empero sus cifras en ventas siguen liderando en el ranking de las marcas del sector automotriz. Por su lado, C.C.A y Toyota, son empresas que se ha mantenido en un crecimiento variable en los últimos 5 años, aunque sus crecimientos son positivos, no se muestra un gran avance en los datos obtenidos dada la baja participación que tienen en el mercado, por lo cual, entre más capital invierta la empresa, y más recursos



obtenga, si ésta no logra tener buenas capacidades para aprovechar el mercado, su potencial se verá afectado y su crecimiento no será el esperado.

**Grafico 56. Crecimientos por empresa Sector Automotriz de Colombia 2011**



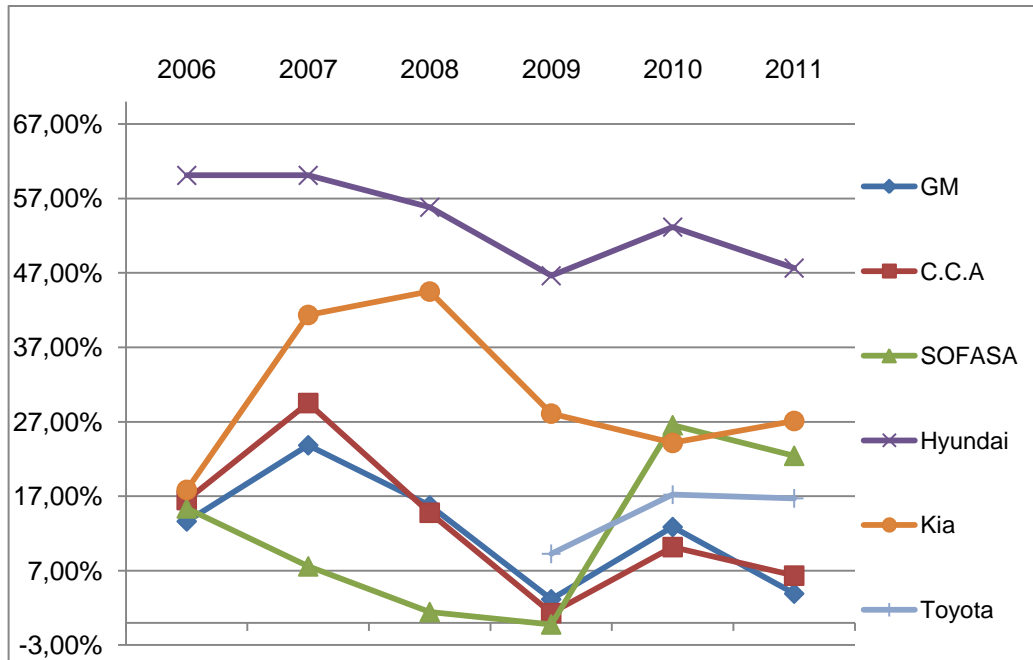
Fuente: Autor

**Tabla 42. Crecimiento intrínseco sector automotriz de Colombia 2006-2011**

Empresa	2006	2007	2008	2009	2010	2011
GM	13,63%	23,85%	15,76%	3,16%	12,86%	3,92%
C.C.A	16,49%	29,52%	14,79%	1,31%	10,17%	6,34%
SOFASA	15,37%	7,58%	1,44%	-0,22%	26,54%	22,44%
Hyundai	60,10%	60,11%	55,82%	46,62%	53,16%	47,65%
Kia	17,86%	41,35%	44,50%	28,10%	24,17%	27,12%
Toyota				9,27%	17,22%	16,72%

Fuente: Autor

**Gráfico 57. Crecimiento intrínseco Sector Automotriz de Colombia 2006-2011**



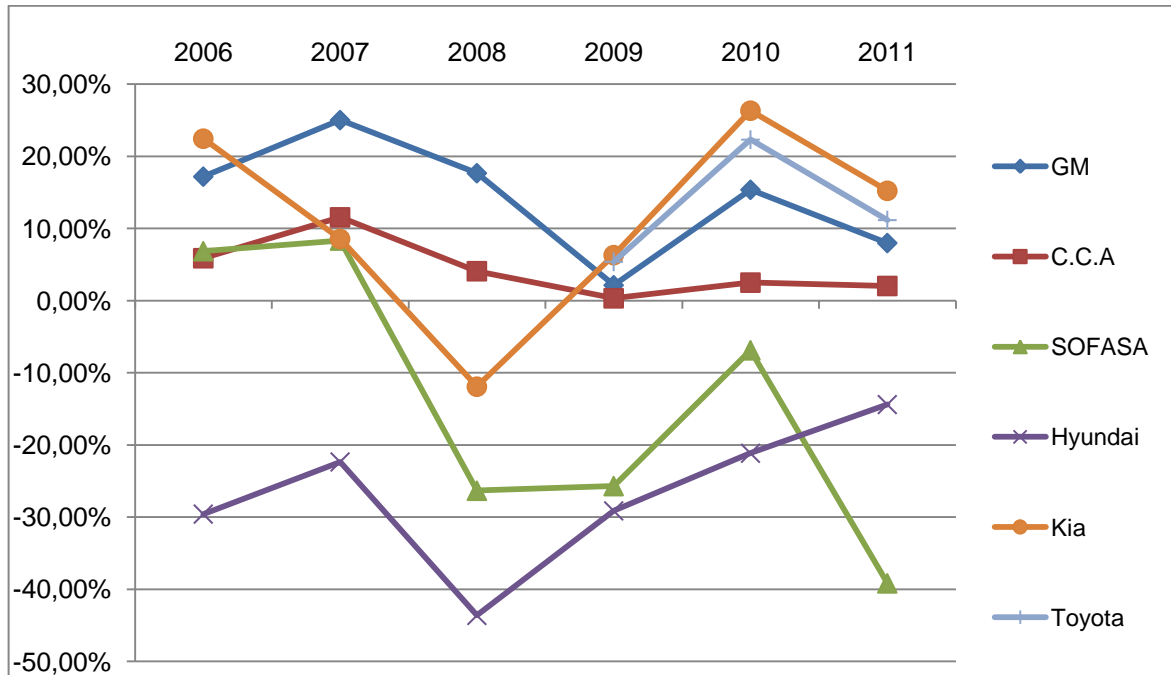
Fuente: Autor

**Tabla 43. Crecimiento extrínseco sector automotriz de Colombia 2006-2011**

Empresa	2006	2007	2008	2009	2010	2011
GM	17,20%	25,03%	17,67%	2,14%	15,37%	8,00%
C.C.A	5,89%	11,56%	4,09%	0,34%	2,51%	2,05%
SOFASA	6,87%	8,34%	-26,33%	-25,69%	-6,87%	-39,16%
Hyundai	-29,57%	-22,34%	-43,62%	-29,12%	-21,14%	-14,39%
Kia	22,46%	8,56%	-11,91%	6,32%	26,34%	15,24%
Toyota				5,40%	22,33%	11,17%

Fuente: Autor

**Gráfico 58. Crecimiento extrínseco Sector Automotriz de Colombia 2006-2011**



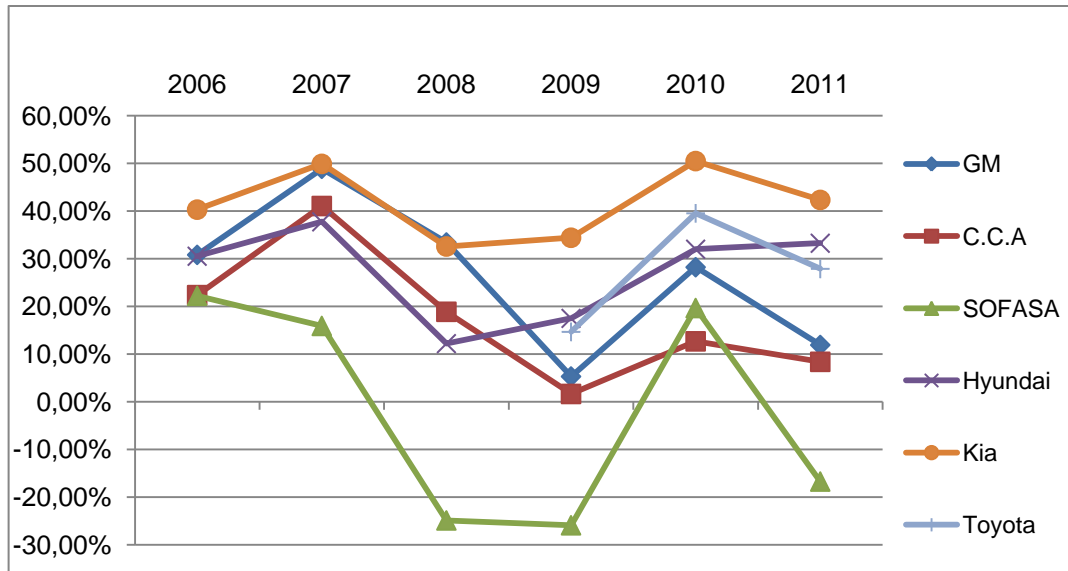
Fuente: Autor

**Tabla 44. Crecimiento Cps sector automotriz de Colombia 2006-2011**

Empresa	2006	2007	2008	2009	2010	2011
GM	30,83%	48,88%	33,43%	5,31%	28,24%	11,92%
C.C.A	22,38%	41,08%	18,88%	1,64%	12,68%	8,38%
SOFASA	22,24%	15,92%	-24,89%	-25,91%	19,68%	-16,73%
Hyundai	30,54%	37,76%	12,20%	17,50%	32,02%	33,26%
Kia	40,31%	49,92%	32,58%	34,42%	50,51%	42,35%
Toyota				14,67%	39,54%	27,89%

Fuente: Autor

**Gráfico 59. Crecimiento Cps Sector Automotriz de Colombia 2006-2011**



Fuente: Autor

**Tabla 45. Crecimiento promedio de la demanda sector automotriz de Colombia 2011**

Producto	Precio	Cantidad	Demanda	Crecimiento promedio de la Dd	Crecimiento Gi
Segmento I1	\$ 23.500.000	58.165	1.366.877.500.000	26,10%	356.733.384.517
Segmento I2	\$ 30.500.000	36.830	1.123.315.000.000	26,10%	293.167.428.558
Segmento M0	\$ 27.000.000	41.388	1.117.476.000.000	26,10%	291.643.542.012
Segmento M1	\$ 38.000.000	24.878	945.364.000.000	26,10%	246.725.035.214
Segmento M1Alto	\$ 48.500.000	5.317	257.874.500.000	26,10%	67.301.161.344
Segmento SUV	\$ 70.500.000	35.073	2.472.646.500.000	15,54%	384.230.424.134
Segmento Utilitarios	\$ 105.000.000	34.716	3.645.180.000.000	33,16%	1.208.595.223.724
<b>Total</b>			10.928.733.500.000		2.848.396.199.504
<b>Gdp</b>	<b>26,06%</b>				

Fuente. Autor

El análisis respecto al crecimiento potencial sostenible se encuentra dividido en dos grupos. Por un lado, los resultados concluyen que hay tres empresas las cuales tuvieron un crecimiento mayor al crecimiento de la demanda del sector. Lo anterior explica que la empresa (Hyundai, Kia y Toyota) se encuentra en una buena situación, lo cual ha permitido que su crecimiento sea mayor al del sector.

La medida que ésta debe tomar es establecer objetivos claros que le permitan aprovechar su crecimiento, para ello puede acudir a temas de estudios de mercado, con el fin de diversificarse hacia segmentos de mercado de alto crecimiento dentro del sector, entre otras estrategias que la impulsen a continuar con esta curva. Por otro lado, las otras tres empresas (GM, Sofasa y C.C.A) tuvieron un crecimiento menor al de la demanda del sector. La afirmación anterior se puede explicar con la pérdida de participación en el mercado de parte de cada una de las empresas bajo este índice. El caso en particular de Sofasa (-16.3) muestra que la entrada de nuevos competidores ha provocado que sus ventas disminuyan al no poder responder ante las estrategias de las demás compañías. Para evitar que estas empresas continúen en esta pendiente, se podría analizar temas de diferenciación y especialización en segmentos donde se obtenga un equilibrio entre el crecimiento de la demanda y el de la empresa. En el caso de Sofasa, puede ser el segmento I2, dado que las ventas de su modelo Sandero y Stepway son las mayores de la suma total del sector. Igualmente, estas empresas podrían comenzar a tener una visión internacional, con el fin de obtener recursos externos aprovechando el potencial de mercado que se encuentra en países extranjeros.

Casos particulares como el de Hyundai que en los años 2006 y 2007 tuvo uno de los crecimientos potenciales más altos en el histórico de datos (30.54% 2006 y 37.76% 2007), sin importar que para ambos casos su crecimiento extrínseco fuera negativo debido a su alto nivel de endeudamiento el cual superaba el 60%. Además, su crecimiento intrínseco también se registra como uno de los más altos del sector desde 2006 hasta 2011, a pesar de tener la utilidad más baja del sector en los dos años descritos. Por su parte, Sofasa para el año 2008 y 2009 tuvo un decrecimiento en las variables de estudio. Sus bajos porcentajes en la variable de crecimiento intrínseco, además de sus índices negativos en los factores, extrínseco y potencial sostenible, se explican por el resultado negativo en las ganancias de estos dos años. Razón que se vio afectada por la crisis que vivió la compañía durante ese periodo de tiempo, donde entre otra reducción de costos y

gastos también se realizó una reducción del personal con despidos masivos, lo cual desestabilizó la empresa y su proyección.

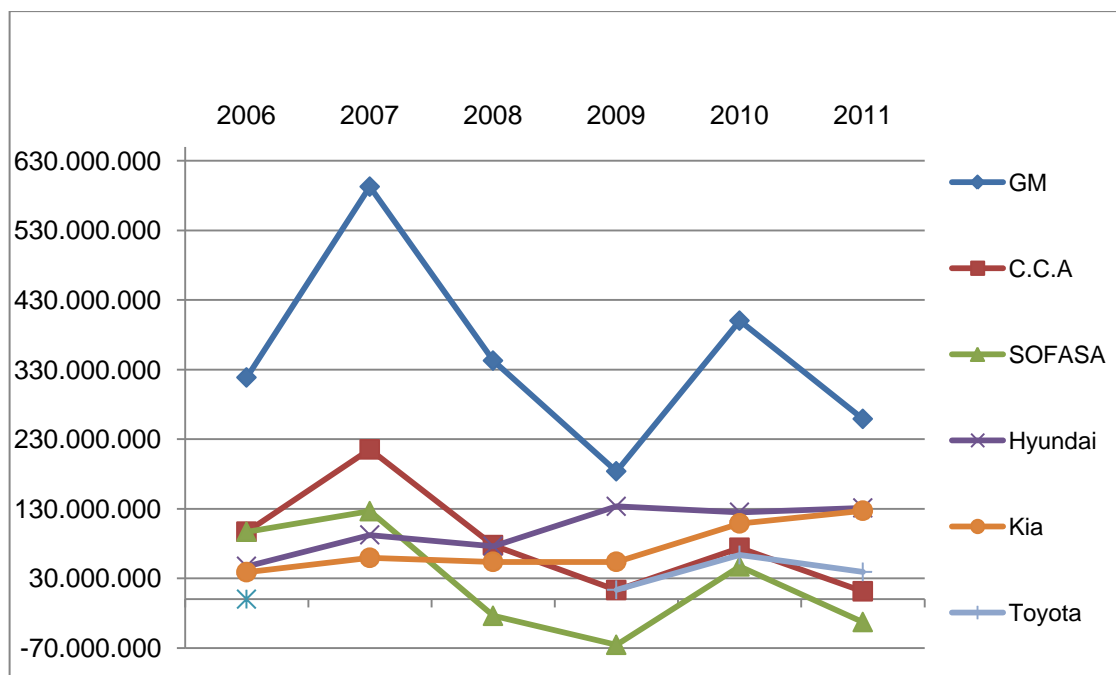
### 5.6.5.2. Datos y cálculos para la construcción de la relación entre utilidad e ingresos

**Tabla 46. Utilidad operacional sector automotriz de Colombia 2006-2011**

Utilidad Operacional	GM	C.C.A	SOFASA	Hyundai	Kia	Toyota
2006	318.498.079	96.925.389	96.929.082	47.330.361	38.841.887	
2007	592.690.134	215.210.610	126.441.568	92.379.099	59.455.318	
2008	342.723.373	77.572.321	-23.924.285	76.235.204	53.726.265	
2009	183.707.203	13.064.661	-65.560.845	133.328.737	53.773.548	13.455.092
2010	400.160.325	73.788.088	47.073.963	125.032.720	108.929.478	63.430.936
2011	258.985.508	11.311.355	-32.822.224	131.124.983	127.108.934	39.113.725

Fuente: Autor

**Gráfico 60. Utilidad operacional Sector Automotriz de Colombia 2006-2011**



Fuente: Autor

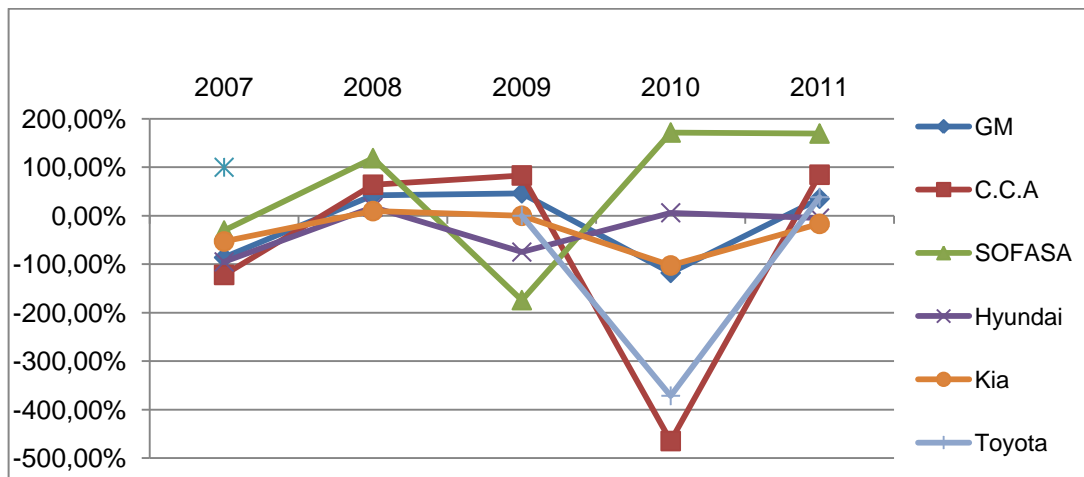
**Tabla 47. Delta utilidad sector automotriz de Colombia 2006-2011**

Delta Utilidad	GM	C.C.A	SOFASA	Hyundai	Kia	Toyota
2007	-86,09%	-122,04%	-30,45%	-95,18%	-53,07%	
2008	42,17%	63,96%	118,92%	17,48%	9,64%	
2009	46,40%	83,16%	-174,03%	-74,89%	-0,09%	0,00%
2010	-117,83%	-464,79%	171,80%	6,22%	-102,57%	-371,43%
2011	35,28%	84,67%	169,72%	-4,87%	-16,69%	38,34%

Fuente: Autor

En el último año, sólo dos empresas obtuvieron deltas positivos, es decir que su utilidad creció respecto a la del año inmediatamente anterior. Estas cifras serán de ayuda más adelante para el análisis de la relación utilidad/ingreso y viceversa. Igualmente, se destaca el decrecimiento de Sofasa, que se respalda en el decrecimiento extrínseco de los últimos dos años según los cálculos para el crecimiento potencial sostenible. Esta empresa, además de buscar recursos externos y aumentar el costo en sus operaciones en busca de una mayor tecnología y desarrollo, debe velar por un buen resultado en sus ingresos, fruto de sus ventas y así mejorar el flujo de su caja.

**Gráfico 61. Delta utilidad operacional Sector Automotriz de Colombia 2006-2011**



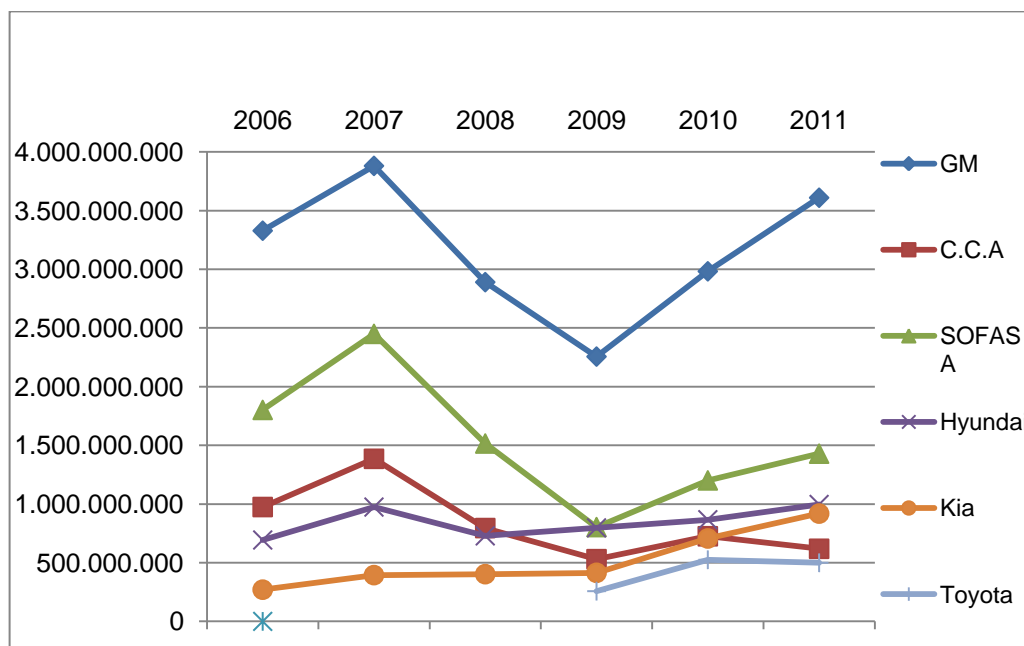
Fuente: Autor

**Tabla 48. Ingresos operacionales sector automotriz de Colombia 2006-2011**

Ingresos Operacionales	GM	C.C.A	SOFASA	Hyundai	Kia	Toyota
2006	3.328.848.318	974.464.258	1.801.869.102	693.622.233	270.256.408	
2007	3.881.113.441	1.385.081.649	2.449.840.844	974.125.879	394.234.258	
2008	2.890.535.047	795.014.944	1.515.671.783	728.755.884	402.369.325	
2009	2.256.371.095	530.077.412	803.434.440	797.015.062	413.851.916	257.511.749
2010	2.982.706.135	725.226.393	1.201.234.438	866.454.175	706.445.396	525.132.582
2011	3.609.745.713	618.618.765	1.429.317.446	996.685.786	918.639.673	499.585.897

Fuente: Autor

**Gráfico 62. Ingresos operacionales Sector Automotriz de Colombia 2006-2011**



Fuente: Autor

**Tabla 49. Delta ingresos sector automotriz de Colombia 2006-2011**

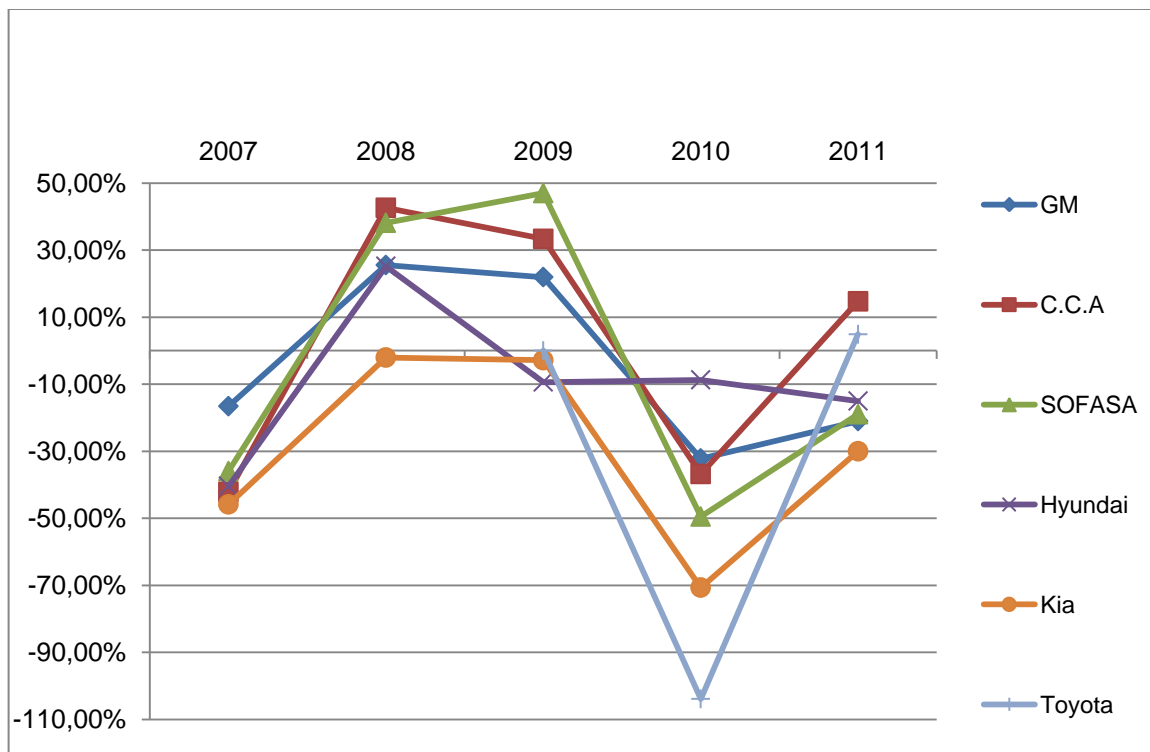
Delta Ingreso	GM	C.C.A	SOFASA	Hyundai	Kia	Toyota
2007	16,59%	42,14%	-35,96%	-40,44%	45,87%	
2008	25,52%	42,60%	38,13%	25,19%	-2,06%	



2009	21,94%	33,32%	46,99%	-9,37%	-2,85%	0,00%
2010	-	-	-49,51%	-8,71%	70,70%	103,93%
2011	-	-	-18,99%	-15,03%	30,04%	4,86%

Fuente: Autor

**Gráfico 63. Delta ingresos operacionales Sector Automotriz de Colombia 2006-2011**



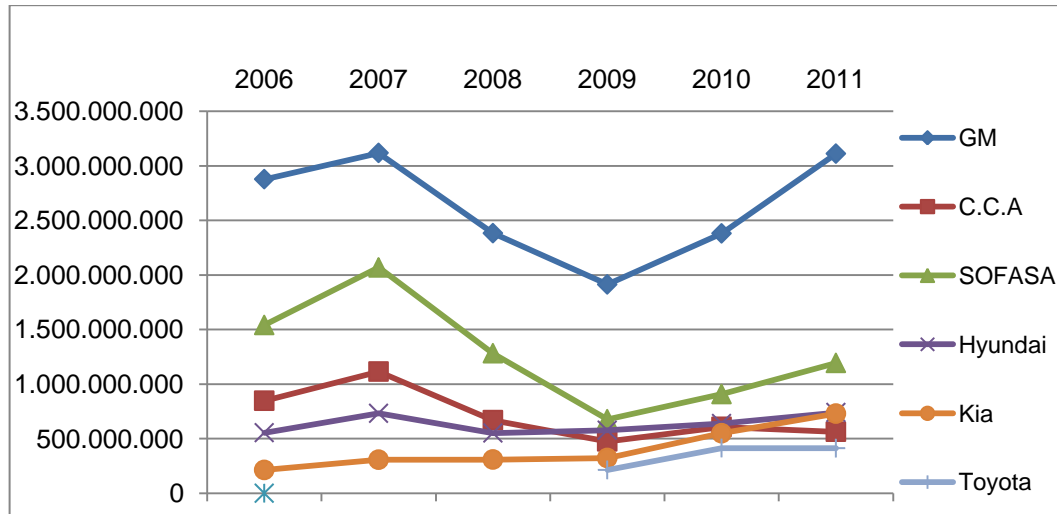
Fuente: Autor

**Tabla 50. Costos operacionales sector automotriz de Colombia 2006-2011**

Costos Operacionales	GM	C.C.A	SOFASA	Hyundai	Kia	Toyota
2006	2.877.366.620	847.440.200	1.541.309.000	554.664.647	213.428.222	
2007	3.117.817.713	1.114.832.923	2.068.586.697	732.106.273	307.360.802	
2008	2.382.525.330	669.402.345	1.282.605.449	552.056.156	309.169.712	
2009	1.913.011.660	475.118.890	678.356.245	577.008.301	322.897.851	213.353.211
2010	2.380.519.375	608.058.486	908.564.984	638.822.071	549.873.331	413.859.237
2011	3.111.242.391	563.677.240	1.194.068.130	740.235.655	729.510.653	412.763.586

Fuente: Autor

**Gráfico 64. Costos operacionales Sector Automotriz de Colombia 2006-2011**



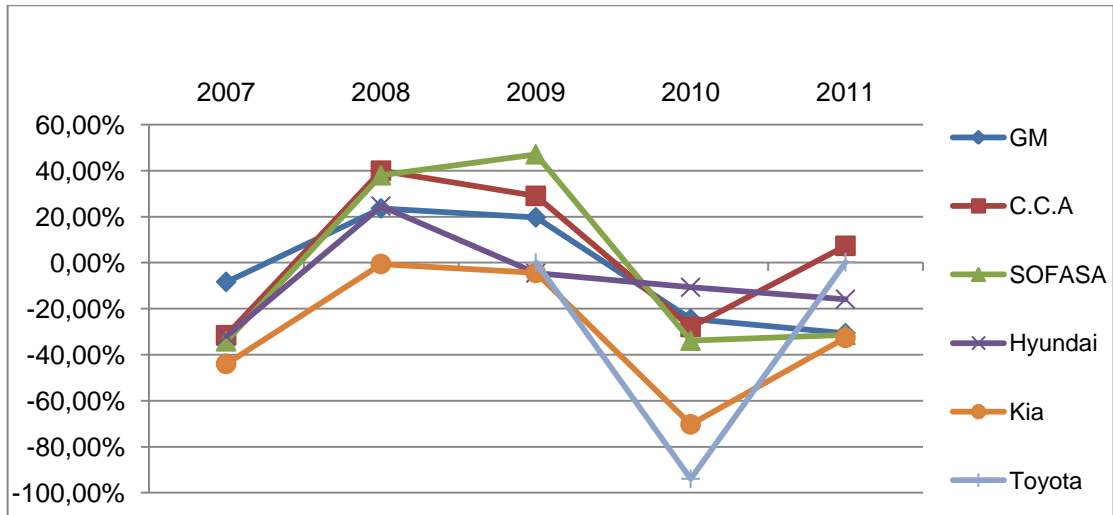
Fuente: Autor

**Tabla 51. Delta costos sector automotriz de Colombia 2006-2011**

Delta Costos	GM	C.C.A	SOFASA	Hyundai	Kia	Toyota
2007	-8,36%	-31,55%	-34,21%	-31,99%	-44,01%	
2008	23,58%	39,95%	38,00%	24,59%	-0,59%	
2009	19,71%	29,02%	47,11%	-4,52%	-4,44%	0,00%
2010	-24,44%	-27,98%	-33,94%	-10,71%	-70,29%	-93,98%
2011	-30,70%	7,30%	-31,42%	-15,88%	-32,67%	0,26%

Fuente. Autor

**Gráfico 65. Delta costos operacionales Sector Automotriz de Colombia 2006-2011**



Fuente: Autor

**Tabla 52. Relación utilidad/ingreso sector automotriz de Colombia 2006-2011**

Utilidad / Ingreso	GM	C.C.A	SOFASA	Hyundai	Kia	Toyota
2007	5,19	2,9	0,85	2,35	1,16	
2008	1,65	1,5	3,12	0,69	-4,67	
2009	2,11	2,5	-3,7	8	0,03	0
2010	3,66	12,62	-3,47	-0,71	1,45	3,57
2011	-1,68	5,76	-8,94	0,32	0,56	7,88

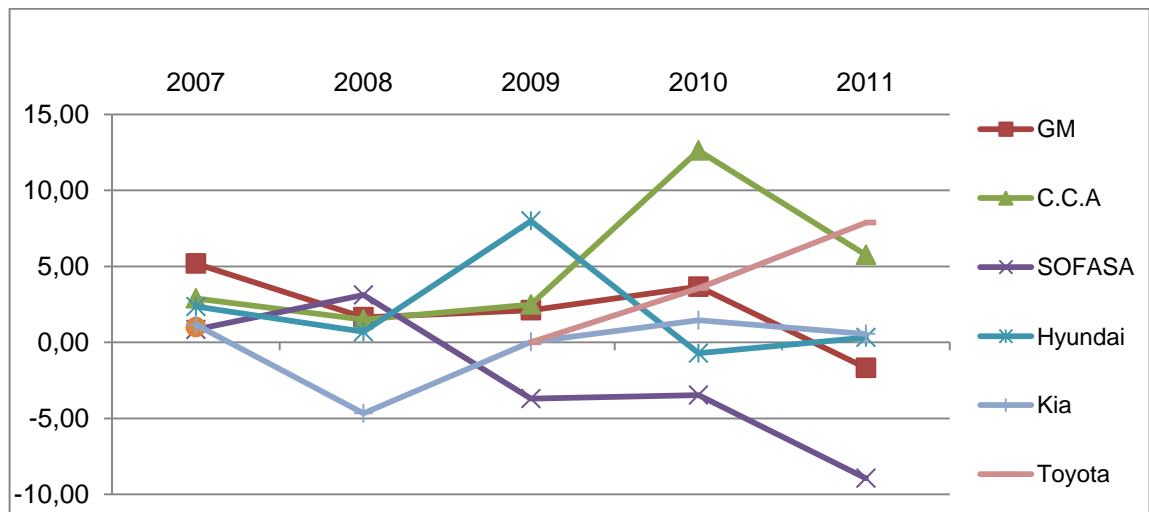
Fuente: Autor

En general, todas las empresas analizadas han tenido años donde se podría considerar que su estrategia está muriendo debido a que la utilidad supera a los ingresos. Cuando una empresa presenta una relación mayor de 5 a 1, se concluye que ésta no está generando los suficientes ingresos para continuar en el sector y el mercado de forma competitiva. Lo anterior se demuestra cuando una empresa comienza a tener una menor cantidad de costos dado la implementación de modelos como outsourcing, mejora de tecnologías, reestructuración del personal, entre otra reducción de costos fijos. No obstante, se demuestra que la productividad de una empresa no es la única que genera la perdurabilidad de ésta.

Por ende, para su crecimiento constante y un fuerte posicionamiento en el sector es necesario que la empresa genere altos ingresos, es decir, generación de nueva riqueza.

Es importante que empresas como C.C.A piensen en una estrategia dado sus resultados en los últimos años, donde la utilidad supera sus ingresos. No es viable continuar con el objetivo actual dado que éste ya no está generando es sus resultados los valores esperados de sostenibilidad y crecimiento.

**Gráfico 66. Relación utilidad/ingreso sector automotriz de Colombia 2006-2011**



Fuente: Autor

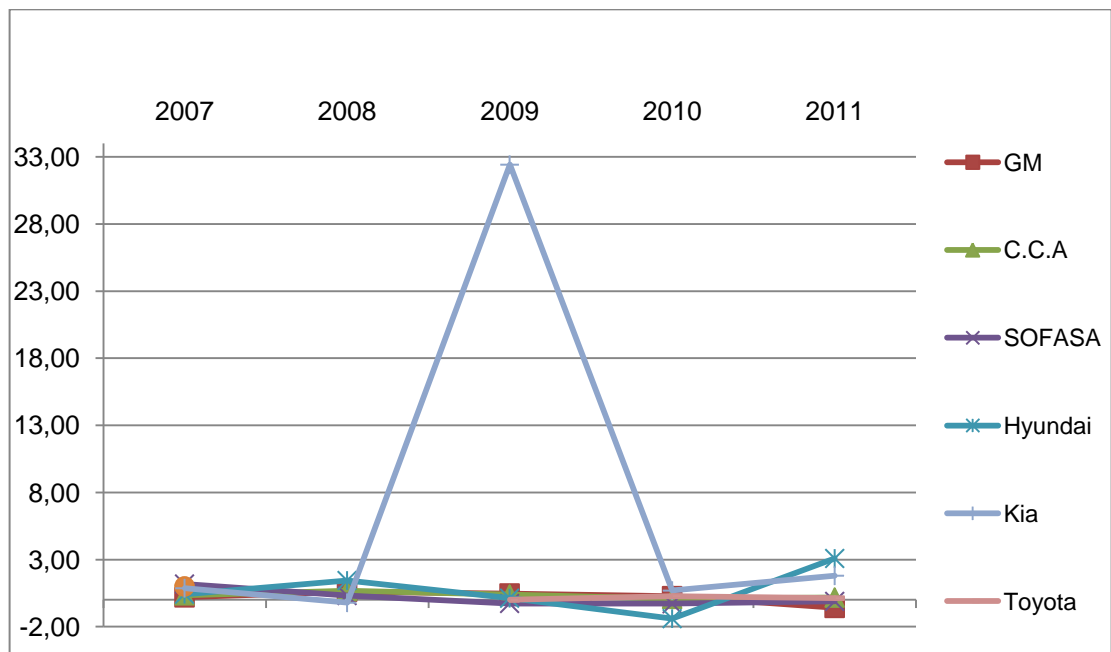
**Tabla 53. Relación ingreso/utilidad sector automotriz de Colombia 2006-2011**

Ingreso / Utilidad	GM	C.C.A	SOFASA	Hyundai	Kia	Toyota
2007	0,19	0,35	1,18	0,42	0,86	
2008	0,61	0,67	0,32	1,44	-0,21	
2009	0,47	0,4	-0,27	0,13	32,43	0
2010	0,27	0,08	-0,29	-1,4	0,69	0,28
2011	-0,6	0,17	-0,11	3,08	1,8	0,13

Fuente. Autor

En este caso, las empresas han logrado mantener un equilibrio de su estrategia en los últimos años, no obstante, en el año 2009 la empresa Kia tuvo una relación de ingreso y utilidad mayor a 5, es decir que su estrategia se vio en peligro. Cuando la empresa tiene una relación mayor de 5 a 1, quiere decir que sus costos son elevados y pueden poner en peligro la dirección de crecimiento que ha llevado y construido la empresa. Sin embargo, no se puede asegurar que la empresa Kia presentaba una erosión de la estrategia, dado que para ello se requiere de más de dos periodos presentando la misma situación. Del resultado de Kia para el año 2010 se concluye que reconstruyeron su estrategia y nivelaron sus costos con el fin de obtener mayores ingresos.

**Gráfico 67. Relación ingreso/utilidad Sector Automotriz de Colombia 2006-2011**



Fuente: Autor

## CONCLUSIONES

En el momento actual, tanto las ensambladoras como las importadoras del país se encuentran en un periodo creciente. Hasta el momento, el sector ha presentado cifras record en ventas a lo largo de toda su historia, siendo líderes las marcas Chevrolet, Renault y Hyundai. Por otra parte, es importante destacar el papel de GMC - Chevrolet como líder número uno en ventas en todo el territorio nacional; además, es un líder en implementación de estrategias que permiten su posicionamiento en todo tipo de segmento del mercado sin importar las necesidades específicas.

General Motors Colmotores - Chevrolet es sin lugar la empresa líder en el mercado en términos de ventas y de cierta manera también hablando a nivel estratégico. Chevrolet junto con Renault – Sofasa son las empresas promotoras de nuevas estrategias para incentivar al consumidor a la adquisición de un nuevo vehículo. Es fundamental el papel de Chevrolet en Colombia, pudiendo ser considerada como la marca con mayor recordación en los colombianos, y más aún, una de las marcas con mayor variedad de vehículos para suplir las necesidades de un mayor porcentaje de usuarios.

Por otra parte, el papel de Hyundai en Colombia es de gran impacto, ya que ocupa la tercera posición en ventas nacionales, en donde la marca no presenta ensambladora en el país, por tanto, siendo una casa automotriz 100% de piezas importadas, presenta un muy alto nivel en el ranking de ventas. Con esta empresa se puede entrar a valorar la factibilidad de la importación de vehículos frente a los ensamblados de manera nacional, ya que Hyundai a 2011 presenta un mayor porcentaje de retorno sobre la inversión que su homólogo GMC – Chevrolet.

Toyota de Colombia tiene clara su estrategia, la cual se enfoca en las necesidades de vehículos todoterreno, es decir, su nicho de mercado se centra en la fabricación de vehículos tipo SUV y Pickup los cuales presentan características específicas como su tracción 4X4 y transporte de cargas de gran peso. Su

incursión en los vehículos tipo Sedan es mínima, con tan solo dos modelos en el mercado nacional. Dicho segmento de vehículos representa el esfuerzo por satisfacer, en poca medida, las necesidades de otro segmento de mercado sin ser este su objetivo u estrategia principal, pero donde aun así presenta excelentes características y especificaciones técnicas que cumple con las demandas del usuario.

Los tratados de libre comercio por el momento no representan un gran problema por el hecho de su periodo de desgravación, pero no quiere decir que el sector no vaya a sufrir alteraciones cuando su implementación se encuentre en un 100%, ya que con el ingreso de vehículos con preferencia arancelaria (precio libre de impuestos) se va a producir un aumento en la demanda de dichos automóviles, por tanto, el mercado nacional debe ejercer medidas que favorezcan el producto y poder hacer competencia frente al mercado internacional, para en algún momento poder plantear una balanza comercial positiva en el sector.

Las ventas no son un factor determinante para calificar a una empresa como rentable, ya que solo representan el número total de unidades vendidas en el mercado, más no tiene a consideración el capital o patrimonio invertido para la transformación de la materia prima. Por tanto, es importante tener a consideración otros indicadores económicos, como en este caso fue tomado el ROA para dar una mejor ilustración de la situación de cada una de las ensambladoras y representantes nacionales de las marcas en lo que compete a su retorno sobre la inversión frente sus ventas.

Kia, Toyota Y Hyundai son empresas en las cuales se están implementando medidas o estrategias que han sido un factor diferenciador frente a las demás marcas de estudio, debido a que han representando un crecimiento superior al del sector, es decir, su crecimiento porcentual es mayor que el promedio de todas las marcas a consideración de la investigación, reflejando una estrategia diferenciadora.

El usuario o consumidor siempre va a ser el integrante clave para la cadena de valor del sector automotriz, y cada uno de los distribuidores debe basar sus estrategias presentes y futuras con base en sus necesidades, y más aun sabiendo que en próximos años entrará en completa función el TLC con Estados Unidos. Las marcas deben direccionar sus estrategias a generar un valor agregado a su marca ya sea por medio del precio, calidad, infraestructura, innovación y desarrollo o por medio de aumento en la inversión, lo cual generaría la posibilidad de mejorar todas las condiciones anteriormente mencionadas.

Cada año es mayor la presencia de nuevos participante en el mercado, trayendo consigo un mayor porcentaje de competidores para las marcas ya establecidas, por tanto, es importante que las empresas o distribuidoras automotrices actuales implementen medidas que fortalezcan sus estrategias y no por el contrario descuiden al consumidor.

El sector se encuentra en un estado de resistencia con tendencia o próximo a la zona de ataque, por tanto, es fundamental que cada una de las marcas que componen el grupo garantice condiciones para su crecimiento y perdurabilidad en el tiempo. Es claro que dicho crecimiento debe ir acompañado de unas garantías por parte de gobierno por medio de medidas que garanticen el mejoramiento de la imagen como país, para así, poder atraer un mayor porcentaje de inversionistas tanto nacionales como internacionales.



## **RECOMENDACIONES**

Motivar al gobierno para que incentive la inversión de marcas automotrices que no cuentan con ensambladoras en el país, como Hyundai y Kia, es indispensable para de esta manera generar mayor empleo y nivel de competitividad sectorial en el mercado tanto nacional como internacional.

Los distribuidores de vehículos en el país debe mantener una constante implementación de búsqueda de nuevas demandas del consumidor para generar un estado de borde del abismo y no decaer en un estado de estancamiento, en el cual entran en confort y no existe innovación y desarrollo, que son el pilar de cualquier sector industrial o no del mundo.

Cada una de las marcas debe establecer sus lineamientos con base en la búsqueda de nuevas necesidades a satisfacer y dejar de buscar la imitación de estrategias de la competencia. Con la eliminación de imitación e implementación de estrategias enfocadas en su propia y única existencia, se inicia el camino hacia ser una empresa realmente innovadora y desarrolladora de mecanismos que garantizan el éxito empresarial.

Incentivar la oferta nacional para aumentar su inversión en el sector, estimula el crecimiento del mismo para la satisfacción de las necesidades del consumidor, ya que las compañías incrementan su porcentaje de reinversión generando la posibilidad de aumentar su capacidad de producción, concibiendo un mayor número de unidades nacionales a vender al usuario para estabilizar la balanza comercial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Restrepo Puerta, Luis Fernando y Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Universidad del Rosario. 2006.
- Mintberg, Henry. El proceso estratégico. Prentice – Hall. 1997
- Porter, Michael. Estrategia y ventaja competitiva. Deusto. 2006
- Porter, Michael. Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental. 2001.
- Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara. 1991
- Superintendencia de Sociedades, SIREM. (2012). Información estadística por empresa, disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=ppal&dir=90>
- Periódico Portafolio. (25 de enero de 2012). Renault inicio preventa de su modelo Duster. Periódico Portafolio, disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/renault-inicio-preventa-su-modelo-duster>
- Romero, Mauricio. (2011, 1 de febrero). Aumentar participación y sorprender, las metas de Renault para 2011. Periódico Portafolio, disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/aumentar-participacion-y-sorprender-las-metas-renault-pa>
- BBVA Research. (2010). Colombia: Situación Automotriz, disponible en: [http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/1012\\_SituacionAutomotrizColombia\\_tcm346-239552.pdf?ts=232011](http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/1012_SituacionAutomotrizColombia_tcm346-239552.pdf?ts=232011)
- Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE. (30 de mayo de 2012). Sobre VUCE, disponible en: <http://www.vuce.gov.co/>
- Clasificación CIIU. Informe Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. 5 de julio de 2012, disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/correlativas/CIIU\\_rev\\_3\\_1\\_parl.pdf](http://www.dane.gov.co/files/correlativas/CIIU_rev_3_1_parl.pdf)

- Periódico Portafolio. (21 de febrero de 2011) Colombia vende por primera vez carros a México; es un hecho histórico para el país. Periódico Portafolio, disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-le-vende-primera-vez-carros-mexico>
- Como exportar productos del Sector Autopartes – Cámara de Comercio de Bogotá. Documento de preguntas y respuestas. Junio de 2011.
- Trámites de exportación e importación de bienes – Cámara de Comercio de Bogotá. Presentación de Apoyo Empresarial para la Internacionalización, Centro Internacional de Negocios, Cámara de Comercio de Bogotá. 5 de julio de 2011.
- Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. – SOFASA. 2 de enero de 2012, disponible en: <http://www.renault.com.co/>
- Compañía Colombiana Automotriz – CCA. 2 de enero de 2012, disponible en: <http://www.mazda.com.co/>
- Metrokia. 7 de enero de 2012, disponible en: <http://www.metrokia.com.co/>
- Toyota de Colombia S.A. 5 de enero de 2012, disponible en: <http://toyotadecolombia.com.co/>
- Hyundai de Colombia. 5 de enero de 2012, disponible en: <http://www.hyundai.com.co/>
- General Motors Colmotores – Chevrolet. 10 de enero de 2012, disponible en: <http://www.chevrolet.com.co/flash.html>