

***EFFECTOS EN LAS VENTAS DEL SECTOR AUTOMOTOR EN COLOMBIA
FRENTE A LA APROBACIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON
ESTADOS UNIDOS***

ANDRÉS FELIPE PRIETO LIZARAZO

TRABAJO DE GRADO

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C. ENERO DE 2011

***EFFECTOS EN LAS VENTAS DEL SECTOR AUTOMOTOR EN COLOMBIA
FRENTE A LA APROBACIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON
ESTADOS UNIDOS***

ANDRÉS FELIPE PRIETO LIZARAZO

TRABAJO DE GRADO

TUTOR

ANDRÉS MAURICIO CASTRO

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C. ENERO DE 2011

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi Padre, Guía y Amigo incondicional que me ha acompañado en cada paso, y que estoy convencido que lo seguiré haciendo por siempre, sin Él nada sería, con Él todo lo soy.

A mis Padres y hermana, quienes no solo a través de su ayuda económica, sino también a través de sus oraciones, amor, palabras de ánimo y aliento me permiten cumplir y alcanzar una meta más en mi vida.

A mi familia y amigos que me acompañaron durante todo este proceso y me brindaron su compañía en la consecución de mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios primeramente, por permitirme culminar mis estudios de pregrado en la Universidad del Rosario como Administrador de Negocios Internacionales, gracias a Él primeramente soy lo que soy, y con su ayuda vendrán aún mayores triunfos.

A mis Padres, Familiares y Amigos, por apoyarme durante cada periodo académico, durante cada etapa y momento alegre y difícil de mi vida.

A mis docentes de pregrado en la Universidad del Rosario, quienes me brindaron su conocimiento y apoyo en mi formación académica; Especialmente a Andrés Castro y Angela Noguera, quienes me colaboraron en la consecución y desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I CAPÍTULO: EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS	3
II CAPITULO: ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTOR DE COLOMBIA	16
2.1 Análisis del sector en Colombia.....	16
2,1,1 El Mercado de las Autopartes	18
2,1,2 Etapas en el Sector	19
2,1,3 Exportaciones e Importaciones De Autopartes A Colombia.....	23
2,1,4 Participación del mercado automotriz en exportaciones e importaciones	24
2,1,5 Participación de mercado por lugar de Origen.	25
2,1,6 Análisis de las ventas del sector automotor en Colombia	26
2,1,7 El Sector Automotor frente al TLC con Estados Unidos	33
2,2 Análisis Del Sector En Estados Unidos	35
2,2,1 Principales ensambladoras en Estados Unidos	39
2,2,2 Momentos de crisis (Hernández, s.f)	42
2,2,3 subsidios brindados al sector	43
III CAPITULO: EI DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER	45
3,1 El diamante de competitividad en el sector automotor de Colombia	48
3,1,1 Condición de los Factores	48
3,1,2 La Condición de la demanda.....	53

3,1,3 Grupos Conexos ó de Apoyo	56
3,1,4 Estructura adecuada para la competencia	59
3,2 El diamante de competitividad en el sector automotor de Estados Unidos ..	62
3,2,1 La Condición de los factores	62
3,2,2 La Condición de la demanda.....	64
3,2,3 Grupos Conexos ó de Apoyo	65
3,2,4 Estructura adecuada para la competencia	65
IV CAPITULO: LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	68
4,1 La prospectiva estratégica aplicada al sector automotor de Colombia	74
4,2 Análisis de resultados	81
4,2,1 Relaciones directas	82
4,2,2 Relaciones indirectas	86
4,3 Variables Clave.....	92
4,3,1 Análisis de las variables clave	93
Conclusiones	104
Recomendaciones	106
Bibliografía	108
ANEXOS: EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE VEHÍCULOS EN COLOMBIA	112

LISTAS ESPECIALES

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Arancel y canasta por posición arancelaria para los vehículos provenientes de los Estados Unidos a Colombia.....	10
Tabla 2: Arancel y canasta por posición arancelaria para los vehículos provenientes de Colombia a Estados Unidos	12
Tabla 3: Venta de automóviles por línea de producción 2008 a 2010	28
Tabla 4: Exportación de vehículos primer semestre de 2009 y 2010 en Estados Unidos.....	37
Tabla 5: Venta de vehículos ligeros en Estados Unidos por País de Origen	38
Tabla 6: Exportaciones e Importaciones de Autopartes en Colombia (millones de dólares)	50
Tabla 7: Lista de variables – MICMAC.....	76
Tabla 8: Variable Infraestructura del país	94
Tabla 9: variable Aranceles.....	96
Tabla 10: variable Tasa de cambio	97
Tabla 11: Variable Economía del País.....	99
Tabla 12: Variable Necesidades de los clientes.....	100
Tabla 13: Variable Inversión en el Sector	102

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Produccion de automóviles en colombia 2002 a 2008 (unidades)	18
Grafico 2: Evolución del parque automotor en colombia (unidades).....	23
Grafico 3: Crecimiento de las exportaciones e importaciones de autopartes a colombia (miles de usd)	24
Grafico 4: Participación del mercado automotriz colombiano en unidades vendidas (2000-2007)	25
Grafico 5: Participación de mercado de los automoviles en colombia por lugar de origen (%)	26
Grafico 6: Ventas del sector automotor por segmento 2008-2010 (hasta Oct)	28
Grafico 7: Ventas del sector automotor (unidades) año 2008.....	29
Grafico 8: Ventas del sector automotor (unidades) año 2009.....	30
Grafico 9: Ventas del sector automotor (unidades) año 2010.....	31
Grafico 10: Distribución de la venta de vehículos nuevos en Colombia por segmento (Octubre 2009 a marzo de 2010)	32
Grafico 11: Ventas de vehículos nuevos por segmento a julio de 2010.....	32
Grafico 12: Ranking mundial de producción de automóviles primer semestre año 2009 y 2010	36

Grafico 13: Ventas totales de automóviles en Estados Unidos (Variación anual en porcentaje)	42
Grafico 14: Ventas al detal de automóviles en Colombia hasta Agosto de 2010 (N Unidades)	51
Grafico 15: Vehículos nuevos en el País por segmento	53
Grafico 16: Exportaciones e Importaciones del Sector Autopartes en Colombia (Miles de Dólares).....	56

INDICE DE IMÁGENES

Imágen 1: Ubicación de ensambladoras en Estados Unidos	39
Imágen 2: Relaciones directas (corto plazo)	82
Imágen 3: Relaciones Indirectas (Mediano plazo)	86
Imágen 4: Relaciones Indirectas Potenciales (largo plazo)	89

Glosario

TLC: Tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Colombia

Normas de Origen: Indica el porcentaje que debe cumplir cierto bien en materia de su producción en determinado lugar

Arancel: Medida de protección contra el ingreso de ciertos bienes a un territorio; la cual puede ser en porcentaje ó por un valor específico.

Canasta de desgravación: Indica las diversas canastas de bienes tanto en el corto, mediano y largo plazo negociadas por Colombia y Estados Unidos en el TLC.

Partida Arancelaria: Sistema universal que clasifica los bienes y servicios por medio de secciones, capítulos, partidas y sub partidas

Ensambladoras: Hace referencia a las empresas productoras de automóviles en Colombia

Autopartes: Hace referencia a las piezas que se requieren para ensamblar un automóvil

Líneas de Producción: Hace referencia a las diferentes tipos de vehículos producidos y vendidos en Colombia

Asimetría: grado de diferenciación entre el sector automotor de Colombia y el de Estados Unidos

Competitividad: Definida por la productividad con la que un país, sector ó empresa hace uso eficiente de sus recursos

CAN: Comunidad Andina de Naciones, tratado comercial entre Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia, que brinda un beneficios impositivos a sus miembros principalmente.

Valor FOB: pos sus siglas en Inglés Free on Board, hace referencia al precio de un vehículo puesto a bordo para su respectiva exportación ó importación.

Diamante de Competitividad: Herramienta elaborada por Michael Porter, que permite observar a partir de cuatro puntos clave, el nivel de competitividad de un País, sector u empresa principalmente.

Prospectiva estratégica: Ciencia que permite anticiparse a lo que pueda ocurrir en el futuro, junto a su respectivo plan de acción para enfrentarlo.

MICMAC: Matriz de Impacto Cruzado; Herramienta de la prospectiva estratégica, que haciendo uso de matrices y elevación de potencias, arroja resultados que indican el nivel de afectación e influencia de una variable frente al resto en el corto, mediano y largo plazo.

Variables Clave: Son aquellas variables que poseen bastante poder e influencia dentro del sector automotor de Colombia y su nivel de ventas en general.

Resumen

Esta investigación se realizó con el objetivo de conocer los efectos sobre las ventas del sector automotor en Colombia frente a la aprobación y puesta en marcha de Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, permitiendo brindar un panorama al sector y unas recomendaciones que le permitieran ser competitivo y no afectar considerablemente su nivel de ventas en general; Para ello, se analizaron únicamente los vehículos automotores para el transporte de pasajeros, que serán sin lugar a dudas los de mayor movimiento durante el TLC.

Para ello, se contó principalmente con el diamante de competitividad propuesto por el catedrático Michael Porter para observar aquellos factores críticos dentro del sector que afectaban su competitividad y nivel de ventas, permitiendo así mismo hacer una comparación frente al sector automotor de Estados Unidos y conocer aquellos factores a trabajar por parte del sector en Colombia; Contando con información ofrecida por parte de las autoridades del sector y asesores comerciales de las principales ensambladoras del País.

Luego de ello, y con el ánimo de brindar recomendaciones al sector, tomando en cuenta los factores a mejorar, se hizo uso de la prospectiva estratégica y la herramienta MICMAC (Matriz de impacto cruzado) con el fin de conocer los factores clave que influirían tanto en el corto, mediano y largo plazo en el sector automotor de Colombia y en los cuales se debería trabajar para buscar efectos positivos en el sector y sus ventas;

Palabras Clave: Vehículos, Competitividad, Ventas, Prospectiva Estratégica, TLC, Economía, Infraestructura, Tecnología, Inversión.

Abstract

This research was conducted in order to determine the effects on automotive sales in Colombia against the adoption and implementation of FTA with U.S., allowing the sector to provide an overview and recommendations that should be competitive and not significantly affect their sales in general; For this we analyzed only the motor vehicles for passenger transport, which will undoubtedly be the most active during the FTA.

For this purpose, relied mainly on the competitiveness diamond, proposed by professor Michael Porter to look at those critical factors in the industry that affected their competitiveness and level of sales allowing it to compare against the U.S. automotive sector; and meet those factors to work by the sector in Colombia, therefore there was information provided by the sector authorities and business advisers of the main assembly of the country.

After that, with the aim of provide recommendations to the sector taking in to consideration that factors improve, it took the strategic foresight and MICMAC software (Cross impact matrix) in order to know the key factors that influence both in the short, middle and long term in the automotive sector in Colombia and which should work to find positive effects on the industry and their sales.

Keywords: Transportation, Competitiveness, Sales, Strategic Foresight, FTA, Economy, Infrastructure, Technology, Investment.

INTRODUCCIÓN

Analizar los efectos en las ventas del sector automotor en Colombia, es clave para observar los efectos a producir por parte de la firma y puesta en marcha del tratado de libre comercio con Estados Unidos, debido a la importancia de este sector para el País en el nivel de empleo brindado junto a las industrias que de una u otra forma participan en toda la cadena productiva y que afectan el comportamiento de la economía Colombiana.

Posiciones de diversa índole han sido enmarcadas en todo este proceso, donde se argumenta que la entrada de vehículos automotores procedentes de Estados Unidos a precios bastante competitivos debido a su tecnología y economías de escala en la producción, afectarán considerablemente las ventas del sector en Colombia, gracias a la asimetría entre ambos sectores y economías, no obstante, también existen posiciones que argumentan efectos positivos en las ventas de País y que brindarán una plataforma para hacer del sector automotor de Colombia, un sector competitivo frente al Tratado de libre comercio con Estados Unidos (TLC).

Debido a ello, se utilizará como metodología el diamante de competitividad de Michael Porter y la prospectiva estratégica con el fin de poder identificar aquellos factores clave (variables clave) dentro del País y el Sector específicamente que presenten problemas en el alcance de la competitividad y afecten considerablemente las ventas del sector automotor en Colombia

Por lo tanto, como primer medida se analizará el Tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos, junto a las decisiones tomadas en relación a los vehículos automotores para ambos sectores, seguido a ello, se analizarán las ventas de vehículos automotores en Colombia por parte de sus principales ensambladoras que son General Motors Colmotores, Compañía Colombiana Automotriz y Sofasa – Renault, observando así mismo las etapas dentro de la historia del sector y sus efectos, para luego analizar las ventas tanto en el mercado Nacional, como las exportaciones del mismo.

Seguido a ello, se analizará la competitividad del sector automotor de Colombia y Estados Unidos a través del diamante de competitividad propuesto por Michael Porter, identificando y comparando ambos sectores junto a aquellas variables ó puntos críticos que restan competitividad al País y Sector como tal, para luego de identificar dichos puntos, proponer soluciones a los diferentes panoramas para el corto, mediano y largo plazo brindados por la herramienta de la prospectiva estratégica.

Finalmente, se pretende brindar al sector automotor en Colombia, un panorama que evidencie situaciones probables para un futuro próximo, que le permitan trabajar en aquellos puntos ó variables clave para alcanzar un alto nivel de competitividad que genere excelentes resultados en sus ventas a partir de la firma y puesta en marcha del TLC.

I CAPÍTULO: EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS

Este tratado de libre comercio posee sus inicios en la firma en su momento del ATPA (Andean Trade Preference Act) Y EL ATPDEA en el año 1991 bajo el gobierno en Colombia del Presidente Cesar Gaviria, y en Estados Unidos bajo el gobierno de George Bush (Padre); el cual expide dicho tratado que permitía el ingreso en su momento de 5.600 productos a partir de ese momento y por un periodo de diez (10) años (Castro, 2008).

Este tratado, ofrecía bastantes ventajas a los productos Colombianos, no obstante, pasados estos diez años, el 4 de octubre del año 2001 dos representantes de los Estados Unidos Bill Thomas y Phillip Crane, presentaron a la cámara de su País el proyecto de ley titulado “Andean Trade Promotion and Drug Erradication Act”, más conocido por sus siglas en inglés ATPDEA, que tenía como objetivo unirse a la lucha de estos países en contra del narcotráfico y la comercialización de la droga (Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú) así mismo, ampliaba dichos beneficios iniciales del ATPA a los países de la región andina, haciendo extensivos dichos beneficios a productos del sector de calzado y confecciones (Castro, 2008).

Así mismo, dichos beneficios aumentaron para cubrir 700 productos acogiendo en totalidad 6.300 productos con un periodo de vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2006, no obstante dentro de los requisitos exigidos por los Estados Unidos para la respectiva consecución de dichos beneficios eran entre otros (Castro, 2008):

- a. Que el país no tuviese régimen comunista
- b. Que no hubiese nacionalizado o expropiado a inversionistas ó ciudadanos Estadounidenses.
- c. No hubiese anulado acuerdos vigentes
- d. Respeto a los derechos de propiedad intelectual
- e. Que Cumpliera con las obligaciones de la Organización Mundial del Comercio
- f. Que Cooperara con el desarrollo del área de libre comercio de las Américas

De igual forma se realizó una prueba de sensibilidad a algunos de estos productos que entrarían con beneficios arancelarios a Estados Unidos entre los cuales estaban el calzado, las manufacturas de cuero, los relojes y sus partes, el petróleo y sus derivados, esto, con el objetivo de mirar el grado de influencia y la manera como estos bienes podrían llegar a afectar la producción de Estados Unidos. (Castro, 2008)

Todo esto en su momento no fue aprovechado tal y como se suponía debía serlo por parte de Colombia, ya que como se observa en las estadísticas de exportación de Colombia (Ver análisis del sector automotriz en Colombia) la mayoría de estas se centraba casi en su totalidad en Venezuela y Ecuador, descuidando totalmente los beneficios brindados en su momento por los Estados Unidos a varios de los productos producidos tanto en Colombia como en los Países de la Región que a su vez gozaban de este acuerdo, es por ello, que en varias oportunidades este

tipo de acuerdos de naturaleza unilateral se fueron extendiendo hasta llegar al punto de entender la importancia de la firma de un tratado multilateral que tuviese como objetivo el beneficio de ambas partes firmantes del acuerdo tal y como se expresa en la página web de este tratado al argumentar lo siguiente (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2005):

Insistir en la ampliación indefinida de las preferencias arancelarias unilaterales, que no generan compromisos para quienes las conceden, nos colocaba en una posición de singular debilidad, ya que no es lo mismo tener concesiones unilaterales gratuitas que hoy se otorgan y mañana se retiran, a tener los derechos, sin límite en el tiempo, que se adquieren mediante las negociaciones comerciales (p.1)

Esto, indica la necesidad para Colombia de que se firmase un tratado de libre Comercio con los Estados Unidos, que permitiera de una u otra forma el aumento de la competitividad de los productos Colombianos en mercados internacionales, aumentando por ende las exportaciones, el PIB y el desarrollo y calidad de vida del País en su conjunto.

No obstante dicha postura no generó la acogida que se esperaba, ya que muchos sectores de la economía Colombiana tales como el Agrícola y el de los de bienes industriales, pusieron bastante resistencia tomando una posición ofensiva frente al mismo argumentando que la aprobación de dicho tratado ocasionaría la

desaparición de estos sectores debido a la gran asimetría entre los sectores de las dos economías implicadas.

Esto claro está, también se evidenció en el sector automotor Colombiano, ya que se consideró inicialmente una posición ofensiva frente al mismo debido al nivel de precios ofrecido en el mercado de Estados Unidos en comparación al de Colombia, así mismo, se argumentaba que permitir el ingreso de vehículos Estadounidenses al mercado Nacional a cero arancel, podría ocasionar la quiebra y extinción de las ensambladoras y comercializadoras de estos vehículos a nivel Colombia, ya que sus ventas descenderían a niveles alarmantes.

Por tal motivo, se establecieron objetivos que fuesen en pro del mutuo beneficio de las partes involucradas, y que le brindasen seguridad a los sectores de la economía en Colombia (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2005):

- Mejorar el bienestar de la población a través del logro de mejores empleos y un mayor crecimiento económico basado en el aumento del comercio internacional y en un mayor flujo de inversión nacional y extranjera.
- Ampliar las ventas de los productos y servicios de Colombia en el exterior y propiciar que sean comprados por un mayor número de países. En particular, ampliar las ventas de productos agrícolas en el exterior, teniendo en cuenta que estos deben entrar a los mercados del mundo con medidas

especiales que los pongan en igualdad de condiciones frente a los demás países que protegen este sector.

- Lograr que los acuerdos sean favorables para la prestación de servicios y propiciar la exportación de los mismos.
- Brindar a los inversionistas un ambiente negocios más estable y seguro.
- Conseguir que los exportadores colombianos puedan participar en igualdad de condiciones en las compras que realizan los sectores públicos en los demás países.
- Buscar reglas precisas en materia de ayudas que los países le dan directamente a sus productores, para que haya igualdad de condiciones y no crear distorsiones en el comercio. Igualmente, tener medidas claras sobre las prácticas restrictivas al comercio que aplican algunos países y propiciar normas para enfrentar las prácticas anticompetitivas.
- Buscar que la propiedad intelectual tenga niveles razonables de protección (con el fin de incentivar la producción de bienes, servicios y creaciones artísticas y literarias en Colombia), pero sin comprometer la salud de la población ni la posibilidad de contar con medicamentos y otros productos a precios accesibles para el público. Igualmente, se negocian limitaciones y excepciones a los derechos de propiedad intelectual.

- Generar condiciones que logren mayores transferencias de nuevas tecnologías de otros países.
- Diseñar un sistema efectivo para la solución de las controversias que surjan con ocasión del tratado (p.1).

Así mismo es menester observar todo lo referente a la toma de decisiones en dicho tratado con referencia a las normas de origen, ya que estas afectan directamente la exportación de vehículos Colombianos al mercado Estadounidense, es por ello que con referencia al sector automotriz se tomo en cuenta que a los vehículos se les podía realizar una prueba de valor del contenido regional para determinar el contenido de dicha mercancía producido en Colombia ó en la Región (CAN).

Para ello se estableció una formula dada con las siguientes variables (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010):

$$VCR = (CN - VMN) / CN * 100$$

Donde,

VCR: Valor del contenido regional expresado como porcentaje.

CN: Costo Neto de la Mercancía

VMN: Valor de los materiales no originarios adquiridos y utilizados por el productor en la producción de la mercancía (p.1)

Para este cálculo se acordó que debía realizarse promediando el año fiscal del productor con base a todos los vehículos de la categoría a exportar a cada una de las partes firmantes del tratado.

Estas categorías se clasificaron de la siguiente manera (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010):

- a) La misma línea de modelo en vehículos automotores de la misma clase de vehículos producidos en la misma planta en territorio de una parte.
- b) La misma clase de vehículos automotores producidos en la misma planta en territorio de una parte.
- c) La misma línea de modelo en vehículos automotores producidos en territorio de una parte (p.3).

Así mismo se establecieron mecanismos por medio de los cuales se podría llegar a verificar si una mercancía que llegase importada a alguna de las partes realmente era originaria de dicha parte de la siguiente forma (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010):

- a) Solicitudes escritas de información al importador, exportador ó productor.
- b) Cuestionarios escritos dirigidos al importador, exportador ó productor.
- c) Visitas a las instalaciones de un exportador ó productor en el territorio de la otra parte con el ánimo de verificar el certificado que acredite la adquisición, los costos, el valor y el pago bien sea por la producción, los materiales ó mercancía exportada en referencia a su lugar de origen.
- d) Otros procedimientos que tanto el importador ó el exportador puedan llegar a acordar (p.10).

Es por ello que luego de varias rondas de negociación, se llegó a la toma de las siguientes medidas en materia de aranceles y canastas de desgravación arancelaria para los vehículos procedentes de Estados Unidos:

Tabla 1: Arancel y canasta por posición arancelaria para los vehículos provenientes de los Estados Unidos a Colombia

<i>Partida Arancelaria</i>	<i>Descripción</i>	<i>Arancel</i>	<i>Canasta</i>
8702109000	DEMÁS VEHÍCULOS AUTOMOVILES; MOTOR EMBOLO(PISTON)ENCENDIDO X COMPRESION,PARA TRANSPOR DE 10 O MAS PERSONAS INCLUIDO CONDUCTOR	0,15	C
8702909100	DEMÁS VEHÍCULOS AUTOMOVILES PARA EL TRANSPORTE DE UN MAXIMO DE 16 PERSONAS INCLUIDO EL CONDUCTOR	0,35	C
8703210000	VEHICULO MOTOR EMBOLO(PISTON)ALTERNATIVO,ENCENDIDO X CHISPA DE CILINDRADA 1000CM3,PRINCIPL.PARA TRANSPORTE D PERSONA	0,35	C
8703229000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCIP P TRANSP PERSONAS(EXC PARTIDA	0,35	C

	87.02),INC VEH FAMILIAR(BREAK O STATIO		
8703231000	CAMPEROS(4X4),MOTOR EMBOLO (PISTON) ALTERNATIVO,ENCENDIDO X CHISPA,CILINDRADA A 1500 CM3 PERO O IGUAL A 3000 CM3.	0,35	C
8703239000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCI P TRANS PERSONAS(EXC PARTIDA 87.02),INCL LOS VEH TIPO FAMILIAR(BREAK	0,35	C
8703241000	CAMPEROS(4X4),MOTOR DE EMBOLO(PISTON)ALTERNATIVO,DE ENCENDIDO X CHISPA,DE CILINDRADA SUPERIOR A 3000 CM3.	0,35	C
8703249000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCIP P TRANS PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 87.02),INCLUIDOS LOS VEH	0,35	A*/B
8703319000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCI P TRANS PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 87.02),INCL LOS VEH DEL T	0,35	C
8703329000	DMS VEH DE TURISMO Y DMS VEHICULOS AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA	0,35	C
8703331000	CAMPEROS(4X4),MOTOR DE EMBOLO (PISTON),ENCENDIDO X COMPRESION (DIESEL O SEMI DIESEL),DE CILINDRADA A 2500 CM3.	0,35	C
8703339000	DMS VEH DE TURISMO Y DMS VEH AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTI	0,35	C
8703900000	DMS COCHES DE TURISMO Y DMS VEH AUT CONCEBIDOS P TTE D PERSONAS Y LOS D CARRERAS	0,35	C

Fuente: Base de datos comercio exterior de Colombia (BACEX)

- Nota: en la partida 87.03.24.90.00 la canasta A pertenece solamente a los vehículos 4 x 4 (4 wheel drives > 3.000 c.c.); los demás en la canasta B (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010).

Tabla 2: Arancel y canasta por posición arancelaria para los vehículos provenientes de Colombia a Estados Unidos

<i>Partida Arancelaria</i>	<i>Descripción</i>	<i>Arancel</i>	<i>Canasta</i>
8702109000	DEMÁS VEHÍCULOS AUTOMOVILES; MOTOR EMBOLO(PISTON)ENCENDIDO X COMPRESION,PARA TRANSPOR DE 10 O MAS PERSONAS INCLUIDO CONDUCTOR	2%	A
8702909100	DEMÁS VEHÍCULOS AUTOMOVILES PARA EL TRANSPORTE DE UN MAXIMO DE 16 PERSONAS INCLUIDO EL CONDUCTOR	2%	A
8703210000	VEHICULO MOTOR EMBOLO(PISTON)ALTERNATIVO,ENCENDIDO X CHISPA DE CILINDRADA 1000CM3,PRINCIPL.PARA TRANSPORTE D PERSONA	2,50%	A
8703229000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCIP P TRANSP PERSONAS(EXC PARTIDA 87.02),INC VEH FAMILIAR(BREAK O STATIO	2,50%	A
8703231000	CAMPEROS(4X4),MOTOR EMBOLO (PISTON) ALTERNATIVO,ENCENDIDO X CHISPA,CILINDRADA A 1500 CM3 PERO O IGUAL A 3000 CM3.	2,50%	A
8703239000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCI P TRANS PERSONAS(EXC PARTIDA 87.02),INCL LOS VEH TIPO FAMILIAR(BREAK	2,50%	A
8703241000	CAMPEROS(4X4),MOTOR DE EMBOLO(PISTON)ALTERNATIVO,DE ENCENDIDO X CHISPA,DE CILINDRADA SUPERIOR A 3000 CM3.	2,50%	A
8703249000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCIP P TRANS PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 87.02),INCLUIDOS LOS VEH	2,50%	A
8703319000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCI P TRANS PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 87.02),INCL LOS VEH DEL T	2,50%	A
8703329000	DMS VEH DE TURISMO Y DMS VEHICULOS AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA	2,50%	A
8703331000	CAMPEROS(4X4),MOTOR DE EMBOLO (PISTON),ENCENDIDO X COMPRESION (DIESEL O SEMI DIESEL),DE CILINDRADA A 2500 CM3.	2,50%	A

8703339000	DMS VEH DE TURISMO Y DMS VEH AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTI	2,50%	A
8703900000	DMS COCHES DE TURISMO Y DMS VEH AUT CONCEBIDOS P TTE D PERSONAS Y LOS D CARRERAS	2,50%	A

Fuente: Base de datos comercio exterior de Colombia (BACEX)

En el tratado de libre comercio se definieron principalmente 7 canastas de desgravación arancelaria para definir el tiempo durante el cual se eliminarían los aranceles a partir de la aprobación y puesta en marcha del tratado; Dichas categorías poseen las siguientes características (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010):

- Canasta A: Los aranceles de la canasta A, deberán ser eliminados totalmente, quedando con cero arancel a partir de la fecha en que el tratado entre en vigor (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010).
- Canasta B: Los aranceles ubicados en la canasta B de desgravación arancelaria, deberán ser eliminados en 5 etapas anuales iguales, iniciando desde el momento en que el tratado entre en vigor, y quedando en cero arancel en el momento en que se cumpla el año N° 5 (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010).
- Canasta C: Los aranceles ubicados en la canasta C, deberán ser eliminados en 10 etapas anuales iguales comenzando desde el momento

en que el tratado entre en vigor, quedando en cero arancel en el momento en que se cumpla el año 10 (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010).

- Canasta D: Los aranceles ubicados en la canasta D, deberán ser eliminados en 15 etapas anuales iguales comenzando desde el momento en que el tratado entre en vigor, quedando en cero arancel en el momento en que se cumpla el año 15 (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010).
- Canasta E: Los aranceles ubicados en la canasta E, deberán mantenerse durante los primeros diez (10) años de inicio del tratado, pero, a partir del 1 de enero del año 11, deberán ser eliminados en 7 etapas anuales iguales, quedando en cero aranceles al cumplirse el año 17 de entrada en vigor del tratado (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010).
- Canasta F: Los aranceles ubicados en la canasta F, seguirán manteniendo un tratamiento libre de aranceles (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010).
- Canasta T: Los aranceles ubicados en la canasta T, deberán ser eliminados en 11 etapas anuales iguales comenzando desde el momento en que el tratado entre en vigor, quedando en cero arancel en el momento en que se cumpla el año 11 (Ministerio De Comercio Industria Y turismo, 2010).

En el caso del sector automotor y de los vehículos destinados para el transporte de personas como tal, dicha categoría para los vehículos provenientes de Estados Unidos quedo ubicada en la canasta C con un arancel inicial en su gran mayoría del 35%, el cual se iría desgravando en un periodo de diez (10) años, hasta llegar a cero; No obstante y tal y como lo indica el Dr. Tulio Zuloaga, los vehículos automotores de gama alta provenientes de Estados Unidos, ingresarán al país en la canasta A de desgravación arancelaria.

En el caso de los vehículos Colombianos a exportar a los Estados Unidos, tendrían un arancel del 2,5% el cual se ubicaría en la canasta A de desgravación, por ende, desde la entrada en vigor del tratado los vehículos para el transporte de personas de Colombia entrarían con cero arancel al mercado Estadounidense.

Esto, sin lugar a dudas representa una gran oportunidad para Colombia debido a que le permitiría ingresar sus vehículos a cero arancel siendo mucho más competitivo en dicho país, no obstante, así mismo, es un gran reto, ya que requiere que durante estos diez años el sector automotor de Colombia obtenga la competitividad necesaria para hacer frente a la entrada a partir del año 11 de vehículos Estadounidenses a cero arancel.

II CAPITULO: ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTOR DE COLOMBIA

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR EN COLOMBIA

La historia del sector automotriz en Colombia, está marcada prácticamente por la historia de las tres compañías ensambladoras del País, las cuales son: General Motors Colmotores, Compañía Colombiana Automotriz (CCA), y la Sociedad de Fabricación de Automotores S.A (SOFASA), fundadas en los años 1956, 1960 y 1969 respectivamente, (no obstante, hoy en día esta cifra ha aumentado como se evidenciará más adelante) las cuales sacaron a la venta Nacional las siguientes referencias de vehículos en su momento (Restrepo, 2009):

- General Motors: Chevrolet, Chrysler (Restrepo, 2009).
- Compañía Colombiana Automotriz (CCA): Ensamblaje Vehículos FIAT, Mazda, Ford y Mitsubishi (Restrepo, 2009).
- Sociedad de Fabricación de Automotores S.A (SOFASA): Ensamblaje de Renault (Renault 4 en sus inicios) (Restrepo, 2009).

Actualmente, se puede observar (Véase el Gráfico 1), que el sector automotriz en Colombia tiene acceso a un parque Automotor de 37 millones de unidades, así mismo compra alrededor de 600 millones de pesos a los productores locales en la compra de autopartes, llegando a producir en el año 2008 más de 110.000 unidades (116.393) frente a 181.946 producidas en el año 2007 por la crisis presentada con Venezuela y la ausencia de exportación a otros mercados (Restrepo, 2009).

Siguiendo la comparación hecha con las ensambladoras en sus inicios se puede observar hoy en día la siguiente situación (Restrepo, 2009):

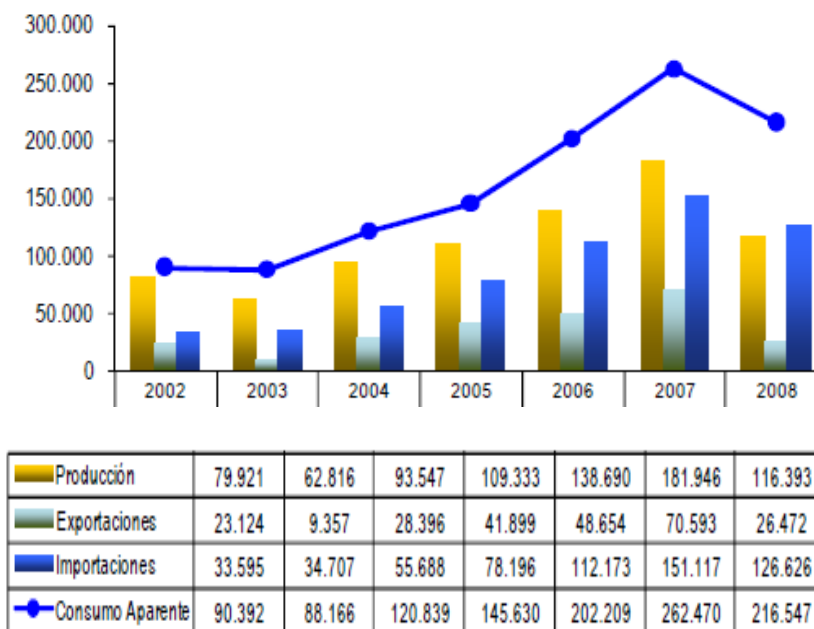
- General Motors: Producción de más de 57.000 unidades destinadas al mercado Nacional y para exportación (Restrepo, 2009).

- Compañía Colombiana Automotriz (CCA): Producción de más de 19.000 unidades marca Mazda destinadas al mercado Nacional y para exportación (Restrepo, 2009).

- Sociedad de Fabricación de Automotores S.A (SOFASA): Producción de más de 40.000 unidades destinadas al mercado Nacional y para exportación (Restrepo, 2009).

- Hino Motors: Produce más de 4.000 unidades en su planta de producción en Bogotá (Restrepo, 2009).

Grafico 1: PRODUCCION DE AUTOMÓVILES EN COLOMBIA 2002 A 2008 (Unidades)



Fuente: Asociación Colombiana de Productores de Autopartes (ACOLFA) 2002

2,1,1 El Mercado de las Autopartes

Así mismo prestigiosas empresa Internacionales en la producción de Autopartes se encuentran en Colombia, dentro de las cuales están (Ministerio De Comercio Industria Y Turismo, 2009):

- Michelin y Goodyear tienen producción en Colombia (Ministerio De Comercio Industria Y Turismo, 2009)

- Yazaki Ciemel produce instalaciones y cableados eléctricos para el sector automotriz. Su planta esta ubicada en la Zona Franca de Bogotá (Ministerio De Comercio Industria Y Turismo, 2009).
- Saint Gobain tiene 2 plantas de producción, una de ellas se encuentra en Barranquilla en donde se producen vidrios panorámicos, laterales, laminados y templados para vehículos (Ministerio De Comercio Industria Y Turismo, 2009).
- Espumaltex es una empresa que manufactura productos polimerizados para el mercado automotor (Ministerio De Comercio Industria Y Turismo, 2009).
- IMAL fabrica, ballestas, helicoidales, cinturones de seguridad, copelas antirruido y hojas parabólicas, entre otras (Ministerio De Comercio Industria Y Turismo, 2009).
- Thermoform S.A. produce paneles de puertas, cubiertos de transmisión, interiores y consolas, entre otros (Ministerio De Comercio Industria Y Turismo, 2009).

2,1,2 Etapas en el Sector

Al hacer referencia al sector automotriz colombiano, es menester, hacer referencia a las etapas que este ha tenido durante la historia de Colombia, las cuales a grandes rasgos pueden ser divididas en 4 momentos que serían los siguientes (Restrepo, 2009):

- De los años 1950 a 1990
 - Durante este tiempo, era prácticamente impensable la idea de la liberalización del comercio, ya que la gran mayoría de los países tenía sus puertas cerradas al mismo, por lo tanto, toda la producción Nacional, se destinaba prácticamente para satisfacer al consumidor nacional quién en últimas solo podía contar prácticamente con lo que se ofrecía en su País en materia de bienes y servicios (Restrepo, 2009).
 - Más específicamente, en el sector automotriz Colombiano, se podía ver claramente que existían aranceles que llegaban a niveles del 200% sobre el valor del vehículo, lo que ocasionaba claramente la restricción tan exagerada de entrada de vehículos de otros mercados al País, perjudicando en últimas al consumidor final, ya que este únicamente podía contar con la oferta de vehículos ofrecidos a nivel Nacional (Restrepo, 2009).

- De los años 1990 a los años 1998
 - Periodo conocido como la apertura comercial, en el cual, el Gobierno de Cesar Gaviria, abre las puertas al comercio Internacional, y permite que ingresen productos de otros mercados al territorio Nacional, beneficiando al consumidor que tenía mayores opciones y mejores precios, sin embargo, perjudicando al sector automotriz en este caso, ya que no se brindó una capacitación previa para hacer

de esta y de las otras industrias y sectores competitivos para el ingreso de productos de Países con altos índices de productividad y poder económico (Restrepo, 2009).

- Claramente, se pudo observar como este arancel que en el año 1988 estaba en 200%, en el año 1998 cayó a niveles del 38,83%, permitiendo que el mercado Nacional fuese invadido por vehículos extranjeros, principalmente de origen Coreano (Hyundai), que ya en el año 1997, habían superado la participación en ventas de los vehículos domésticos, llevando a la disminución de precios de la industria Nacional de US\$23000 en 1986 a US\$19000 en 1992 (Precios y tasas del año 1996) (Restrepo, 2009).

- Año 1999

- Caracterizado por ser el año de la recesión económica, que se caracterizó por los altos índices de desempleo, las altas tasas de interés, la restricción al acceso de los créditos, y la caída en gran medida de los ingresos, ocasionando por ende, que los niveles de ventas cayeran de 126.062 unidades a 59.473 unidades, en el sector automotriz (Restrepo, 2009).

- Años 2000 al 2009

- Durante estos años, el sector automotriz Colombiano, ha alcanzado y superado su pico histórico, al lograr vender más de 200.000 unidades anuales, vendiendo en el año 1997 253.036 unidades de vehículos, así mismo, gracias a los acuerdos comerciales firmados

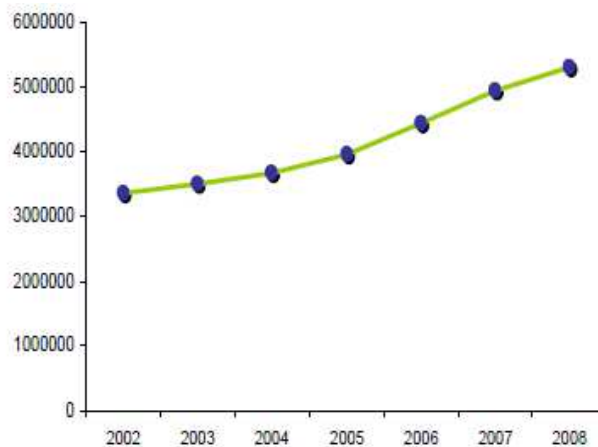
con otros Países y/o bloques comerciales (CAN, G3, Chile, Canadá, EFTA, USA), ha aumentado la oferta de vehículos provenientes de estos lugares, ofreciendo grandes beneficios a los consumidores y permitiendo que este sector se vuelva competitivo para evitar que la competencia internacional los destruya (Restrepo, 2009).

Sin embargo, el sector se vio gravemente afectado por la crisis diplomática presentada con el gobierno de Venezuela, más que todo durante el 2008 y 2009 donde se evidencia claramente que de los 62.000 carros destinados a exportación que en su gran mayoría iban dirigidos hacia el vecino País, se redujo drásticamente a únicamente 5.000 vehículos, ocasionando por ende la pérdida masiva de empleo y la pérdida de competitividad del sector (Restrepo, 2009).

No obstante es de vital importancia mirar y analizar los efectos del TLC con los Estados Unidos, ya que esto permitirá analizar tanto los puntos positivos como negativos del mismo haciendo referencia más que todo a los precios y el nivel de competitividad de ambas industrias.

En el gráfico 2 se puede observar claramente el crecimiento del parque automotor Colombiano durante parte de esta etapa de tiempo:

Grafico 2: EVOLUCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR EN COLOMBIA (UNIDADES) (2002-2008)



Fuente: Estadísticas Libro Anual 2008, Ministerio de Transporte
Total 2008: 4.677.451 unidades.

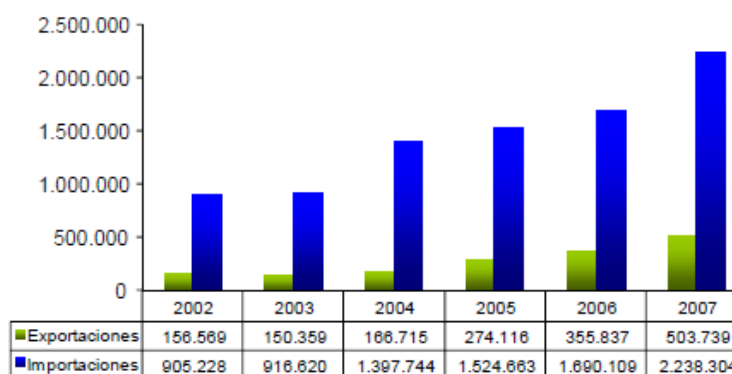
2,1,3 Exportaciones e Importaciones De Autopartes A Colombia

Así mismo, hacer referencia al sector Automotriz en Colombia, es también del mismo modo hacer referencia a todos aquellos sectores que intervienen tanto en el ensamblaje, como en la producción y prestación de los respectivos servicios, como lo son las Autopartes, las cuales también requieren en su gran mayoría ser tanto importadas como exportadas, para satisfacer las respectivas demandas, todo ello, se puede observar claramente en la gráfica número 3, que evidencia claramente como el sector automotriz colombiano, requiere de tan altos niveles de

importación de autopartes, haciéndole en gran medida dependiente de todas estas empresas que hacen parte de su cadena productiva.

Las importaciones colombianas de automóviles provenientes de Estados Unidos son de 2.497.250.462 de dólares en Valor FOB (Véase la gráfica 3).

Grafico 3: CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE AUTOPARTES A COLOMBIA (MILES DE USD) (2002-2007)



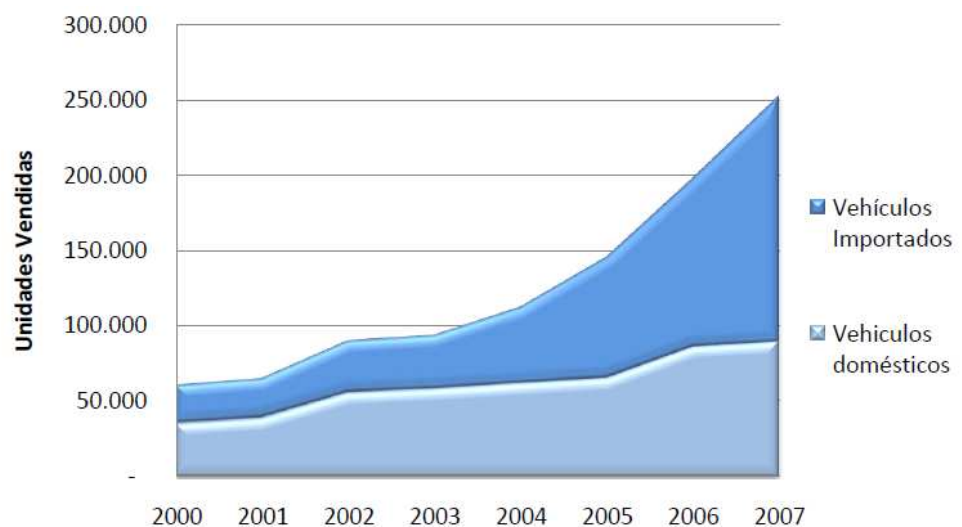
Fuente: Asociación Colombiana de Productores de Autopartes (ACOLFA) 2008

2,1,4 Participación del mercado automotriz en exportaciones e importaciones

Cuando se hace referencia a todo lo relacionado con el mercado Nacional, se puede ver claramente (Véase la Gráfica 4), como a partir del año 2000 al año 2007 ha crecido en gran medida la participación en el mercado automotriz de vehículos importados llegando a estar en el año 2007 sobre 250.000 carros vendidos, a llegarse a importar más de 180.000 de esos 250.000, cifra que ha venido

aumentando durante los últimos años gracias a la calidad, comodidad y status brindado por las marcas internacionales junto al factor precio.

Grafico 4: PARTICIPACIÓN DEL MERCADO AUTOMOTRIZ COLOMBIANO EN UNIDADES VENDIDAS (2000-2007)



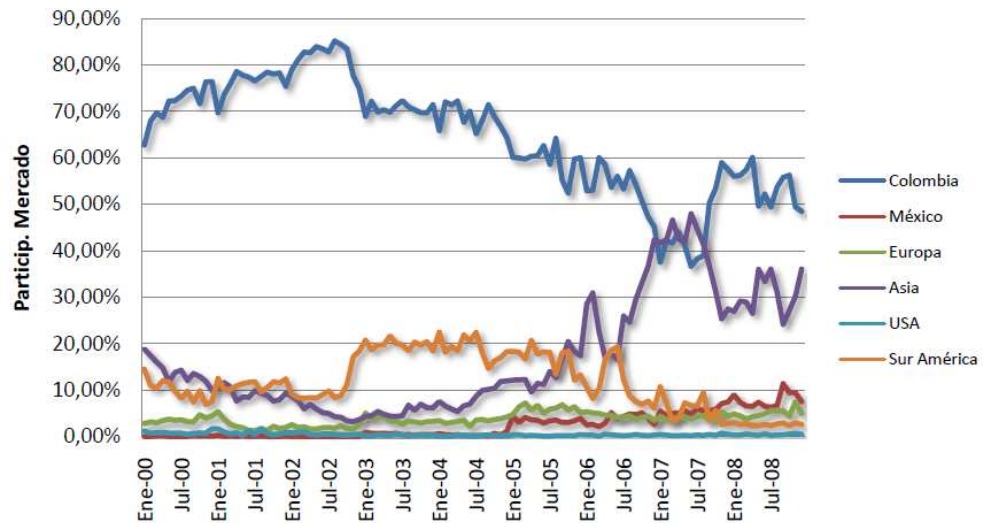
Fuente: Econometría S.A.(2007)

2,1,5 Participación de mercado por lugar de Origen.

En la Gráfica número 5, se puede llegar a observar claramente, que desde enero del año 2000 hasta Julio del año 2008, los automóviles de acuerdo a su país de origen en el mercado Colombiano, han tendido a ser constantes en su participación en el mercado, mostrando como hasta hace menos de 10 años los automóviles Nacionales, tenían la más alta participación en el mercado, y como hoy en día han venido perdiendo esta participación principalmente por la entrada

al mercado de vehículos provenientes del continente Asiático, y ahora con el TLC de los Estados Unidos.

Grafico 5: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS AUTOMOVILES EN COLOMBIA POR LUGAR DE ORIGEN (%) (2000-2008)



Fuente: Econometría S.A. (2008)

2,1,6 Análisis de las ventas del sector automotor en Colombia

Análisis basado en los estudios hechos por la firma Econometría S.A. (2010), (Administradora del Comité de la Industria Automotriz en Colombia); ASOPARTES (2010), (Asociación del Sector Automotriz y sus Partes); ACOLFA (2010), (Autopartes); ANDI (2010) (Asociación Nal. De Industriales).

El sector automotor en Colombia ha experimentado un crecimiento en sus ventas al realizar un estudio comparativo desde el año 2008 hasta octubre del año 2010, en cada una de sus líneas de producción que comprenden los siguientes segmentos:

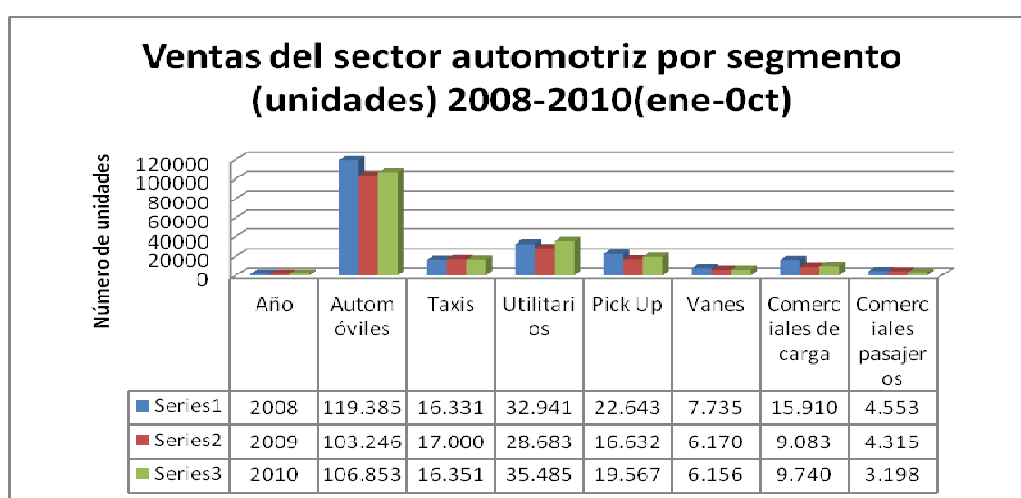
1. Automóviles
2. Taxis
3. Utilitarios
4. Pick Up
5. Vanes
6. Comerciales de Carga
7. Comerciales Pasajeros

No obstante, de todos estos segmentos se puede observar que más del 50% de dichas ventas corresponden únicamente a los vehículos automóviles desde el 2008 hasta octubre de 2010, mostrando sin lugar a dudas, el segmento al cual apuntan todas estas ensambladoras y sin lugar a dudas el que puede verse afectado significativamente frente a la aprobación del TLC con Estados Unidos en caso de que el sector no asuma una posición competitiva frente a este tratado (Véase Grafica 6).

Así mismo, se puede observar que durante el 2009 (color rojo) la venta de vehículos automóviles disminuyó en más de 15.000 unidades con referencia al

año 2008 (color azul), ocasionada por la crisis con Venezuela principalmente, no obstante, en el 2010 (color verde) las ventas sobrepasaron hasta octubre de 2010 las ventas del año 2009 en más de 3.000 unidades sin tener en cuenta las de noviembre y diciembre, mostrando una mejora y beneficio para el sector como tal (Véase Grafica 6).

Grafico 6: Ventas del sector automotor por segmento 2008-2010 (hasta Oct)



Fuente: Econometría S.A.(2010)

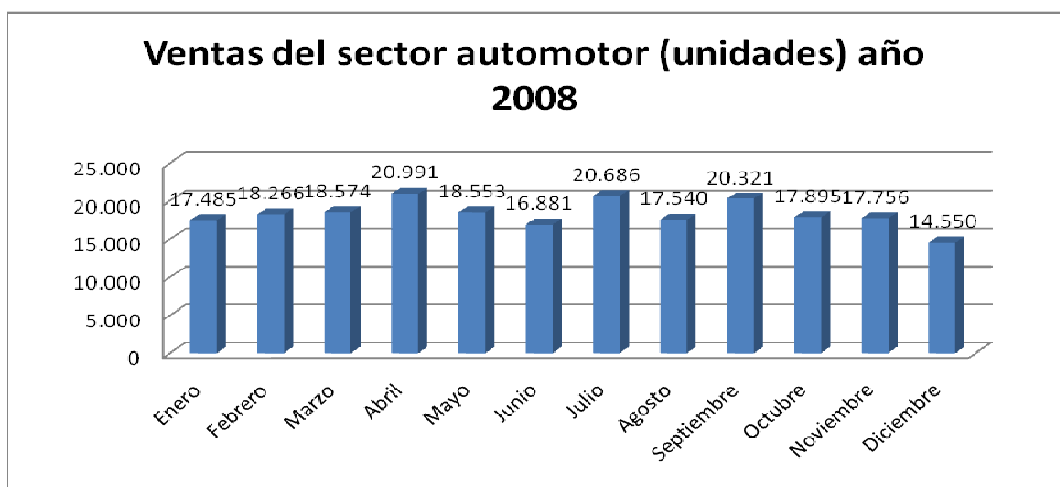
Tabla 3: Venta de automóviles por línea de producción 2008 a 2010

Año	Automóviles	Taxis	Utilitarios	Pick Up	Vanes	Comerciales de carga	Comerciales pasajeros	Total Sector
2008	119.385	16.331	32.941	22.643	7.735	15.910	4.553	219.498
2009	103.246	17.000	28.683	16.632	6.170	9.083	4.315	185.129
2010	106.853	16.351	35.485	19.567	6.156	9.740	3.198	197.350

Fuente: Econometría S.A.(2010)

Al analizar las ventas por año, se puede observar el comportamiento de las mismas en el año 2008, teniendo picos en meses como abril con 20.991 unidades vendidas, Julio con 20.686 unidades y Septiembre con 20.321 unidades, esto claro está teniendo en cuenta que de las ventas por mes más del 50% corresponden únicamente a vehículos automóviles.

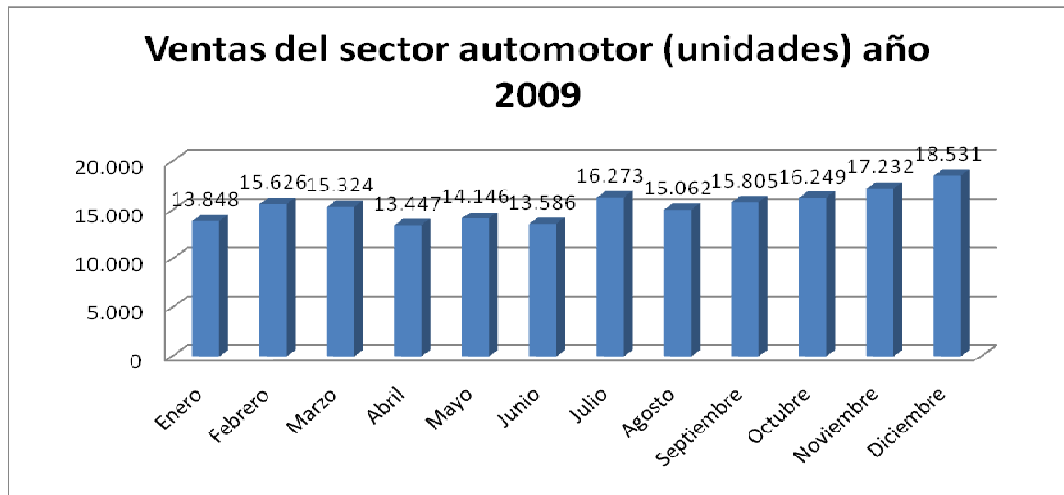
Grafico 7: Ventas del sector automotor (unidades) año 2008



Fuente: Econometría S.A.(2008)

Al analizar las ventas del año 2009, se puede evidenciar que estas disminuyeron con referencia a las del año 2008 al situarse en 185.129 unidades en comparación a las 219.498 del año inmediatamente anterior, de igual manera, los picos de ventas a diferencia del año 2008 se situaron en los meses de febrero con 15.626 unidades, Julio con 16.273 unidades, Noviembre y Diciembre con 17.232 y 18.531 unidades vendidas respectivamente de todas las líneas de producción.

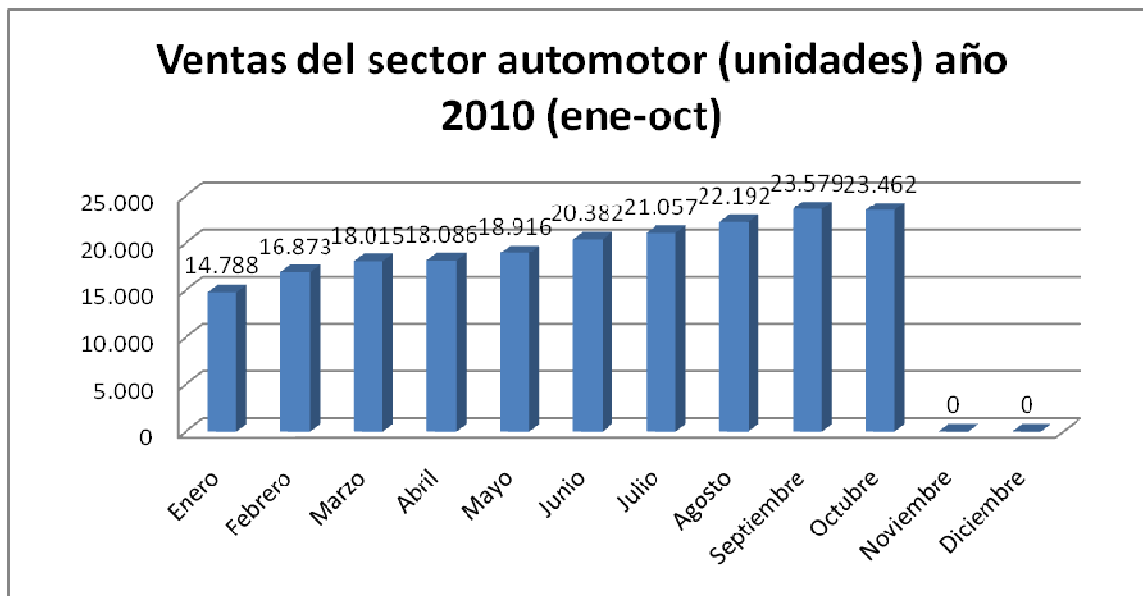
Grafico 8: Ventas del sector automotor (unidades) año 2009



Fuente: Econometría S.A.(2009)

Las ventas del año 2010 mejoraron sustancialmente en referencia al año 2009, ya que sin tener en cuenta noviembre y diciembre, se sobrepasó las ventas del año inmediatamente anterior, con ventas de 197.350 unidades en comparación con las 185.129 del 2009, del mismo modo, los picos en ventas crecieron sustancialmente mes a mes siendo los más significativos agosto con 22.192, septiembre con 23.579 y octubre con 23.462 unidades vendidas respectivamente.

Grafico 9: Ventas del sector automotor (unidades) año 2010

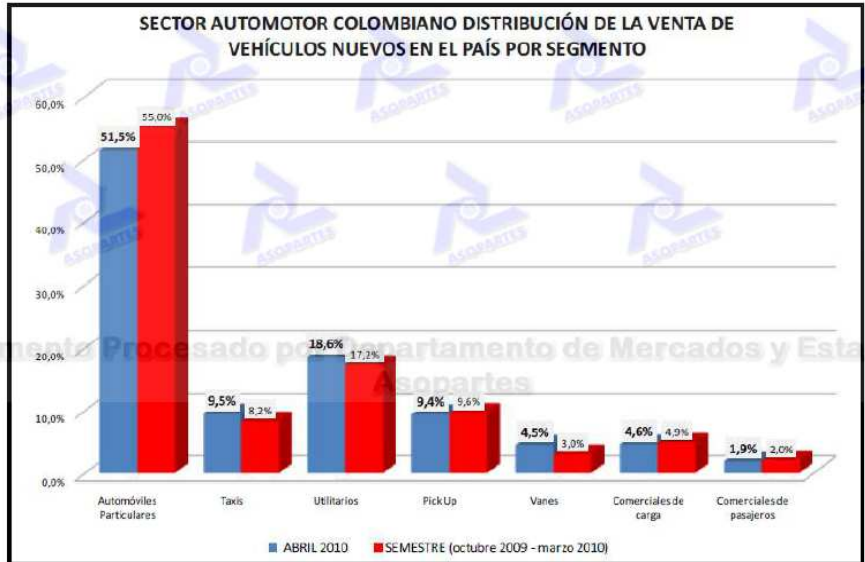


Fuente: Econometría S.A.(2010)

Tal y como lo informa la firma Econometría al afirmar que (Administrador Comité De La Industria Automotriz Colombiana, 2010):

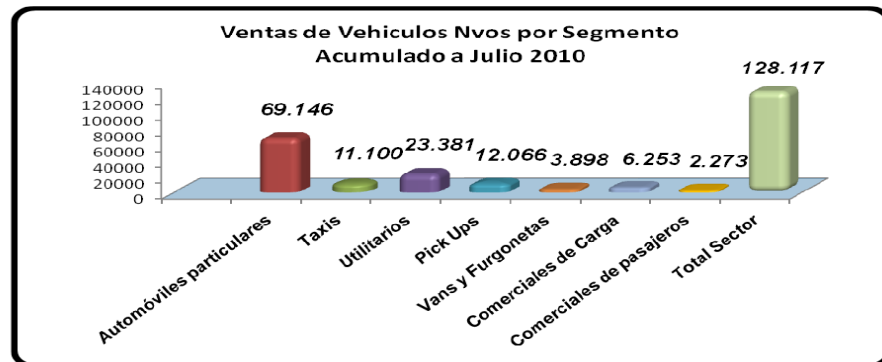
De esta manera, el 2010 se ratifica como el segundo mejor año en ventas en la historia del País, superado apenas en 1.4% por el año 2007, año que cerró con ventas se 253.034 unidades. Es de esperar entonces que este año también se alcance una cifra superior a las 250 mil unidades (p.1)

Grafico 10: Distribución de la venta de vehículos nuevos en Colombia por segmento (Octubre 2009 a marzo de 2010)



Fuente: Econometría S.A. (2010)

Grafico 11: Ventas de vehículos nuevos por segmento a julio de 2010.



Fuente: Econometría S.A., Administrador Comité de la Industria Automotriz Colombiana. No incluye motocicletas.

Fuente: Econometría S.A. (2010)

2,1,7 El Sector Automotor frente al TLC con Estados Unidos

Cuando se habla del TLC con los Estados Unidos y su efecto en las ventas del sector automotor, hay sin lugar a dudas que remitirse en primera medida a los aspectos y temas negociados por Colombia en el TLC con Estados Unidos en relación al sector automotor y su respectivo efecto en las ventas.

Cuando se analiza la manera y forma como se negoció este tratado con los Estados Unidos en lo que respecta como tal al sector automotor, se puede observar que en primera instancia se dejó claro a los Estados Unidos que existía una asimetría a la hora de comparar estos dos sectores, por lo que se tomaron las siguientes decisiones en pro de favorecer a ambas partes:

- Que todos aquellos carros que se fueren a importar de los Estados Unidos, debían ser obligatoriamente nuevos para entrar al territorio nacional; Así mismo, estos carros entrarían dentro de lo negociado en la canasta de aquellos bienes que tendrían un periodo de desgravación arancelaria de 10 años, iniciando con un arancel del 35%, el cual disminuiría hasta llegar a 0% en el año 10 desde la firma y puesta en marcha del tratado (A. M. Castro, comunicación personal, 15 de agosto, 2010).

- En relación a las Normas de Origen, se le permitiría a Colombia seguir importando las piezas que necesitase para el ensamble y posterior venta de los vehículos ensamblados en el País, de acuerdo al acuerdo de

complementación económica en el marco de la CAN ¹; Y el contenido regional en porcentaje del vehículo, sin tener ningún problema en lo referente a las barreras no arancelarias para su respectiva comercialización en Estados Unidos; ya que de lo contrario la industria no podría llegar a competir debido a su incapacidad para autoabastecerse con dichas piezas no producidas en el territorio Nacional (A. M. Castro, comunicación ¹personal, 15 de agosto, 2010).

- Los carros con destino a exportar a los Estados Unidos, entrarían con un arancel inicial del 2.5% el cual así como el de Colombia tendría un periodo de desgravación hasta llegar a 0% como objetivo del tratado (A. M. Castro, comunicación personal, 15 de agosto, 2010).

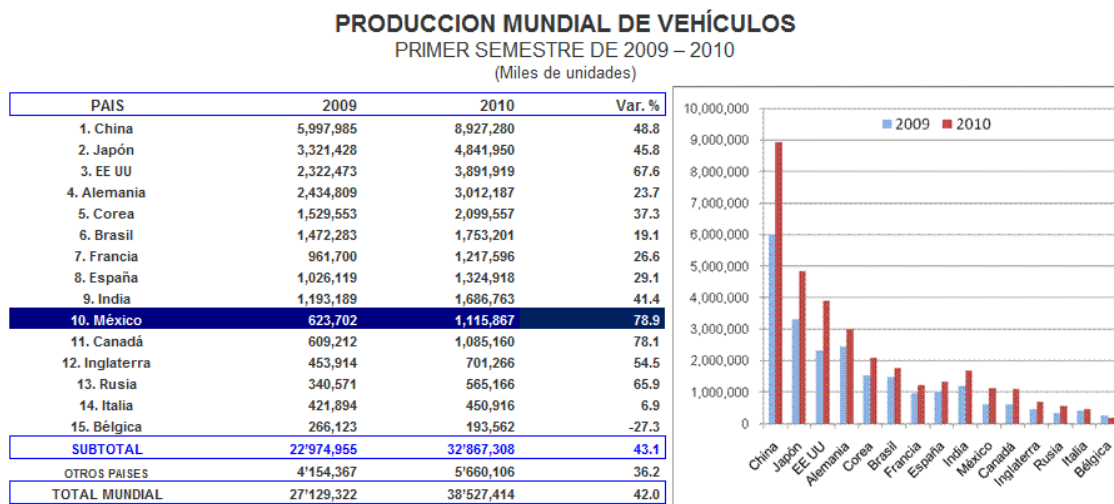
¹ Acuerdo de complementación económica para el sector automotor. Disponible en el sitio web: <http://www.comunidadandina.org/automotor.htm>

2,2 Análisis Del Sector En Estados Unidos

Cuando se analiza el sector automotriz en Estados Unidos, se puede observar claramente de acuerdo a las estadísticas de producción mundial de automóviles la importancia de dicho sector tanto para la Economía Estadounidense, debido al capital que mueve dicho sector y la generación de empleo tan importante del mismo que se desprende de toda la cadena productiva asociada a la producción, venta y servicios pos venta requeridos en el mismo.

Es por ello que al observar graficas como la del ranking mundial de producción de vehículos) se evidencia claramente que Estados Unidos está dentro de los 10 primeros países en dicho ranking, llegando a producir 2.322.473 miles de unidades de vehículos de transporte de pasajeros durante el primer semestre del año 2009, y 3.891.919 miles de unidades de vehículos de transporte de pasajeros en el mismo periodo de 2010 (La Tercera, en prensa).

Grafico 12: Ranking mundial de producción de automóviles primer semestre año 2009 y 2010



Fuente: www.amia.com.mx (2010)

Esto, sin lugar a dudas es clara evidencia de la magnitud del sector contra el cual Colombia entrará a competir para las respectivas ventas y actividades de comercio internacional, así como de la gran brecha y asimetría existente hasta el día de hoy entre ambos sectores, que en el caso de llegar a obviarse u olvidar puede repercutir fatalmente al sector automotriz Colombiano.

Hacer referencia al Sector Automotriz en Estados Unidos es de vital importancia mencionar cifras que sustenten el comportamiento del mismo y que sirvan de apoyo para la comprensión más profunda de la influencia de este sector para Colombia; Cuando se miran cifras comparativas de las exportaciones de vehículos de Estados Unidos en el primer semestre de los años inmediatamente anteriores

se observa que han crecido en un 73% respaldado por la recuperación de la crisis vivida en Estados Unidos y más específicamente de General Motors y Chrysler.

Tabla 4: Exportación de vehículos primer semestre de 2009 y 2010 en Estados Unidos.

Exportación acumulada en 2009 vs. 2010

Exportación	Enero - Julio		Dif % 09 / 10	Participación %	
	2009	2010		2009	2010
EE UU	407,716	706,947	73.4	70.8	68.5
Canadá	49,926	88,860	78	8.7	8.6
Latinoamérica	42,873	101,881	137.6	7.4	9.9
África	0	6,407	n.c.	0	0.6
Asia	6,538	28,725	339.4	1.1	2.8
Europa	67,844	92,043	35.7	11.8	8.9
otros	664	6,530	883.4	0.1	0.6
TOTAL	575,561	1,031,393	79.2	100	100

Fuente: Horwath Castillo Miranda con datos de la AMIA

Fuente: www.amia.com.mx (2010)

No obstante también es de vital importancia, llegar a analizar qué cantidad de vehículos importa Estados Unidos y de qué países, esto, con el ánimo de entender el movimiento de dicho sector y su respectivo comportamiento.

Tabla 5: Venta de vehículos ligeros en Estados Unidos por País de Origen (2009-2010)

Venta de vehiculos ligeros en EU

País de origen	2009	2010	Diferencia %
Alemania	259,525	317,133	22.2
Japón	825,523	788,223	-4.5
Corea	333,315	322,572	-3.2
México	407,716	706,947	73.4
Otros	145,581	121,601	-16.5
Total importaciones	1,971,660	2,256,476	14.4
Mercado de EE. UU (EE UU y CANADA)	3,819,594	4,390,938	15
TOTAL	5,791,254	6,647,414	14.8

Fuente: Horwath Castillo Miranda con datos de la AMIA

Fuente: www.amia.com.mx (2010)

Observando la grafica anterior, se puede evidenciar claramente que un gran porcentaje del total de los vehículos vendidos en Estados Unidos durante el primer semestre del año 2009 y 2010 provienen de Alemania, Japón, Corea y México en un porcentaje superior al 30% en cada semestre respectivamente. Lo cual, permite deducir que hay un grado bastante dependiente de mercados externos en el abastecimiento de vehículos a la demanda Estadounidense, presentando en el caso de saberlo encaminar, una gran oportunidad para las exportaciones del sector automotor Colombiano.

2,2,1 PRINCIPALES ENSAMBLADORAS EN ESTADOS UNIDOS

Imágen 1: Ubicación de ensambladoras en Estados Unidos



Fuente: www.skyscrapercity.com (2009)

Ford Motor Company

Una empresa de tradición e historia en Estados Unidos, como lo es Ford, ha tenido un incremento considerable en sus ventas en Estados Unidos, al ascender en abril del año en curso sus ventas a un 25% a pesar de su alto nivel de endeudamiento, Ford ha sabido aprovechar la alta y creciente demanda de vehículos y camionetas; Es por ello que haciendo referencia a cifras, Ford vendió

167.283 unidades de vehículos ligeros en Abril de 2010 comparado a las 133.979 vendidas en el mismo periodo del año 2009 (Wall Street Journal, 2010).

General Motors

General Motors, anunció también el aumento de su nivel de ventas en un 20% en abril de 2010, para sus cuatro marcas (Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC), gracias a su fortaleza más que todo en los automóviles; Es por ello, que marcas como Buick y Cadillac, obtuvieron cada uno un incremento en abril de 2010 del 36% cada una en su aporte a GM, mientras que Chevrolet y GMC obtuvieron un porcentaje del 17% y 18% respectivamente, arrojando una totalidad de 183.091 unidades en abril de 2010 (Wall Street Journal, 2010).

Chrysler

Del mismo modo, Chrysler, presentó en el mismo periodo de análisis, un incremento en sus ventas del 25% llegando a las 95.073 unidades vendidas, siendo su fuerte la producción y venta de automóviles con un 96% frente a un 7% representado por las camionetas (Wall Street Journal, 2010).

Honda Motor Co.

Las ventas de Honda, aumentaron un 13% en abril de 2010 para un total de 113.697 unidades producidas y vendidas, representando un incremento del 41% en las ventas de camionetas y un descenso del 1,4% en referencia a los automóviles frente al mismo periodo del 2009 (Wall Street Journal, 2010).

Toyota Motor Corp.

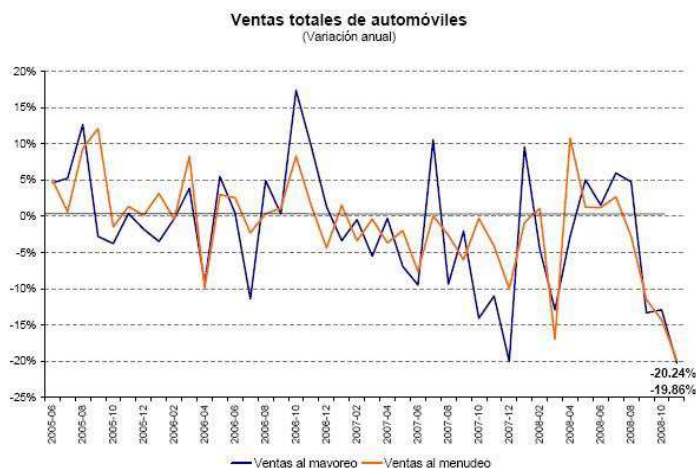
Por otro lado, Toyota presentó un incremento del 24% en abril de 2010, en comparación a abril de 2009 en su nivel de ventas (157.439 vehículos), creciendo en su segmento de autos de pasajeros un 20% y en camionetas un 32% de dicho porcentaje inicial (Wall Street Journal, 2010).

Todo ello, permite observar un panorama, donde es vital tener claridad acerca de los temas a negociar en materia de producción, normas de origen, materias primas, cadenas de abastecimiento, impuestos, y gravámenes arancelarios, debido a que esto sin lugar a dudas, afecta significativamente al sector y donde se llegue a negociar erróneamente dejando de tener en cuenta alguno de estos factores podría llegar a ser catastrófico para la Industria y Sector como tal y más específicamente su nivel de ventas.

2,2,2 Momentos de crisis (hernández, s.f)

La crisis de las armadoras de automóviles en Estados Unidos comenzó a partir de 2006, debido a una disminución en sus ventas como consecuencia del alza de la gasolina, la devaluación del dólar y su baja rentabilidad. Por otra parte, los fabricantes no pudieron satisfacer la creciente demanda de los consumidores por vehículos más pequeños y de menor consumo de gasolina. En 2007 las ventas totales de automóviles disminuyeron a lo largo de todo el año, como se muestra en la grafica, alcanzando cifras negativas de un -20% en la ciada de estas. La crisis del sector automotor se agudizó a finales del 2007, sin embargo, logró una ligera recuperación a principios del 2008, que no fue sostenida ya que a partir del mes de julio estas disminuyeron de manera constante en ese año, situación que se vincula con la crisis hipotecaria de Estados Unidos (p.1).

Grafico 13: Ventas totales de automóviles en Estados Unidos (Variación anual en porcentaje)



Fuente: <http://midehoyenlaeconomia.blogspot.com> (2008)

De acuerdo a lo evidenciado en la gráfica y a la crisis experimentada en el sector automotriz en Estados Unidos, un informe de 2008 estimó que un fabricante de automóviles necesitaba vender 10 automóviles pequeños para alcanzar el mismo beneficio que un vehículo grande, y que tenían que producir automóviles pequeños y medianos de forma rentable para tener éxito, algo que los Tres de Detroit no han hecho aún (Gómez & Prieto, 2010).

2,2,3 subsidios brindados al sector

El gobierno otorgó en el año 2009 ayudas por 17.400.000.000 de dólares para evitar la quiebra de dos de las armadoras de autos más importantes: \$13.400.000.000 de dólares para General Motors y \$4.000.000.000 de dólares para Chrysler. El gobierno decidió que el rescate de las ensambladoras es preferible a la bancarrota. La quiebra de estas empresas se extendería mucho más allá de la industria automotriz debido a las características globales del sector, además tendría efectos negativos en el empleo, para el año 2009 el nivel de desempleo en Estados Unidos superaba el 6%. Una quiebra podría agravar esta cifra y alargar la recesión de la economía de Estados Unidos (Gómez & Prieto, 2010).

Los retos de las ensambladoras americanas consisten en instrumentar métodos que les permitan competir en el mercado. Podrían reducir sus costos de operación, pues las diferencias en los costos laborales por hora en EU son muy significativas, el costo promedio por hora trabajada en Chrysler es de \$75.86 dólares, en General Motors de \$73.26 dólares, mientras que sus competidores

asiáticos como Toyota y Honda son de 47.60 dólares y 42.95 dólares respectivamente (Gómez & Prieto, 2010).

El precio de las acciones de las empresas involucradas en el rescate han tenido caídas muy altas, un ejemplo de esto son las acciones de General Motors, en año 2009 perdieron cerca del 90% de su valor llegando a costar 5 dólares cada una a principios del año 2010 (Gómez & Prieto, 2010).

Todo ello, permite tener un panorama bastante amplio del sector automotriz de Estados Unidos, para seguido a ello, hacer uso del diamante de competitividad de Porter en este sector.

III CAPITULO: EI DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER

Ya con esta información, es menester analizar las ventas que ha tenido el sector, analizando su respectivo crecimiento, estabilidad ó decrecimiento en las marcas ofrecidas en el País y hacer una comparación con el nivel de ventas histórico que posee los Estados Unidos en primera medida para poder hacer cuestionamientos y conclusiones iniciales sobre dichos efectos; Para ello, se utilizará como herramienta el diamante de la competitividad propuesto por el Dr. Michael Porter, el cual está compuesto por:

- La condición de los factores
 - Para Michael Porter, la condición de los factores hace referencia a factores básicos ó ventajas heredadas como lo es la naturaleza, los recursos naturales renovables, la mano de obra barata, el clima benigno, la posición geográfica privilegiada (Restrepo, 2004).
 - Así mismo, están los factores avanzados que a diferencia de los primeros, son variables que requieren ser construidas a través de inversiones cuantiosas, consistentes y ordenadas, que a diferencia de las anteriores empiezan a generar valor agregado, no obstante, aclarando que los factores básicos permiten la consecución de gran parte de estos factores avanzados (Restrepo, 2004).

- Los factores generalizados, son aquellos que influyen directamente en los sectores de una economía en el marco principalmente de la infraestructura en vías, puertos y aeropuertos para las actividades de comercio exterior, lo cual requiere así mismo una inversión constante (Restrepo, 2004).

- Así mismo, están los factores especializados, los cuales poseen un alto grado de especialización valga la redundancia, e investigación para bienes y servicios específicos en una economía (Restrepo, 2004).

➤ La condición de la demanda

- Este factor hace referencia a un estudio tanto de la demanda como de la oferta en una Nación, que permita evidenciar las ventajas competitivas dadas por la determinación de las necesidades de los clientes tanto en el presente, como las emergentes en un futuro, haciendo de las empresas de cada sector competitivas y eficaces en el conocimiento de este tipo de necesidades con rapidez (Restrepo, 2004).

- Así mismo, se pretende la generación de economías de escala que en segmentos grandes permitan disminuir los costos por producto generando una ventaja competitiva frente al resto del mundo, y del

mismo modo, se pretende que aquellos bienes sofisticados y con un alto grado de valor agregado que son demandados a nivel nacional, puedan ser expandidos internacionalmente (Restrepo, 2004).

➤ Grupos Conexos ó de Apoyo

- Esta punta del diamante de competitividad de Porter, hace referencia a crear con miras al largo plazo sectores en la economía que estén relacionados y entrelazados entre si desde el proveedor, hasta el cliente como tal, permitiendo de este modo que la ventaja competitiva de una Nación frente a la otra aumente considerablemente gracias a este vinculo entre diversas industrias que hacen parte activa de la producción, comercialización y venta del mismo bien final a entregar al cliente (Restrepo, 2004).

➤ Estructura Adecuada para la Competencia

- La cuarta punta del diamante de competitividad hace referencia a la gestión realizada por cada uno de los gerentes de las empresas en la consecución de los objetivos y lineamientos estratégicos de estas que van en pro de la productividad y perdurabilidad empresarial; Es decir, no solo se involucra la parte externa a las empresas como lo es la economía, la política, la infraestructura, los diversos sectores y cadenas productivas, sino que a su vez, es de vital importancia la cultura organizacional basada en la gestión, capacidades, liderazgo y

disciplinas de cada uno de los gerentes, para hacer sus empresas competitivas tanto en la satisfacción de la demanda local como la internacional (Restrepo, 2004).

Esto, con el ánimo de indagar y generar cuestionamientos acerca del nivel de competitividad tanto de Colombia como de los Estados Unidos, lo cual, permitirá tener un panorama bastante claro tanto de las diferencias, asimetrías y estructura competitiva de ambos sectores en las diferentes economías.

3,1 El diamante de competitividad en el sector automotor de Colombia

3,1,1 Condición de los Factores

Al hacer referencia a los factores básicos que influyen en la competitividad del sector automotriz en Colombia, se puede observar claramente el factor geográfico de Colombia y su incidencia tanto positiva como negativa en el TLC; De manera positiva, gracias a la cercanía de ambas Naciones, que sin lugar a dudas permite la disminución en costos de transporte de los vehículos; no obstante, de manera negativa en la posición geográfica nacional de todos los entes involucrados en la cadena de abastecimiento, como lo son las ensambladoras (ubicadas en el centro del País), los puertos y aeropuertos que se encuentran bastante distanciados de las mismas, llegando a entorpecer la logística de distribución y por ende la competitividad y precio final del producto.

Así mismo, se observa en los factores básicos la incidencia de elementos como la mano de obra barata en este sector ya que al involucrar tantos insumos en la producción de vehículos, se cuenta con proveedores para cada uno de los siguientes procesos (Departamento Nacional De Planeación, 2007):

Armado: Consiste en la unión de las partes que han sido previamente estampadas de acuerdo con su respectiva forma y modelo, es decir la carrocería, puertas, pisos, cubiertas, etc. La operación central es la soldadura autógena y el recubrimiento de uniones para mejorar la presentación. Adicionalmente se realizan actividades de pulimento, impermeabilización y limpieza.

Pintura: Con la pintura se protege el vehículo de la corrosión y se le da un aspecto reluciente. El vehículo semi-ensamblado, se desengrasa y luego se laca y se cubre con fosfato para que absorba mejor la pintura. Después de varios enjuagues se aplican varias capas de anticorrosivo. Las últimas capas de pintura corresponden a acrílico brillante. La aplicación de estas sustancias se hace en cámaras especiales que pueden operar de diversas formas de acuerdo con el nivel tecnológico de las empresas.

Montaje: Es la parte del proceso en la cual se ensamblan las partes mecánicas, el motor, los ejes, el sistema de frenos, tapetes y accesorios. Casi todas las piezas mayores son producto de procesos previos de otras cadenas productivas como metalmecánica y electrónica. Como se puede apreciar en el flujograma, los eslabones, confluyen hacia la línea de ensamble en donde se monta cada una de las partes del vehículo. En esta combinación de productos se destaca la producción nacional de los productos del eslabón dirección, frenos y suspensión, e instalaciones y equipo eléctrico (pp. 11-12).

que involucran en gran parte, mano de obra que no requiere ser especializada, y por ende es bastante económica; En referencia a los factores avanzados, el sector automotriz en Colombia, posee grandes vacíos y limitaciones en relación con la mano de obra altamente calificada requerida para la producción y ensamblaje de vehículos, es por ello que gran parte de las piezas que son utilizadas en dicha producción son importadas principalmente de Japón debido a que en Colombia no se posee la tecnología necesaria para dicha producción.

Tabla 6: Exportaciones e Importaciones de Autopartes en Colombia (millones de dólares) (2004-2008)

	2004	2005	2006	2007	2008
Exportaciones (FOB)	166,7	274,1	355,8	494,6	522,8
Importaciones (FOB)	1.397,7	1.524,6	1.690,1	2.238,3	2.257,8

Fuente: DANE(2008).

No obstante, cuando se analizan los factores generalizados, se puede observar claramente una incidencia negativa en la infraestructura portuaria, aérea y terrestre del País, ya que pese que la han mejorado, aún no es lo suficientemente competitiva en relación a los Estados Unidos, por ende, al ser los vehículos, bienes de un tamaño y peso bastante significativo, requieren de barcos de calado grande, que no pueden acceder por rutas como el Magdalena ó no lo pueden hacer con facilidad en los puertos, principalmente en el de Cartagena, debido a su gran tamaño generando en este punto una gran asimetría.

De igual forma, es menester analizar el factor de la situación económica del País, ya que este tiene un margen de relevancia bastante alto en el nivel de ventas del sector, y por ende en su competitividad esto claro está, se puede observar más significativamente en la gráfico 14, cuando se analiza que gracias a variables como el desempleo, la inflación y las crisis diplomáticas con Venezuela, hicieron que las ventas disminuyeran en una proporción bastante significativa con relación al comportamiento creciente que traía el sector desde el año 2005.

Grafico 14: Ventas al detal de automóviles en Colombia hasta Agosto de 2010 (N Unidades) .



Fuente: Econometría S.A., Administrador Comité de la Industria Automotriz Colombiana. No incluye motocicletas.

Fuente: Econometría S.A. (2010)

Otro factor que influye de forma positiva dentro de los factores de la competitividad es el de ensamblaje, ya que las grandes ensambladoras en el País, podrían generar procesos de especialización de sus vehículos para satisfacer las necesidades de un segmento objetivo en el mercado Norteamericano a precios

competitivos realizando procesos de reestructuración y acoplamiento durante el periodo de desgravación de los aranceles durante el TLC con Estados Unidos.

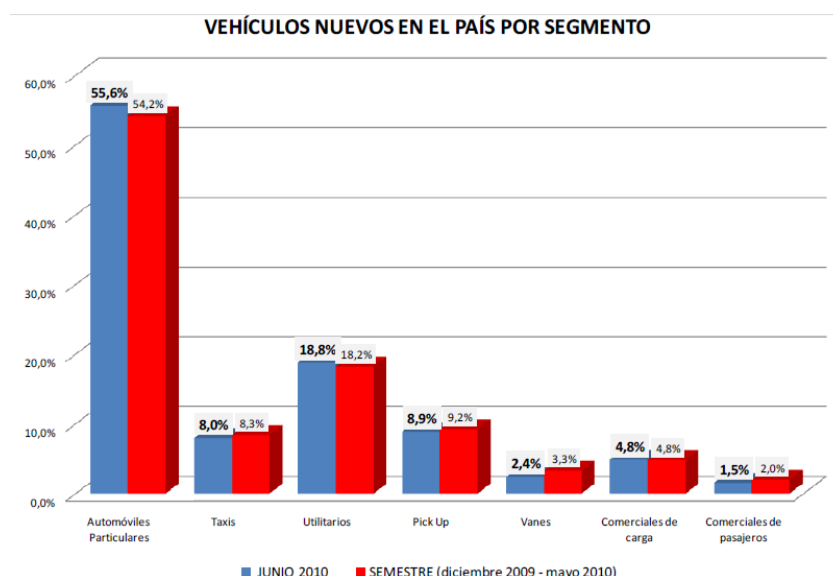
Del igual forma, factores vitales como las materias primas utilizadas en la producción de los vehículos, presentan una incidencia tanto positiva como negativa en la competitividad del sector, positiva, en el sentido en que en el marco del TLC se permite dentro de lo negociado en referencia a las normas de origen que el vehículo pueda tener partes manufacturadas en cualquier país de la Comunidad Andina de Naciones bajo el marco del TLC (Convenio de complementación andina del sector automotriz, 1999), sin embargo se puede observar que hay una incidencia negativa en relación a la dependencia existente en todo este tipo de materias primas de terceros, lo cual en caso que no llegue a ser de la CAN podría llegar a generar problemas en normas de origen, y al mismo tiempo, genera un aumento en costos y fletes generados por esas materias primas al ingresar al territorio Nacional, afectando por ende, el precio, las ventas y la competitividad del sector.

Todo ello, sin lugar a dudas es un vivo reflejo de las fluctuaciones en las ventas de este sector, que en parte se ven influidas por el comportamiento del consumidor en su nivel de consumo para este tipo de bienes que requieren de un mayor y más profundo análisis para su compra.

3,1,2 LA CONDICIÓN DE LA DEMANDA

En este tipo de sector, se puede observar claramente que el mercado busca automóviles tanto de excelente calidad como a precios bajos, en el mercado nacional, es por ello que se puede ver reflejado que en las ventas de automóviles particulares Colombianos, como los automotores de cilindraje que oscilan entre los 1.000 y los 1.500 c.c. son más demandados en el mercado nacional (Ver gráfico) gracias a su economía en materia de combustibles y en la satisfacción de necesidades del consumidor.

Gráfico 15: Vehículos nuevos en el País por segmento (2010)



Fuente: Econometría S.A.(2010)

Esto, sin lugar a dudas permite que haya una gran oferta de este tipo de vehículos en el mercado nacional tanto de marcas producidas por las ensambladoras acá en Colombia, como lo son actualmente:

- a. General Motors Colmotores (Marca Chevrolet)
- b. Sofasa (Renault)
- c. Compañía Colombiana Automotriz (Marcas Ford, Mazda y Mitsubishi)
- d. Carrocerías Non Plus Ultra (marca propia y Volkswagen)
- e. Compañía de auto ensamblaje Nissan
- f. Hino Motors Manufacturing S.A. (Marca Hino, grupo Toyota)
- g. Navitrans (Marca Agrale)
- h. Praco – Didacol (Marca Hino, grupo Toyota)

Sin olvidar, marcas importadas tales como Hyundai, Ford, Audi, Mercedes Benz, BMW.

Así mismo, y de acuerdo a lo evidenciado en las gráficas anteriores, las ventas de los vehículos particulares es el segmento en el que se han concentrado gran parte de estas marcas, ocasionando una gran variedad de vehículos a precios y características similares, brindando por ende gran variedad de opciones al consumidor, sin embargo, esto ocasiona una amenaza para las empresas nacionales, en este momento, ya que no pueden llegar a competir a precios tan bajos como los de los vehículos Chinos que son producidos a gran escala y los

Estadounidense que también son producidos a gran escala como se evidenciará más adelante.

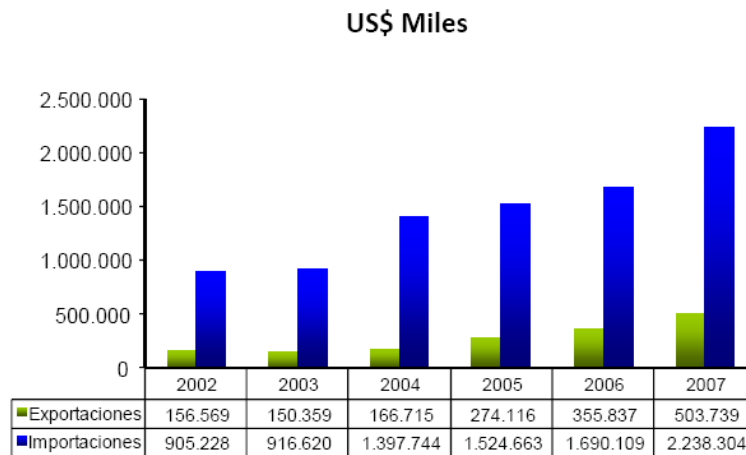
Razón por la cual, el sector automotor en Colombia, debe tener claro cuáles son las necesidades de sus clientes y anticiparse a los cambios en las mismas antes que la competencia, ya que hoy día se observa que el consumidor busca vehículos a precios económicos que les ofrezcan diversos beneficios en materia de seguridad, comodidad, status, y bienestar, cosa que el sector puede llegar u está ofreciendo, pero en referencia al precio, en este momento no puede llegar a competir con los importados debido a los altos costos asociados con la importación de piezas, producción, ensamblaje e infraestructura deficiente en el país para el transporte de estos.

No obstante al analizar el mercado Norteamericano se puede observar claramente, que este tipo de consumidores cambian constantemente de carro y poseen una demanda mucho más amplia y diversificada en su portafolio de vehículos a ofrecer, brindándoles precios mucho más bajos con una excelente calidad y servicio técnico, es por ello, que para Colombia existe una gran oportunidad de poder satisfacer ese mercado de vehículos que van en busca de la economía y de una excelente calidad que con un adecuado proceso de especialización se puede lograr.

3,1,3 GRUPOS CONEXOS Ó DE APOYO

En este punto, se puede observar con claridad que el sector automotriz Colombiano en todo su proceso de producción y ensamblaje no cuenta con todas las capacidades en materia de know How y tecnología para producir ciertas partes de los automóviles que se ofrecen al mercado nacional, es por ello que el 70% de los insumos de ensamblaje son producidos en el exterior principalmente por Corea del Sur, Japón, México y Zona Franca Colombia (Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo, 2009).

Grafico 16: Exportaciones e Importaciones del Sector Autopartes en Colombia (Miles de Dólares)



Fuente: Asociación Colombiana de Productores de Autopartes (ACOLFA, 2007)

Solo un pequeño porcentaje de estas materias primas e insumos son producidos en Colombia, como lo son todos los insumos diferentes a los eléctricos y mecánicos en el proceso de ensamblaje mencionado anteriormente, no obstante, su gran mayoría de piezas son importadas de mercados bien sea vecinos ó Internacionales, lo cual afecta en forma negativa la competitividad del sector, ya que le hace dependiente de mercados externos que pueden llegar a afectarle su proceso de exportación hacia los Estados Unidos, en materia impositiva y de normas de origen.

De igual forma, la distancia geográfica entre las ensambladoras, y los puertos y aeropuertos aumentan significativamente los costos asociados en la importación de las materias primas, su respectiva nacionalización que en parte se entorpece por la infraestructura portuaria más que todo, sumado al traslado en transporte terrestre a la ensambladora y el posterior transporte del vehículo a exportar al puerto hace que no haya una cadena eficiente cliente-proveedor afectando en su conjunto la competitividad del sector.

Es por ello, que existiendo toda esta problemática, no solo en el sector automotriz, sino en todos los sectores de la economía frente a la aprobación de diversos tratados y acuerdos Internacionales, se propusieron estrategias para el futuro próximo con el objetivo de hacer de Colombia un País competitivo frente al resto del mundo tanto en su desarrollo interno como en el aumento sustancial de sus exportaciones; las cuales son (A. Vélez, comunicación personal, 30 de abril, 2010):

- La seguridad: Elemento vital tanto a nivel nacional como internacional, que fomenta la inversión (A. Vélez, comunicación personal, 30 de abril, 2010).
- La inversión Nacional y Extranjera: La seguridad traerá como beneficio un aumento de la inversión reflejado en una mayor confianza de los inversionistas (A. Vélez, comunicación personal, 30 de abril, 2010).
- Ampliación y nuevos mercados: Como se mencionó anteriormente ir en búsqueda de nuevos mercados teniendo un plan “b” siempre dejando de ser tan dependientes de los Países Vecinos (A. Vélez, comunicación personal, 30 de abril, 2010).
- Innovación y Valor Agregado a las Exportaciones: Buscar que las exportaciones de Colombia tengan un valor agregado que las diferencie de las del resto del mundo, haciéndolas competitivas y difíciles de imitar (A. Vélez, comunicación personal, 30 de abril, 2010).
- Revolución Educativa Integral: Entender la importancia de tener una mano de obra altamente calificada en el territorio Nacional para hacer al país mas competitivo (A. Vélez, comunicación personal, 30 de abril, 2010).
- Infraestructura para la competitividad Portuaria y Vial: Todo esto acompañado de una mejora sustancial de la competitividad, la capacidad y eficiencia en los puertos y aeropuertos para hacer más competitivos los productos a exportar (A. Vélez, comunicación personal, 30 de abril, 2010).

Es menester aclarar, la preocupación tan grande que hay en sectores como este cuando entre en vigor el tratado de libre comercio con los Estados Unidos, debido a la alta competitividad que posee el sector automotriz Estadounidense, gracias a la investigación, tecnología y recursos destinados por el gobierno, para el cuidado de esta industria que según estudios de los mismos Estados Unidos involucra directa ó indirectamente a uno de cada diez ciudadanos haciéndola bastante importante y representativa para todo este Estado como tal.

3,1,4 Estructura adecuada para la competencia

En esta punta del diamante se observa que el sector automotriz en Colombia, en todo lo referente a la cultura organizacional, conocimiento, gestión y habilidades de cada uno de sus gerentes y entes de control han empezado a entender la dimensión de lo que significa en si la aprobación del TLC con Estados Unidos en referencia tanto al ensamblaje como la respectiva comercialización y venta de los vehículos, ya que antes de ello, existía un ambiente en el que la competencia era casi nula, permitiéndoles tener una especie de monopolio a nivel nacional, ya que sumado a esto, la carga impositiva para importar un vehículo es bastante alta tal y como lo expresa Jaime Ardila, persona encargada de comandar la General Motors en Colombia al expresar:

La estructura impositiva es muy alta en toda Suramérica. Colombia tiene una de las más altas. En el país hay dos cosas que impactan mucho el crecimiento de la industria. Una de ellas es la falta de infraestructura de vías, tanto en ciudades como en carreteras. La otra es la estructura de impuestos, que es una cadena muy fuerte (p. 1).

Esto, sin lugar a dudas, permite comprender que existe una visión de economía cerrada en el sector automotriz en Colombia, que en parte les brindaba estabilidad en un entorno estable en su momento y con un muy bajo grado de complejidad, razón por la cual se creó en su principio, así como en varios sectores una posición defensiva en contra del TLC, para evitar su puesta en marcha, en lugar de verlo en cabeza de los gerentes como una oportunidad para la generación de un sector competitivo a nivel tanto nacional como internacional.

No obstante, se ha empezado a crear la conciencia de innovación para estar a la vanguardia en la satisfacción de las necesidades de los clientes, es por ello que en este sentido los gerentes del sector han iniciado procesos de reestructuración para poder satisfacer la demanda del sector y los constantes cambios que le exige el mercado para ser competitivo, es por ello que aunque aún le falte ser más competitivo en relación a la industria norteamericana, el sector posee una fortaleza en este sentido, ya que la industria y mercado se lo han exigido.

Razón por la cual, y gracias a la firma de diversos tratados comerciales con diversos países y bloque económicos, se creó una alianza entre las principales ensambladoras en Colombia (General Motors y Sofasa), en la cual se trabaja en el Modelo de Gestión para la Competitividad (MGC), que tiene como objetivo la integración de por lo menos 40 proveedores del sector automotriz que permitan disminuir considerablemente los costos, tiempos y actividades logísticas durante el ensamblaje de los vehículos, proponiendo los siguientes objetivos (Corporación Calidad, 2009):

- Asegurar la sostenibilidad y permanencia del sector automotor colombiano, mediante la implementación de un Modelo de Gestión para la Competitividad (MGC) en su base de proveedores
- Incrementar la rentabilidad de los proveedores
- Reducir los costos de compra (ensambladora y proveedores)
- Incrementar los niveles de calidad
- Incrementar las entregas a tiempo
- Reducir inventarios
- Reducir los costos logísticos

Esto con el ánimo de hacer frente a la aprobación del TLC con Estados Unidos, que permitirá la entrada de vehículos con cero aranceles al mercado Colombiano disminuyendo considerablemente el precio de los mismos.

Sin embargo, esto no es suficiente, ya que el sector automotor debe asumir la perspectiva y posición de ver el TLC como un marco de oportunidades, haciéndose realmente competitivo durante estos diez años (canasta C de desgravación arancelaria) permitiendo inyección de capital extranjero en el sector, de investigación que permita satisfacer las necesidades del consumidor Americano para poder al final de estos diez años tener el mismo nivel de competitividad del sector automotor de los Estados Unidos, haciendo que las ventas de automóviles de Colombia no solo se mantengan sino que aumenten.

Esto, claro está debe iniciarse con un cambio de mentalidad de todos los entes del sector que les permita cambiar de una posición defensiva a una ofensiva frente a la aprobación del TLC, ya que este cambio de mentalidad permitirá la creación de estrategias, disciplinas, procesos de aprendizaje, culturas y procesos de gestión encaminados a satisfacer las necesidades de los consumidores Colombianos y Estadounidenses, que en últimas se traducirá en una ventaja competitiva.

3,2 El diamante de competitividad en el sector automotor de Estados Unidos

3,2,1 La Condición de los factores

Hacer referencia a los factores básicos ó ventajas heredadas del sector automotriz de Estados Unidos, permite evidenciar claramente que así como en el caso Colombia, la distancia geográfica es un factor que favorece el libre comercio y la disminución de costos entre ambas naciones a la hora de importar o exportar sus bienes, en este caso los vehículos, y factores tales como el clima y los recursos naturales no presentan mucha incidencia en este sector.

No obstante, en referencia al factor de la mano de obra barata, Colombia posee una ventaja competitiva, ya que al ser Estados Unidos un país mucho más desarrollado y con una proporción de la población con mayor nivel de estudios, hace de la mano de obra más especializada y por ende costosa.

En referencia a los factores avanzados, Estados Unidos posee una ventaja competitiva en relación con Colombia, ya que el nivel de inversión en procesos de

investigación y desarrollo que involucran sin lugar a dudas una gran proporción de mano de obra altamente calificada es bastante alto en este sector, razón por la cual, como se evidencia en el gráfico del ranking mundial de producción de vehículos Estados Unidos ocupa el tercer lugar.

Así mismo, en los factores generalizados, Estados Unidos posee una ventaja competitiva enorme gracias a la eficiencia y eficacia en toda la infraestructura necesaria para el comercio exterior en vías, puertos y aeropuertos, involucrando no únicamente un excelente estado de las mismas, sino una capacidad instalada para el ingreso (en puertos) de Motonaves de calado grande para el transporte de vehículos, montacargas, elevadores, grúas de alto desempeño que hacen de todos los procesos logísticos, (no solo a nivel puerto, sino en vías y aeropuertos) procesos altamente competitivos frente a grandes competidores como los Asiáticos.

Por último en los factores especializados se puede observar que en Estados Unidos existe un alto grado de especialización en la producción de vehículos de diverso tipo (automóviles, camionetas, camiones, utilitarios, etc) que le permiten satisfacer gran parte del mercado, aunque se importe una gran proporción como lo muestran las gráficas anteriores (de Alemania y China).

3,2,2 La Condición de la demanda

Tal y como se evidencia en la tabla 5, la demanda de automóviles en Estados Unidos está creciendo considerablemente gracias al crecimiento de la población y a la gran variedad de vehículos no solo Estadouidenses, sino también procedentes de Alemania, Japón, Corea y México que permiten satisfacer la totalidad de la demanda de los consumidores americanos.

Esto claro está, es una gran oportunidad que tiene el sector automotriz en Colombia para hacer parte dentro de esta tabla de los países que exportan sus vehículos a este gran mercado, no obstante, con la definición de planes y estrategias claras que le permitan acceder, permanecer y crecer en su participación en dicho mercado.

Así mismo, en referencia al consumidor americano, es importante observar la frecuencia tan alta en que este tipo de consumidores cambian de vehículos a diferencia del mercado Colombiano, lo cual en sí también es una oportunidad para el sector en Colombia que sin lugar a dudas debe ser aprovechada.

3,2,3 Grupos Conexos ó de Apoyo

En este punto es claro evidenciar que existe una relación mucho más sólida entre cada uno de los eslabones de la cadena que integra el sector automotriz desde el proveedor hasta el cliente final, ya que en este sentido, al ser Estados Unidos un País que invierte tanto en investigación y desarrollo, la gran mayoría de piezas que poseen un alto grado de valor agregado, son producidas allá (piezas motor, piezas eléctricas), lo cual le brinda una ventaja competitiva en relación a Colombia, en tiempos y costos reflejados por ende en el precio de venta.

Esto, sin lugar a dudas, sumado a todo el tema logístico, de exportación de vehículos Estadounidenses permite a Estados Unidos ser bastante eficiente en este proceso evidenciando no solo el apoyo gubernamental brindado en toda la plataforma requerida para el proceso de exportación, sino a su vez en la alineación de todos los eslabones de la cadena en pro del bien común del país y el individual.

3,2,4 Estructura adecuada para la competencia

En la cuarta punta del diamante de competitividad del sector automotriz estadounidense, se puede observar que en los momentos de crisis del sector, existió la ausencia por parte de los directivos y CEO de estas grandes empresas de estrategias que les permitiesen afrontar la crisis sin llegar a puntos de despedir masivamente tanto personal aumentando en gran medida la tasa de desempleo,

es por ello y debido a la importancia del mismo, que el gobierno tuvo que inyectar tanto capital en este para no dejarlo morir.

Por otro lado, se puede observar que saliendo de la crisis, las ventas del sector han tendido a aumentar gracias a la mejora sustancial de la economía del país que permitía a los consumidores tener un mayor poder adquisitivo, sumado también, a estrategias claras de todos estos gerentes en pro de hacer de sus empresas, grandes multinacionales perdurables a través del tiempo.

En resumen, la gestión, habilidades, enseñanzas y estrategias de cada director ó presidente de estas grandes compañías fue probada en los momentos de crisis, mostrando elementos en su momento poco efectivos, pero que por ende, generaron una experiencia que les permitirá predecir y aprender de los errores del pasado para enfrentar correctamente el entorno cambiante.

Es importante observar el diamante de competitividad para el sector automotor de Colombia, el cual, muestra a grandes rasgos la competitividad del sector, recalcando y mostrando grandes asimetrías entre ambos sectores en la tecnología para la producción de piezas y autopartes del sector, en el nivel de producción y economías de escala que posee Estados Unidos a diferencia de Colombia, en la infraestructura tanto en la malla vial, como la eficiencia en puertos y aeropuertos de ambos Estados, y en el nivel de precios a ofrecer al consumidor final principalmente; Todo ello, en principio parece poner en desventaja al sector automotor de Colombia frente Estados Unidos en todos los aspectos del diamante de competitividad, por ello, se negoció el tratado con cierto nivel de protección a la industria nacional durante cierto periodo de tiempo.

No obstante, el sector automotor en Colombia requiere trabajar en todos estos aspectos para poder ser competitivo frente a Estados Unidos y hacer frente a la entrada de gran número de vehículos procedentes de allí, requiere a su vez de anticiparse y prepararse para ese momento teniendo en cuenta tanto las posibles dificultades ó problemas a presentar junto a las respectivas propuestas de solución que le permitan no desaparecer del mercado y dejar vía libre a la competencia extranjera, sino más bien, prepararse buscando la forma de competir en el mismo nivel del sector automotor Estadounidense.

Para ello, se requiere hacer uso de la prospectiva estratégica, debido a su eficacia en la búsqueda de aquellos factores clave dentro de todo el sector automotor que brinden un panorama de los posibles problemas a futuro que puedan llegar a presentarse, junto a soluciones planteadas que permitan al sector ser competitivo desde los inicios del tratado buscando y alcanzando su competitividad reflejada en efectos positivos en sus ventas.

IV CAPITULO: LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Hacer referencia a la prospectiva estratégica, requiere remitirse a los postulados planteados por varios autores expertos en el tema con el fin de entender más a fondo la noción e importancia de la misma para estudiar los efectos a producir en las ventas del sector automotor en Colombia, es por ello, que al hacer referencia a la estrategia, es menester remitirse a Henry Mintzberg, y su postulado de las 5 P'S de la Estrategia, esto, con el fin de entender mucho más a fondo dicho concepto (Arellano et al., s.f).

Henry Mintzberg, plantea que la estrategia como tal está compuesta de 5 aspectos que hacen referencia a la estrategia como Plan, como Pauta de Acción, como Patrón, como Posición y como Perspectiva, que en últimas permitan definir en su conjunto lo que es en si la estrategia, por ende, se hace necesario analizar cada una de las 5 P propuestas por Mintzberg (Arellano et al., s.f).

- Estrategia como Plan: La estrategia requiere seguir una plan ó una guía bien definida para su adecuada ejecución (Arellano et al., s.f).
- Estrategia como Pauta de Acción: La estrategia requiere hacer uso de maniobras que puedan amenazar al oponente con el ánimo de obtener lo deseado (Arellano et al., s.f).
- Estrategia como Patrón: La estrategia debe seguir un patrón de comportamiento que puede llegar a ser o no intencional (Arellano et al., s.f).

- Estrategia como Posición: La estrategia debe buscar la forma acoplar tanto el ambiente interno como externo con el fin de obtener lo deseado (Arellano et al., s.f).
- Estrategia como Perspectiva: La estrategia, a nivel interno de la organización debe producir una manera diferente de percibir el entorno externo acompañado de una visión más amplia y a futuro (Arellano et al., s.f).

Esta definición de la estrategia, permite entender a fondo todo lo que hace parte fundamental de esta palabra, permitiendo por lo tanto, llegar a definirla como un plan de acción que busca y permite cumplir una serie de objetivos propuestos en un determinado periodo de tiempo; Lo cual, en este caso iría en pro de buscar efectos positivos en las ventas del sector automotor en Colombia.

Así mismo es menester, remitirse a conceptos como la prospectiva, y su definición de acuerdo a los postulados de Michael Godet, el cual define la prospectiva como el tiempo de la anticipación, que permite observar los cambios tanto posibles como deseados de un sistema centrándose por si sola en tratar de responder las siguientes preguntas (Godet, Monti, Meunier, Prospektiker & Roubelat, 2000):

- ¿Qué puede ocurrir?
- ¿Qué se puede hacer?
- ¿Qué voy a hacer?

- ¿Cómo lo voy a hacer?

Hacer referencia a la anticipación que plantea Godet, es hacer referencia al futuro y las posibles variaciones que se puedan llegar a presentar en un sistema y en su entorno gracias a los constantes cambios del mismo y su complejidad, razón por la cual, la prospectiva busca la manera de anticiparse a los cambios probables que puedan llegar a presentarse buscando lo que puede llegar a ocurrir, lo que se puede hacer y la forma como se debe hacer; No obstante, se pueden tomar cuatro actitudes frente a la prospectiva tal y como lo plantea Godet (Godet et al. 2000):

1. El avestruz pasivo que sufre el cambio
2. El bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego
3. El asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles
4. El conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados

En cualquiera de estas 4 actitudes se pueden ubicar las organizaciones principalmente, bien sea en agentes que no hacen uso de la prospectiva en el hecho de anticiparse y sufren los cambios que emergen, ó el caso de los agentes que son reactivos y esperan que lleguen los cambios para defenderse y combatirlos, ó el caso de aquellos que haciendo uso de la prospectiva se anticipan a los mismos para llegar a enfrentarlos y por último y no menos importante, aquellos agentes que no solo se anticipan, sino que buscan que el sistema produzca cambios que ellos desean (Godet et al. 2000).

Para ello, cabe mencionar las cinco ideas claves de la prospectiva para entender y comprenderla mejor, llegando a observar sus alcances en el análisis del sector automotor como tal; El primero, indica que el mundo cambia pero los problemas permanecen, es decir, que el entorno en el cual una organización se mueve va cambiando (cambian los empleados, necesidades de los clientes, procesos de producción, logística de distribución, segmentos y mercados etc.) sin embargo, los problemas que se presentaron hace 30, 20, 15 ó 2 años atrás pueden volver a presentarse en las organizaciones, esto sumado a que los hombres en general desconocen el largo plazo y sus enseñanzas les conduce a patrones de comportamiento que en últimas permiten que se presenten los mismos problemas sin encontrar una solución definitiva (Godet et al. 2000).

La segunda hace referencia a los actores clave en el punto de bifurcación, haciendo referencia a aquellas variables clave de un sistema que juegan el rol de puntos de bifurcación en un sistema que no puede ser predecible sino que posee un alto grado de incertidumbre con una serie de escenarios posibles, que dependen del comportamiento de esas variables clave (puntos de bifurcación) permitiendo en últimas generar probabilidades de ocurrencia frente a situaciones futuras (Godet et al. 2000).

La tercera, un alto a la complicación de lo complejo, hace referencia a la importancia de utilizar teorías, esquemas y métodos sencillos para dar razón de cuestiones sumamente complejas, con el ánimo de brindar una mejor comprensión y facilitar la comprensión de las cosas; La cuarta, hace referencia a plantearse buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas, indicando en palabras sencillas, que para buscar obtener una buena respuesta, es necesario, formular una correcta pregunta, indicando el hecho que por el error de formulación de

muchas preguntas, no se han obtenido respuestas a problemas presentados, así como a la vez se han ocultado varios problemas por la errónea formulación de muchas preguntas, valga la redundancia (Godet et al. 2000).

La cuarta, de la anticipación a la acción a través de la apropiación, toma como referencia los tres componentes del triangulo griego que son el “logos” que hace referencia al pensamiento, la razón y el discurso, “epithumia”, que hace referencia al deseo, y “erga”, que hace referencia a las acciones como tal, todo ello, con el ánimo de verlo en las organizaciones como un conjunto interrelacionado en el cual, primero se da un proceso de anticipación que permite hacer uso de la razón y reflexión, así como de una motivación (apropiación) para realizar algo , seguido de la acción, todo esto, indicando el grado de dependencia y relación de estos tres pilares (Godet et al. 2000).

Es por ello, que al unir el concepto de la estrategia, junto con el de prospectiva, se puede observar como resultado de dicha unión, la prospectiva estratégica, la cual, usada desde los años 80 en varias empresas del sector energético (Godet), pone la anticipación (prospectiva) al servicio de la acción (estrategia), esto, debido a la necesaria unión de ambos conceptos con el fin de no únicamente anticiparse a los sucesos que puedan llegar a ocurrir en los escenarios de futuro y las diferentes actitudes a tomar, sino a su vez, poder generar un plan de acción que permita hacer frente a las diferentes situaciones ó escenarios a presentar en el futuro, a través de la estrategia.

No obstante, es necesario hacer alusión a la metodología usada en la prospectiva estratégica para llegar a obtener las variables clave del sistema que permitan

observar los problemas a presentar en el mismo, junto a sus respectivas propuestas de solución tanto en el corto, mediano y largo plazo, para el sector automotor en Colombia.

Para ello, se requiere en primera medida, identificar las variables clave del sector automotor de Colombia, que afecten sus ventas frente a la aprobación del TLC con Estados Unidos, en compañía de expertos en el tema que puedan brindar su conocimiento y experiencia en el análisis de este sistema, y del mismo modo teniendo en cuenta los resultados arrojados por el diamante de competitividad de Porter para el sector, luego de ello, es necesario definir cada una de ellas para proceder a ingresarlas en el software de prospectiva estratégica llamado MICMAC (Matriz de impacto cruzado), el cual mediante una clasificación dada por el grupo de expertos a cada una de las variables y su influencia en las demás (como se mostrará más adelante) dentro de una matriz, procederá a realizar un procedimiento matemático elevando en potencia a la matriz, arrojando en últimas, un reporte que brinda las relaciones de dicha matriz con el resto de las variables tanto en el corto, mediano y largo plazo y el grado tanto de poder como de dependencia de cada una de las variables en relación a las demás, en los tres periodos de tiempo.

Llegando en últimas a definir las variables clave del sistema, junto a sus respectivos problemas y niveles de afectación a todo el sector automotor tanto en el corto, mediano y largo plazo, para al final, definir posibles soluciones a los problemas presentados que permitirán hacer frente a los mismos y buscar un efecto positivo en las ventas del sector automotor frente al TLC con Estados Unidos.

4,1 La prospectiva estratégica aplicada al sector automotor de Colombia

Para llegar a analizar dichos efectos en las ventas del sector automotor, es menester buscar, conocer y comprender aquellos eventos tanto internos como externos, que pueden llegar a afectar al sistema como tal (Sector Automotor en Colombia) de forma tanto positiva como negativa para el mismo, de acuerdo a la fluctuación de estos eventos.

Es por ello, que por medio de la Prospectiva, entendida como el medio por el cual se puede reflexionar acerca del futuro al que puede verse enfrentado el objeto a estudiar, que en este caso sería el Sector Automotor, así como de cada una de las respectivas relaciones de sus componentes, para llegar a analizar y comprender comportamientos futuros, definiendo en últimas escenarios y eventos posibles.

Todo ello, sienta sus bases en la contribución metodológica del análisis estructural desarrollado por Michael Godet tal y como lo menciona Ángela Noguera en el libro “Enseñando Prospectiva” Godet sienta sus bases en(Noguera, 2009):

La comprensión del fenómeno bajo el pensamiento sistémico, Godet plantea que un sistema se presenta como un conjunto de elementos relacionados entre sí; Hay que añadir que son elementos interrelacionados, conectados y relacionados con otros sistemas, consideraciones que se convierten en una de las premisas para la implementación de esta herramienta en las reflexiones

prospectivas, pues enfoca a los expertos hacia la obtención y aproximación de imágenes que permitan evidenciar y comprender el comportamiento y las relaciones de los componentes identificados (p. 17)

Al utilizar la herramienta MICMAC, se introdujeron al sistema 31 variables junto a los expertos, con su respectiva definición las cuales fueron introducidas en una matriz para su posterior evaluación de una frente a la otra, teniendo en cuenta la influencia que poseía la variable A frente a las variables B, C, D, ETC; A través del uso de la siguiente calificación:

0: No hay Relación

1: Relación Débil

2: Relación Moderada

3: Relación Fuerte

P: Relación en el largo plazo

Lista de Variables

Tabla 7: Lista de variables – MICMAC

<i>Variable</i>	<i>Definición</i>
1. Tasa de cambio	Hace referencia a la fluctuación del dólar y sus efectos a las exportaciones e importaciones de Colombia.
2. Normas de Origen	Hace referencia a todas aquellas normas que certifican que una mercancía fue producida en determinado lugar
3. Costos Asociados a la actividad comercial	Hace referencia a los costos de transporte, seguros y fletes durante el proceso de exportación e importación del vehículo
4. Infraestructura del País	Hace referencia a la infraestructura en vías, puertos y aeropuertos que facilita las actividades de comercio internacional para el sector automotor en Colombia
5. Infraestructura del extranjero	Hace referencia a la infraestructura en vías, puertos y aeropuertos que facilita las actividades de comercio internacional para el sector automotor en Estados Unidos
6. Tecnología del País	Hace referencia al nivel de tecnología que posee el sector automotor en Colombia para la producción y comercialización de vehículos automotores
7. Tecnología del extranjero	Hace referencia al nivel de tecnología que posee el sector automotor en Estados Unidos para la producción y comercialización de vehículos automotores
8. Aranceles	Hace referencia a los costos en los que se debe incurrir para permitir el ingreso de un vehículo al país destino.
9. Situación económica del País	Hace referencia a la situación económica de Colombia y sus efectos en el sector automotor en Colombia
10. Situación económica del extranjero	Hace referencia a la situación económica de Estados Unidos y sus efectos en el sector automotor en Estados Unidos
11. Ensambladoras del País	Hace referencia a la producción y posterior venta de las ensambladoras de automóviles de Colombia
12. Ensambladoras del extranjero	Hace referencia a la producción y posterior venta de las ensambladoras de automóviles en Estados Unidos

13. Inversión en el sector	Hace referencia a la inversión que recibe el sector ya sea nacional ó extranjera en pro de mejorar su competitividad
14. Importación vehículos	Hace referencia a todos aquellos vehículos provenientes de otros países que ingresan a territorio Colombiano para su posterior venta
15. Exportación vehículos	Hace referencia a todos aquellos vehículos exportados por Colombia con destino a otros países para su posterior venta
16. Servicio Post Venta	Hace referencia a todo el servicio técnico requerido para el vehículo automotor a partir de su compra.
17. Canasta de desgravación	Hace referencia a la canasta de desgravación arancelaria en que se ubicaron los vehículos automotores provenientes de Estados Unidos
18. Ventas del País	Hace referencia al número de unidades vendidas por el sector automotor de Colombia tanto para satisfacer el mercado nacional como el internacional
19. Ventas del extranjero	Hace referencia al número de unidades vendidas por el sector automotor de Estados Unidos tanto para satisfacer el mercado nacional como el internacional
20. Autopartes	Hace referencia al conglomerado de empresas de autopartes tanto a nivel nacional como internacional, que hacen parte del ensamblaje de cada vehículo automotor
21. Líneas de producción	Hace referencia a la diversificación del portafolio de las empresas ensambladoras de Colombia en la producción de Automóviles, Taxis, Utilitarios, Pick Up, Vanes, Comerciales de carga y de pasajeros principalmente
22. Nivel de precios	Hace referencia al nivel de precios de los vehículos Colombianos en relación a los de Estados Unidos
23. Procesos de ensamblaje	Hace referencia a los procesos de producción de automóviles de Estados Unidos comparados con los de Colombia.
24. Necesidades de los clientes	Hace referencia al conocimiento de las necesidades de los clientes de los Estados Unidos por parte del sector automotor en Colombia
25. Demanda del País	Hace referencia a la demanda de automóviles por parte de los consumidores de Colombia

26. Demanda del extranjero	Hace referencia a la demanda de automóviles por parte de los consumidores de Estados Unidos
27. Cadena productiva	Hace referencia a todos los entes involucrados en la cadena del sector automotor en Colombia, desde los proveedores, hasta el cliente final
28. Logística	Hace referencia a todos los procesos logísticos tanto en puertos ó aeropuertos para la importación y exportación de un vehículo en el tiempo acordado
29. Gestión en el sector	Hace referencia a toda la gestión tanto de los gerentes como de las autoridades del sector en pro de hacer frente al TLC con Estados Unidos
30. Empresas del sector	Hace referencia a todas aquellas empresas que venden vehículos de diferentes marcas dentro del territorio Nacional
31. Relaciones Diplomáticas	Hace referencia a las relaciones diplomáticas entre los gobiernos de Estados Unidos y Colombia.

Fuente: elaboración propia

Realizar un estudio a futuro, permite evidenciar los diferentes escenarios que se le pueden presentar al sector automotor cuando entre en ejecución el tratado de libre comercio con los Estados Unidos tanto en el corto, mediano y el largo plazo haciendo uso de las herramientas de planeación estratégica.

Es menester resaltar la importancia de generar estrategias que no sean reactivas, es decir, que presenten una solución a los problemas presentados actualmente ó en el corto plazo en el sector, sino mas bien, estrategias que sean proactivas, es decir, que permitan hacer frente al largo plazo y anticiparse a eventos probables en el futuro para el sector automotor en Colombia.

Para ello, se requirió contar con la opinión de expertos en el tema que pudiesen plantear su opinión acerca de los efectos en las ventas del sector automotor en Colombia frente a la aprobación del TLC con Estados Unidos, para ello, se tuvieron en cuenta las opiniones de expertos de las tres principales ensambladoras de Colombia (ya que estas tres, poseen el 85% del mercado de automóviles en Colombia según cifras de la Asociación Nacional de Industriales-ANDI) es decir Sofasa (Renault), General Motors Colmotores (Chevrolet) y la Compañía Colombiana Automotriz (Mazda) a través de sus concesionarios autorizados para la venta en Colombia, los datos de los cuales son:

a. Nombre: Tulio Zuloaga

Cargo: Presidente Asociación Nacional de Autopartistas de Colombia – ASOPARTES

Contacto: 2685901

b. Nombre: Alfredo Pérez

Cargo: Jefe de Sala Autostock Sofasa - Renault.

Contacto: 6439999 ext. 262

c. Nombre: Luz María Orjuela

Cargo: Asesora Comercial Compañía Colombiana Automotriz (Mazda)

Contacto: 4460999

Luego de realizar las entrevistas respectivas, se pudo definir los efectos en las ventas para el sector automotor en Colombia de 31 variables claves y su respectiva definición con el ánimo de analizar los diferentes escenarios que se pudiesen presentar para el sector automotor.

Así mismo, dichos expertos estuvieron de acuerdo en que la entrada de automóviles de Estados Unidos iba a repercutir en las ventas del sector automotor en Colombia en gran medida, ya que esto iba a permitir la entrada de vehículos automotores mucho más económicos al País inundando el mercado, no obstante, en opinión del Dr. Zuloaga (comunicación personal, 17 de enero, 2011), el efecto va a ser positivo y brindará a Colombia un aumento de aproximadamente un 20% en su nivel de ventas, no obstante los otros dos expertos opinan que podrán presentarse efectos negativos; Por ello, el sector posee como estrategia para enfrentar la competencia adaptar sus vehículos automotores en todo lo relacionado a su producción y a la disminución de precios para contrastar los vehículos que ingresen a territorio de Colombia, así mismo, se puede evidenciar de acuerdo a lo dicho por los expertos que una fortaleza del sector es su posicionamiento en el mercado, mostrado por el aumento sustancial en ventas durante el año 2010 y todo el servicio post venta que hace del sector automotor en Colombia un sector fuerte .

Todo ello, evidencia con referencia a la planeación estratégica del sector, que este posee una estrategia hasta el momento de tipo reactiva, para defenderse en el corto plazo de la entrada de vehículos automotores de Estados Unidos, es decir, esperan el momento en que se apruebe el TLC para ver la forma en que los puede llegar a afectar y buscar la estrategia para defenderse en el corto plazo únicamente, es por ello, la importancia de definir estrategias de tipo proactivas por medio del software de prospectiva que le brinden al sector automotor un panorama a futuro de los diversos escenarios que se pueden llegar a presentar, para estar así mismo preparados para ese momento.

4,2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A la hora de analizar los resultados de la herramienta MICMAC se debe tener en cuenta que cada uno de los gráficos posee 4 cuadrantes en donde se ubican las variables ya analizadas por la herramienta, dichos cuadrantes poseen las siguientes características (Noguera, 2009):

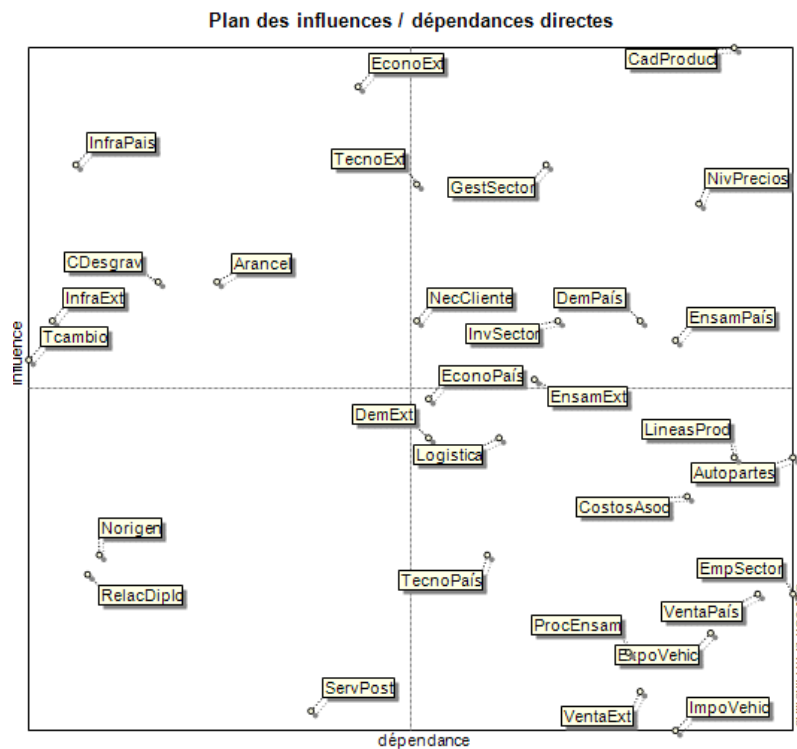
- a. Cuadrante 1: PODER (Cuadrante superior izquierdo): Las variables ubicadas en este cuadrante son variables de influencia alta en el sistema y su dependencia al resto de las variables es relativamente baja (Noguera, 2009).
- b. Cuadrante 2: CONFLICTO (Cuadrante superior derecho): Las variables ubicadas en este cuadrante son variables con un alto grado tanto de influencia, como de dependencia en el sistema, por ende, dependen de otras en gran medida (Noguera, 2009).
- c. Cuadrante 3: DEPENDIENTES (Cuadrante inferior derecho): Las variables ubicadas en este cuadrante son variables con un bajo nivel de influencia en el sistema, y dependen prácticamente del movimiento de las variables de poder y/o conflicto en el sistema (Noguera, 2009).
- d. Cuadrante 4: INDIFERENCIA (Cuadrante inferior izquierdo): Las variables ubicadas en este cuadrante son variables con un bajo nivel de influencia y dependencia en el sistema, sin embargo, por su naturaleza y opinión de los

expertos pueden llegar a ser significativas y podrían llegar a moverse a algún otro cuadrante (Noguera, 2009).

- e. PELOTON: Se pueden presentar variables conocidas como variables camaleón o pelotón que se ubican sobre los límites de los cuadrantes, estas variables se caracterizan porque de acuerdo al movimiento del sistema ellas, sufren de cambios y movimientos dentro del sistema (Noguera, 2009).

4,2,1 Relaciones directas

Imágen 2: Relaciones directas (corto plazo)



Fuente: Software Micmac – Sector Automotor Colombia

Por medio de este gráfico, se pueden observar las relaciones de cada una de las variables en el panorama del corto plazo para el sector automotor en Colombia en referencia a sus ventas; En dicho panorama se pueden observar variables muy significativas que influyen a la gran mayoría de las variables, sin recibir prácticamente ninguna o casi ninguna influencia de otras variables del sistema, estas son:

- Infraestructura del País
- Aranceles
- Tasa de Cambio
- Infraestructura del exterior
- Economía del exterior
- Economía del País

Estas variables presentan gran cantidad de influencias en el sistema, siendo prácticamente las 4 primeras variables de Poder, debido a su importancia e influencias en el sistema en general, debido a que la infraestructura del País en puertos, aeropuertos y vías resta a las actividades de comercio exterior bastante competitividad frente a Estados Unidos y su infraestructura (exterior), afectando por ende a todo el sector automotor y su cadena productiva, ya que en el caso en que Colombia no posea dicha infraestructura, los costos aumentarán el nivel de precios de los automóviles, disminuyendo la competitividad del sector frente a Estados Unidos.

Así mismo, los aranceles y la tasa de cambio son factores que afectan bastante tanto las exportaciones como las importaciones de Colombia debido a su

fluctuación como es el caso de la tasa de cambio y sus efectos en ambas vías, gracias a que en cierta medida se puede presentar en caso que el dólar se deprecie frente al peso, pérdidas para el exportador Colombiano y en caso contrario ganancias para el mismo, afectando por ende el sistema y las variables de conflicto sobre todo del mismo; Del mismo modo, los aranceles que así mismo afectan significativamente las importaciones de automóviles al país con niveles del 35%, han sido variables clave que han protegido al sector hasta el momento de la entrada de vehículos bastante económicos de Estados Unidos.

Así mismo, la infraestructura del Exterior, influencia en gran medida tanto las exportaciones como las importaciones del sector automotor en Estados Unidos debido a su gran competitividad en relación a Colombia en relación a vías, puertos y aeropuertos como se evidencia en el diamante de competitividad de dicho sector frente al de Colombia, así mismo tanto la Economía de Colombia, como la de Estados Unidos, afecta significativamente a los consumidores de cada País y su nivel de compras de vehículos automotores, así mismo estas variables afectan significativamente a las ensambladoras de cada Estado, incluyendo las cadenas productivas que hacen parte todo este proceso, así como su nivel de ventas, precios y costos gracias a las medidas que como gobierno se puedan llegar a tomar tanto en Colombia como en Estados Unidos.

Así mismo, se pueden observar en el cuadrante de conflicto, variables como el nivel de precios que dependen en gran medida de la competitividad de Colombia frente a Estados Unidos en materia de la infraestructura del País, su nivel de tecnología y procesos de ensamblaje, acompañado de el nivel de consumo dado por la Economía del País; Así mismo, es importante ver la gestión del sector que se ha tornado por boca de los expertos en posiciones de tipo “defensivo” frente al

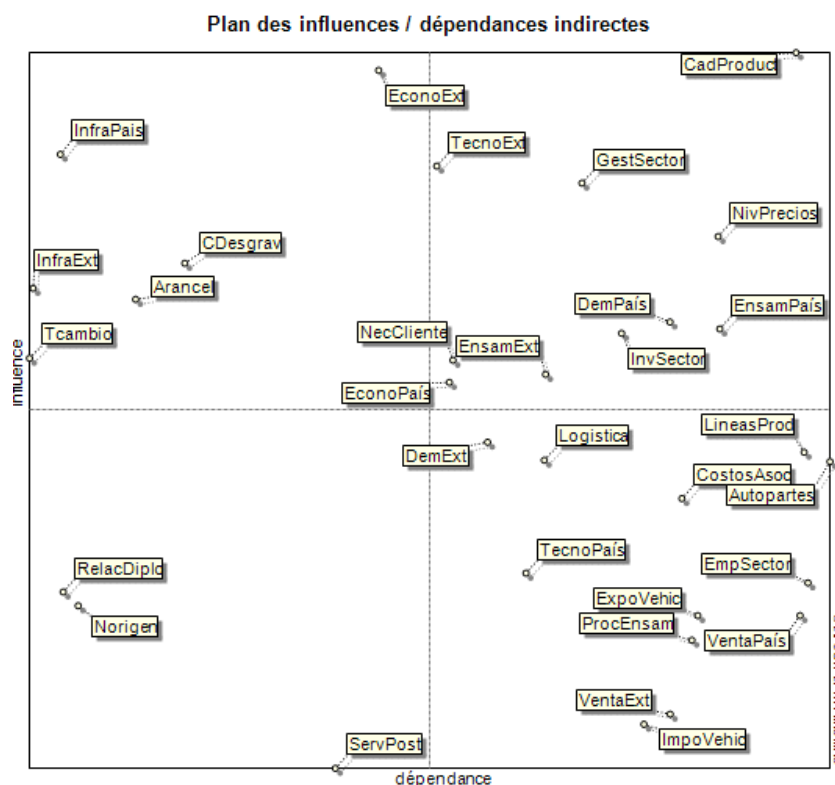
TLC con Estados Unidos, en lugar de buscar una posición de tipo competitiva, lo cual sin lugar a dudas afecta toda la cadena productiva del sector.

Así mismo, tanto la demanda de automóviles del País, como la inversión en el sector, está bastante supeditada por la economía del País y las medidas gubernamentales que vayan en pro de brindar ambientes de seguridad al inversionista extranjero que desee invertir en el sector, así mismo, las ensambladoras dependen en gran medida de variables como la disminución de aranceles, los niveles de autopartes importados, la economía del País y la infraestructura del mismo más que todo en la malla vial del País.

Con referencia las variables dependientes, se puede observar que el nivel de importaciones, exportaciones, los costos asociados a las actividades de comercio exterior del País, junto a su respectiva logística y ventas, son bastante dependientes del resto de variables del sistema, sobre todo de las de poder, ya que el nivel de aranceles y la tasa de cambio afectan significativamente el movimiento de estas variables, así como la economía e infraestructura del País principalmente; por último, variables como las relaciones diplomáticas y las normas de origen, son variables que en cierta medida no influyen al sistema en cierta medida, sin embargo, hacen parte fundamental del sistema.

4,2,2 Relaciones indirectas

Imágen 3: Relaciones Indirectas (Mediano plazo)



Fuente: Software Micmac – Sector Automotor Colombia

Las relaciones de tipo indirectas, permiten ver el panorama para el mediano plazo del sector automotor en Colombia de acuerdo a la interacción con cada una de las variables del sistema, este gráfico, presenta la ubicación de las variables más significativas para este sector que en comparación con el corto plazo son:

- Infraestructura del País

- Aranceles
- Tasa de Cambio
- Economía del Extranjero
- Economía del País
- Necesidades del cliente
- Tecnología del País

En el mediano plazo, se puede observar, que ya con el TLC aprobado, y en plena ejecución, habrán variables de poder que afectarán en gran medida al sistema de acuerdo a su fluctuación en el mismo, como es el caso de la infraestructura del País (Colombia) ya que esta tendrá que mejorar para hacer de las exportaciones y ventas del sector automotor competitivas frente a los vehículos automotores que en su momento estarán ya ingresando a territorio Colombiano, así mismo, los aranceles, serán fundamentales en este proceso, ya que en cierta medida estos estaban por si decirlo “protegiendo” al sector automotor y su nivel de precios en el corto plazo, sin embargo, ya en el mediano plazo, al estar ubicados los vehículos automotores en la canasta C de desgravación arancelaria (donde se deben disminuir del 35% a 0% paulatinamente los aranceles en un periodo de 10 años a partir del inicio del tratado) los vehículos de Estados Unidos entrarán al País a un menor precio por lo que el sector automotor en Colombia debe llegar a ser competitivo en este nivel.

Factores como la tasa de cambio, seguirán influenciando en el mediano plazo al sector automotor en Colombia y Estados Unidos, ya que la fluctuación de la misma, podrá ocasionar efectos tanto positivos como negativos en las

exportaciones e importaciones de ambas Naciones, ocasionando bien sea pérdidas ó ganancias para ambos sectores; Así mismo, la economía tanto del país, como la de Estados Unidos, va a influenciar a los consumidores de ambos países en su nivel de consumo y poder de compra, así mismo, afectará al sector automotor en las medidas a tomar para hacer frente a TLC con Estados Unidos.

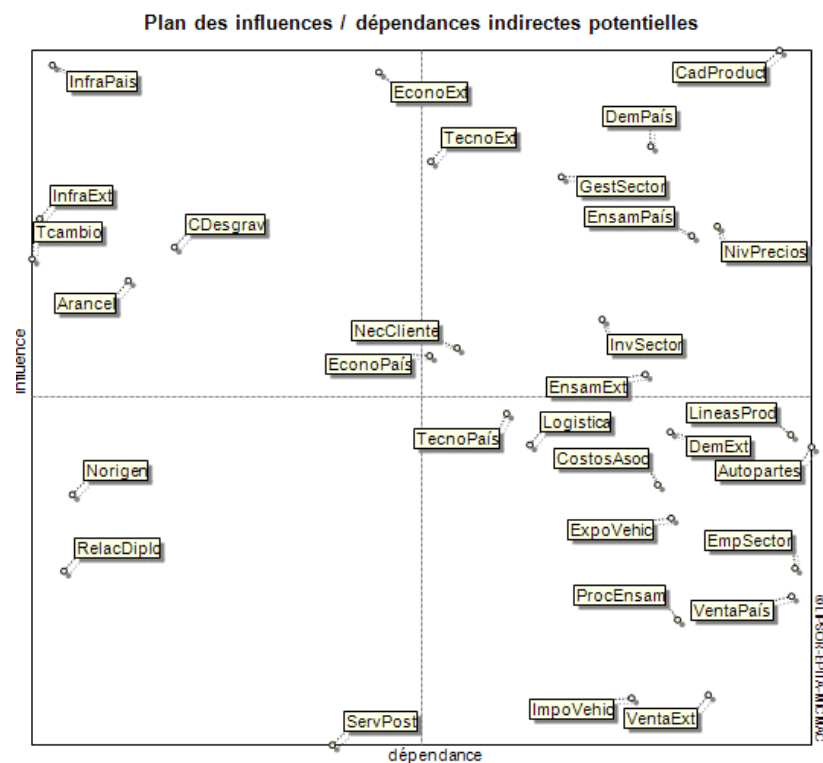
En este punto, también se vuelve vital para el mediano plazo, que el sector automotor de Colombia pueda llegar a conocer más a fondo las necesidades de sus clientes no solo a nivel Nacional sino también a nivel Internacional (Estados Unidos), lo cual sin lugar a dudas, le permitirá hacer frente no solo a la competencia Estadounidense, sino también poder mantener su nivel de posicionamiento en el mercado nacional y su participación en el mercado, para llegar a expandirlo al extranjero; Así mismo, la tecnología del País hace parte fundamental del mediano plazo, ya que en el caso de que el País adquiriera el conocimiento, la inversión y la infraestructura necesaria para autoabastecerse sin necesidad de importar dichas piezas de autopartes del extranjero, esto reduciría significativamente los costos de los vehículos y sus precios tanto para el mercado Nacional como para el Estadounidense.

Los efectos de estas variables de poder en el mediano plazo, se pueden observar en el nivel de precios de los vehículos automotores de Colombia frente a Estados Unidos, así como en la demanda e inversión en el sector automotor de Colombia, ya que variables como la infraestructura del País, el nivel de aranceles y la canasta de desgravación arancelaria para Colombia, afectarán sin lugar a dudas el nivel de ventas y competitividad del sector tanto positiva como negativamente.

VARIABLES dependientes como el nivel de importaciones y exportaciones, los costos asociados a las actividades de comercio exterior, la logística y tecnología involucrada en el sector, tienen sin lugar a dudas gran dependencia a la infraestructura del País, la inversión que se pueda realizar en el mismo, al conocimiento de las necesidades de los clientes en materia de vehículos automotores, y al nivel de aranceles que afecta significativamente las ventas del sector automotor en Colombia.

4,2,3 Relaciones Indirectas Potenciales

Imágen 4: Relaciones Indirectas Potenciales (largo plazo)



Fuente: Software MICMAC – Sector automotor

El plano de influencias indirectas potenciales, permite observar el panorama del largo plazo para el Sector automotor en Colombia y su nivel de ventas frente a la aprobación del TLC con Estados Unidos, es importante recalcar, que este gráfico permite ver el comportamiento del sistema para la formulación de estrategias e hipótesis de futuro que evidencien el futuro a presentar para el sector automotor frente a los efectos en sus ventas a partir de la puesta en marcha de dicho tratado.

En este caso, se puede observar que las variables más significativas del sistema en su papel en el largo plazo son:

- Infraestructura del País
- Aranceles
- Tasa de Cambio
- Economía del Extranjero
- Economía del País
- Tecnología del País
- Necesidades de los Clientes

Esto sin lugar a dudas se puede llegar a evidenciar gracias a que la infraestructura del País en dicho momento en caso de que se haya mejorado y se hayan tomado las medidas respectivas, permitirá que el sector automotor en Colombia aumente su nivel de competitividad no solo al satisfacer el mercado interno sino el

Estadounidense de forma eficiente, gracias a las mejoras en el transporte de materiales, autopartes y piezas adicionales requeridas en el ensamblaje de un vehículo automotor, lo cual permitirá mayor eficiencia en toda la cadena productiva y en el nivel de importaciones y exportaciones del País.

Así mismo, ya en este nivel, los aranceles llegaran a cero (0%), llegando a disminuir por completo esta barrera de protección al sector de Colombia, permitiendo la entrada de vehículos a un precio bastante económico (al ya no pagar un 35% de arancel) que puede llegar a ser fatal para el sector automotor en caso de que no se hubiese trabajado en medidas de competitividad por medio de inversión extranjera, mejoras en las líneas de producción, y en la tecnología al ensamblarlos principalmente, junto a una adecuada infraestructura en la malla vial del País, llegando a afectar todas las variables de conflicto y dependientes del sistema.

La tasa de cambio y las economías de ambas Naciones, harán parte fundamental del largo plazo, ya que son variables que estarán presentes en todo momento, aún desde el corto plazo debido a sus efectos no solo en las ensambladoras, y en toda la cadena productiva como tal, sino que afectarán el poder de compra y nivel de consumo de cada uno de los miembros de dichas economías.

Conocer las necesidades de los clientes en ambos Estados junto a la inversión tanto intelectual como económica en la producción y autoabastecimiento de toda la tecnología requerida en el ensamblaje de vehículos automotores, permitirá al sector automotor de Colombia, ser competitivo frente al sector automotor Estadounidense, principalmente en su nivel de precios, y por ende de ventas,

gracias a la disminución de costos incurridos en la importación de muchas autopartes y en el conocimiento de las necesidades en materia de vehículos de ambos consumidores (Nacionales y Extranjeros).

Es importante recalcar que en el panorama de largo plazo, la economía del País tiende a dirigirse hacia el cuadrante de Poder, ya que esta variable afectará significativamente las ventas del sector como tal, y el poder de compra de los consumidores Colombianos para los bienes tanto importados como exportados al País, así mismo se presenta movimiento en variables como la demanda y las ensambladoras del País que tomarán un papel preponderante en el TLC ya que influenciarán directamente el nivel de ventas del sector automotor y el posicionamiento a obtener por parte de las ensambladoras a nivel Nacional.

4,3 VARIABLES CLAVE

Luego de estudiar los diversos escenarios presentados por la herramienta y en consenso con el grupo de expertos, se pudo concluir que existen 6 variables claves dentro de todo el sistema que poseen problemas y efectos de gran impacto para las ventas de todo el sector automotor como tal, y que en el caso de no generar estrategias que solucionen dichos inconvenientes, esto podría acarrear grandes problemas que irían hasta el punto de la quiebra de varias empresas del sector.

Las variables clave del sistema serían entonces:

- Infraestructura del País (Variable Poder)
- Aranceles (Variable Poder)
- Tasa de cambio (Variable Poder)
- Economía del País (Variable Conflicto)
- Necesidades de los clientes (Variable Conflicto)
- Inversión en el sector (Variable Conflicto)

4,3,1 Análisis de las variables clave

Con el ánimo de identificar aquellos problemas que se presentan en estas variables clave y su impacto significativo en todo el sistema como tal, es menester analizar de acuerdo a los resultados arrojados por la herramienta MICMAC, aquellas variables que afectan a cada una de las variables clave (ENTRADAS), junto a las variables que se ven afectadas por las variaciones de cada una de las variables clave (SALIDAS), reflejando por ende aquellos problemas que se pueden presentar y las soluciones propuestas para que haya un efecto positivo en las ventas del sector automotor en Colombia.

Para ello es menester tener en cuenta que los recuadros de color amarillo reflejan las relaciones en el corto plazo, las azules reflejan las relaciones para el mediano plazo y las violetas para el largo plazo.

Tabla 8: Variable infraestructura del país

Variable	RELACIONES		Problemas	Soluciones
	ENTRADAS	SALIDAS		
Infraestructura del País		Cadena productiva	La inadecuada infraestructura del País incide negativamente en toda la cadena productiva del sector automotor en Colombia	Mejora sustancial de la infraestructura del País aumentando la competitividad de toda la cadena productiva de sector
		Autopartes		
		Lineas de producción		
		Exportación de Vehículos		
		Venta País		
		Ensambladoras País	La inadecuada infraestructura del País aumenta considerablemente los costos de los vehículos para suplir el mercado nacional y el internacional	Mejorar la infraestructura del país disminuirá los costos de los vehículos y su respectivo precio de venta a nivel nacional e internacional
		Ensambladoras Extranjero		
		Demanda Exterior		
		Procesos ensamblaje		
		Costos Asociados		
		Demanda Exterior		
		Demanda País		
		Venta País		
		Empresas del sector		
	Venta Exterior			

Fuente: Elaboración propia

La infraestructura del País tanto en vías, puertos y aeropuertos al ser una variable de PODER, afecta a todo el sistema como tal, tanto en el mediano como en el largo plazo (Plano de influencias indirectas e indirectas potenciales) sin embargo, al ser la infraestructura del País bastante ineficiente en comparación a la de Estados Unidos, se presentan dos problemas principalmente los cuales son:

- La inadecuada infraestructura del País incide negativamente en toda la cadena productiva del sector automotor en Colombia
- La inadecuada infraestructura del País aumenta considerablemente los costos de los vehículos para suplir el mercado nacional y el internacional

Esto se presenta debido a que toda la cadena productiva del País, usa constantemente las vías y puertos del País para el transporte de materias primas, autopartes y piezas importadas, por lo tanto, al ser la infraestructura del País no la adecuada, se afectan considerablemente los costos y procesos logísticos de toda la cadena productiva haciéndola ineficiente en comparación a la de Estados Unidos, desde el momento en que entra el tratado en ejecución.

Por lo tanto se propone como solución en pro de mejorar la infraestructura del país y hacerla competitiva frente a la infraestructura de Estados Unidos, realizar una inversión significativa destinada a mejorar la malla vial, y la eficiencia en puertos y aeropuertos del País, aprovechando el ingreso de inversión extranjera al País por parte de Estados Unidos, lo cual, sin lugar a dudas permitirá una mayor eficiencia en toda la cadena productiva del sector acompañada de una disminución en costos y precios de los vehículos automotores, tanto en el mediano como en el largo plazo principalmente.

Tabla 9: variable aranceles

Variable	RELACIONES		Problemas	Solución
	ENTRADAS	SALIDAS		
Aranceles	Tecnología del exterior	Empresas del Sector	La reducción de aranceles afectará significativamente las ventas en general del sector automotor en Colombia	Mejora sustancial de la competitividad del sector por medio de inversión en tecnología y procesos de ensamblaje de vehículos
		Líneas de producción		
		Cadena Productiva		
		Ventas del País		
		Autopartes		

Fuente: Elaboración Propia

La variable de aranceles, también ubicada en el cuadrante de PODER, es una variable que afecta considerablemente varias variables del sistema como se evidencia en el gráfico, tanto en el corto, mediano y largo plazo; En el corto plazo (color amarillo), se puede observar que la tecnología del exterior afecta los aranceles debido al poder a nivel mundial de la industria Estadounidense frente al resto del mundo, sobre todo, en todo lo relacionado al sector automotor, que tal y como se evidencia en el diamante de competitividad del mismo, es de vital importancia para este Estado.

En el mediano y largo plazo (color azul), se puede observar que los aranceles afectarán significativamente variables como la cadena productiva, las empresas y ventas del sector como tal, debido a que en este periodo de tiempo, los aranceles habrán disminuido paulatinamente de acuerdo a la canasta de desgravación arancelaria, afectando por ende la cadena productiva del sector y su nivel de ventas, que en últimas disminuirá el precio de venta de los vehículos automotores que ingresan del exterior en comparación a los producidos Nacionalmente.

Es por ello, que el sector automotor de Colombia, en cabeza de las ensambladoras del País, debe invertir en tecnología que le permita autoabastecerse en la producción de piezas y autopartes que son importadas generalmente, así como en procesos que hagan más eficiente el ensamblaje de cada vehículo, llegando a tener economías de escala que en últimas presenten una mejora sustancial de la competitividad del sector en relación a sus ventas dentro del TLC.

Tabla 10: variable tasa de cambio

Variable	RELACIONES		Problemas	Solución
	ENTRADAS	SALIDAS		
Tasa de Cambio		Empresas del Sector	La constante fluctuación de la tasa de cambio, afecta significativamente la producción y venta de vehículos en Colombia	Mayor control por parte del banco de la república en las fluctuaciones de la tasa de cambio
		Ventas del País		
		Líneas de Producción		
		Autopartes		
		Importación de vehículos		
	Cadena Productiva			

Fuente: Elaboración propia

La variable tasa de cambio, es vital dentro de todo proceso de importación y exportación principalmente de cada Estado, debido a que esta influye bien sea en los niveles de ganancia o pérdida de las compañías debido a su constante fluctuación, es por ello, que al ser una variable PODER, dentro del sistema tanto en el corto, mediano y largo plazo, requiere ser analizada con bastante atención.

En el corto plazo toca factores como la importación de vehículos provenientes de Estados Unidos a Colombia, esto, debido a que al inicio y puesta en marcha del tratado de libre comercio, empezarán a ingresar al País vehículos automotores en

mayor cuantía provenientes de Estados Unidos, aumentando considerablemente los flujos e ingresos de mercancía de dicho País, y por ende la tasa de cambio jugará un papel crucial, ya que dependiendo de su fluctuación el precio de los vehículos podrá aumentar o disminuir beneficiando bien sea al importador ó al cliente en Colombia.

En el mediano y largo plazo se verán afectadas variables como las autopartes, la cadena productiva, la producción y venta de vehículos en Colombia, debido a que el intercambio de bienes y servicios, en este periodo aumentará considerablemente por lo que se producirán más automóviles requiriendo en el caso de Colombia, la importación de mayores insumos de autopartes y piezas requeridas para el ensamblaje de vehículos tanto en Colombia como en el sector automotor de Estados Unidos, por ello, la tasa de cambio aún jugará un papel más preponderante en estos escenarios del mediano y largo plazo, ya que en últimas afectará sin lugar a dudas el nivel de precios y venta de vehículos en Colombia, y el nivel de pérdidas y ganancias de las empresas que venden los automóviles.

Debido a ello, se evidencia que dicha fluctuación puede causar en cierta medida peligros por así decirlo, en el aumento de precios en la compra de insumos y autopartes, ó puede representar el aumento del precio de venta de los vehículos importados a Colombia en el caso en que el dólar se aprecie frente al peso, afectando en últimas a consumidor en Colombia, es por ello, que la intervención de las autoridades monetarias de Colombia en cabeza del Banco de la República, es necesaria, para velar por mantener estable la tasa de cambio, evitando factores que atenten contra el consumidor y productor de automóviles en Colombia.

Tabla 11: Variable Economía del País

Variable	RELACIONES		Problemas	Solución
	ENTRADAS	SALIDAS		
Economía del País		Autopartes	La economía del país afecta considerablemente la producción y venta de automóviles en Colombia	Prevenir ciclos económicos negativos en la economía, que permitan al sector generar estrategias para enfrentarlos
		Tecnología del País		
		Ventas del País		

Fuente: Elaboración propia

La Economía de Colombia, es una variable que sin lugar a dudas afecta considerablemente la situación del sector automotor en Colombia, sus decisiones y en últimas su nivel de ventas, es por ello su importancia dentro del sistema como variable clave, sin embargo, a diferencia de las anteriores, dicha variable presenta un movimiento significativo dentro de todo el sistema como tal, esto debido a que en el corto plazo está ubicada en el cuadrante de variables DEPENDIENTES, debido a su alto nivel tanto de dependencia como de producción de efectos en todo el sector automotor como tal, sin embargo, en el mediano plazo, dicha variable se sitúa en el cuadrante de variables CONFLICTO, y en el largo plazo, presenta un movimiento hacia el cuadrante de variables de PODER dentro del sistema, evidenciando sin lugar a dudas, que tanto en el mediano como en el largo plazo, dicha variable será de vital importancia en sus efectos en las ventas del sector automotor en Colombia.

Como se evidencia en el gráfico de esta variable, esta posee una influencia directa en las ventas del País, gracias a que ella es el vivo reflejo del nivel de consumo de Colombia, y de ese consumo depende la compra de vehículos por parte de los clientes en Colombia, debido a ello, cuando en la economía existen periodos de

crisis ó recesión, tiende a disminuir el consumo, y por ende al ser los vehículos bienes no primarios, tiende a disminuir la compra de los mismos afectando no solo a las empresas que venden los vehículos sino a toda a cadena productiva que viene atrás de dicha compra.

Razón por la cual, la propuesta que se le realiza al sector automotor en Colombia, es que este busque la forma de poder anticiparse y generar estrategias que le permitan perdurar y competir en las fluctuaciones que presente la economía del País, con el ánimo de evitar al máximo efectos negativos en el sector; Esto, a través de un conocimiento constante de la economía en colaboración con el Banco de la República principalmente.

Tabla 12: Variable necesidades de los clientes

Variable	RELACIONES		Problemas	Soluciones
	ENTRADAS	SALIDAS		
Necesidades de los Clientes	Tasa de Cambio	Ventas del País	La fluctuación de la tasa de cambio y la oferta de vehículos nacionales inciden en las necesidades de los clientes	Conocer las necesidades del cliente nacional y extranjero a través de estudios de mercado que permitan llegar a satisfacer dichas necesidades
	Líneas de Producción	Servicio Post Venta		
		Líneas de Producción		
		Ventas Exterior	Reducción de la producción y venta de vehículos nacionales debido al desconocimiento del mercado Estadounidense	
		Importación Vehículos		
		Autopartes		
	Procesos ensamblaje			

Fuente: Elaboración propia

Conocer las necesidades que poseen los clientes es una variable fundamental para cada empresa u País que desee ofrecer sus bienes y servicios tanto a nivel

Nacional como Internacional, es por ello, que en el TLC con Estados Unidos y sus efectos en las ventas del sector automotor, es vital dicho conocimiento por parte del sector en Colombia no solo para continuar satisfaciendo las necesidades en el País, sino para satisfacer las necesidades en el mercado de Estados Unidos, ya que de ello depende en gran medida las exportaciones que pueda realizar Colombia.

Debido a ello, se puede observar de acuerdo a los resultados arrojados por la herramienta, que esta variable, en el corto plazo es afectada por la tasa de cambio y las líneas de producción debido a que ambas variables afectan la manera en que se pueden llegar a satisfacer dichas necesidades bien sea por las fluctuaciones en el precio de venta (tasa de cambio), ó por el portafolio de vehículos que únicamente se pueden llegar a producir en Colombia (líneas de producción), sin embargo, en el panorama del mediano y largo plazo, esta oferta sin lugar a dudas aumentará sustancialmente.

La producción y ensamblaje de vehículos junto con las ventas tanto a nivel nacional como internacional y servicio post venta del sector automotor en Colombia, son variables que van a verse afectadas por las necesidades de los clientes, debido a que el conocimiento de las mismas, permitirá satisfacer a los clientes, modificando por ende procesos de ensamblaje y niveles de ventas en ambos mercados junto a los servicios adicionales, sin embargo, el desconocimiento de las mismas, y la falta de tecnología y procesos eficientes, impedirá al sector poder exportar sus vehículos a Estados Unidos.

Por lo tanto, en la medida en que el sector automotor de Colombia, pueda conocer las necesidades que van a emerger en el mercado interno y las necesidades

presentes en el mercado externo, y adquieran por medio de inversión extranjera e interna tecnología que les permita hacer eficiente sus procesos de ensamblaje y logística de distribución para satisfacer dichas necesidades, podrán sin lugar a dudas exportar vehículos a precios competitivos a Estados Unidos, y aumentar su posicionamiento a nivel Nacional.

Tabla 13: Variable Inversión en el Sector

Variable	RELACIONES		Problemas	Solución
	ENTRADAS	SALIDAS		
Inversión en el Sector	Gestión Sector	Tecnología del País	La gestión y resultados brindados por el sector automotor en Colombia hasta ahora, han afectado la inversión que pueda recibir	recibir inyección de capital extranjero a través del TLC, aumentando la competitividad y por ende, los resultados del sector en su nivel de producción y ventas
	Ventas del País	Importación de vehículos		
	Cadena productiva	Nivel de Precios		
		Autopartes	La falta de inversión en el sector afecta toda su competitividad a nivel internacional en la producción y venta de vehículos	
		Líneas de producción		
		procesos ensamble		

Fuente: Elaboración propia

La competitividad del Sector Automotor en Colombia depende en gran medida del nivel de inversión que se le inyecte a este en todos sus procesos de producción y ensamblaje de vehículos para hacer frente al TLC, es por ello que la inversión en el sector, es considerada una variable clave dentro de todo el sistema, sin embargo, al ser una variable CONFLICTO, es influenciada e influencia al sistema en gran medida en factores clave.

En el corto plazo, la inversión en el sector se ve afectada por la gestión en el mismo, gracias a las decisiones que puedan llegar a tomar en materia de producción y posterior venta de vehículos, así mismo, el comportamiento de las ventas del país, es vital para que los inversionistas decidan invertir en el sector y jalonarlo; Así mismo, dicha inversión influencia los procesos de compra de autopartes, producción, ensamblaje, y venta de vehículos que requieren de una inversión considerable para ser competitivas

En el mediano y largo plazo se ve la influencia de toda la cadena productiva del sector y las autopartes, debido a que en este momento ya con la puesta en marcha del TLC, se requerirá mejorar considerablemente la competitividad del sector invirtiendo en la mejora sustancial de toda la cadena productiva y en tecnología que permita producir autopartes en Colombia, ya que de lo contrario, el sector no podrá llegar a competir frente al sector automotor de Estados Unidos en procesos y precios de venta.

La solución propuesta es que el sector en cabeza de sus autoridades pueda tomar decisiones en su gestión que permitan que el Inversionista extranjero pueda observar el potencial que tiene el sector y el País gracias a su ubicación geográfica y factores demográficos, para que este inyecte capital en el mismo, junto a mano de obra aún mas calificada que permita aumentar considerablemente la competitividad del sector y su nivel de ventas.

CONCLUSIONES

Factores como la economía y la infraestructura del País tanto en vías, puertos y aeropuertos, como el nivel de tecnología en el ensamblaje y producción de piezas y autopartes, la distancia geográfica de las ensambladoras a los principales puertos del País, la falta de economías de escala y de inversión en el sector automotor de Colombia, han restado competitividad al sector y presentan una gran asimetría frente al sector automotor de Estados Unidos.

Debido a ello, se requiere que el sector automotor de Colombia trabaje en todos estos factores con el ánimo de hacerse competitivo, brindando excelentes precios y vehículos al consumidor Nacional y Estadounidense, llegando en últimas a satisfacer sus necesidades y permitiéndole obtener efectos positivos en sus ventas respectivas.

Para ello, se requiere que los entes encargados de la respectiva gestión del sector automotor de Colombia, comiencen un proceso de preparación que guíe al sector a la búsqueda de la competitividad no únicamente en la producción y ensamblaje de vehículos, sino a la vez, a la ubicación estratégica (en los principales puertos del País), de las ensambladoras y entes de toda la cadena productiva, disminuyendo costos, aumentando en últimas la competitividad del País.

No obstante, para llegar a ello, se requiere anticiparse a la puesta en marcha del tratado con el ánimo de indagar en aquellos factores clave dentro del sector en los que se debe trabajar; Para ello y haciendo uso de la herramienta MICMAC de la prospectiva estratégica, se llegó a la conclusión que para el sector es clave tener

en cuenta la economía del País junto a la tasa de cambio mirando sus respectivos ciclos y movimientos, esto, a través de una intervención del Banco de la República y la revisión constante por parte del sector del movimiento de la economía que sin lugar a dudas afecta el consumo y las ventas del sector.

Así mismo, la infraestructura del País tanto en vías, puertos y aeropuertos, ha sido y es un factor que requiere mejorar considerablemente, debido a su relación tan estrecha con la competitividad del País y del sector automotor tanto en el corto, mediano y largo plazo dentro del TLC; Del mismo modo, factores como los aranceles también se contaron como factores clave dentro todo este proceso, debido a que se ha buscado brindar en parte una protección al sector a través de un porcentaje a algunos vehículos que ingresen de Estados Unidos a territorio de Colombia (canastas de desgravación arancelaria), sin embargo, dicha medida establecida por un periodo de tiempo, permitirá que el sector pueda aumentar su competitividad acoplándose al TLC.

Por último y no menos importante, la tecnología del País y las necesidades de los clientes, son fundamentales para aumentar la competitividad del sector y generar efectos positivos en las ventas del mismo, esto, debido a que el País, haciendo uso de la inversión extranjera y del conocimiento en la producción de vehículos por parte de Estados Unidos, puede empezar a producir autopartes (las cuales hasta el momento son importadas para el ensamblaje de vehículos), lo cual, disminuiría costos y permitiría producir mayor cantidad de vehículos de diversas características, obteniendo economías de escala y precios competitivos tanto a nivel Nacional como en Estados Unidos.

RECOMENDACIONES

El sector automotor de Colombia se le presenta un panorama bastante claro y conciso de su nivel de competitividad actual para enfrentar el TLC, el cual sin lugar a dudas presenta una gran asimetría frente al sector automotor en Estados Unidos tanto en sus niveles de producción, procesos, ensamblaje y precios ofrecidos al consumidor final.

Sin embargo, el sector automotor de Colombia, puede llegar a tomar dos posturas frente al TLC con Estados Unidos, la primera sería dedicarse únicamente a defenderse y tratar de sobrevivir por conservar la participación de mercado a nivel nacional de los vehículos ensamblados en el País, sin embargo, la segunda sería anticiparse a la puesta en marcha del tratado y trabajar junto con el Estado en aquellos factores críticos mencionados con anterioridad, que en últimas le permitirán ser competitivo frente a Estados Unidos y el resto del mundo en sus niveles de producción, tecnología, ensamblaje y comercialización de vehículos automotores.

Es decisión del sector y sus autoridades tomar esta última postura y empezar a trabajar en el aumento de la competitividad del sector, lo cual permitirá competir no únicamente en el mercado interno, sino poder exportar vehículos automotores a Estados Unidos ofrecidos a precios bastante competitivos que satisfagan las necesidades del mercado estadounidense y que por ende brinden beneficios a toda la cadena productiva del sector y la economía del País.

En el momento en que el sector automotor de Colombia, empiece a trabajar en todos estos aspectos, siguiendo las recomendaciones dadas anteriormente, podrá comenzar a aumentar su competitividad incluso antes de que el tratado de libre comercio entre en marcha, permitiendo en últimas anticiparse y prepararse para competir con Estados Unidos, quitando de en medio el termino de asimetría entre ambos sectores y obteniendo efectos positivos en sus ventas tanto en el corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, L., Fernández, H., Morales, A., Pineda, E., Quintero, Y. & Ramirez, C. (s.f). *PLANEACION ESTRATEGICA HENRY MINTZBERG*. Recuperado el 17 de enero de 2011, del sitio web google docs:
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:V9oXAC24leYJ:www.docentes.unal.edu.co/catellocat/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/PLANEACION_ESTRATEGICA_HENRY__MINTZBERG.ppt+planeacion+estrategica+henry+mintzberg&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESjOm5koHt0BVkYOCCcSuogyHEGOwrSJFH9e7SCx5619EQ78GPGDeUmWKT4AvFfCrcup5uVg2IPjVbFWUNkUgUME_3sdsUxGECPhgCDyfzIANvgVNbzTWWzNxHARqkDsUiDhafWUm&sig=AHIEtbQXQK_kvzklSDZF3wjMpP8NdW9GkQ
- Castro, A.M. (2008). Colombia y la integración mundial. En Universidad Del Rosario (Ed.). *MANUAL DE EXPORTACIONES: la exportación en Colombia* (pp. 54-100). Bogotá, Colombia: Universidad Del Rosario.
- Corporación Calidad. (2009). *Descripción MGC (Modelo de Gestión para la Competitividad)*. Recuperado el 02 de diciembre de 2010, del sitio web de la Corporación Calidad:
http://www.ccalidad.org/contenido/?page_id=48#Ei%20Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20para%20%20la%20Competitividad
- Departamento Nacional de planeación. (2007). *AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD*. Recuperado el 10 de junio de 2010, del sitio web de google docs:
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:5itlBsqn1tsJ:www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/Dimension_Secto

rial/Autoparte_automotores.pdf+generalidades+de+la+cadena+productiva+a
utomotor&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESi6hmrJPtRifJhuR-
EyDmNOoZkSvOb0_3VjQjgpaTkZRgxCPjiMFWsu9CAtf2bQ-
z_LeIHDUMZP2iC9fbWkXlqi-pKy_Z26NN-
ZuaOp44hN5a_OSw0wkhmhhtJzqH-ZlvfFz0tl&sig=AHIEtbQPDfcaT87YBP-
NeKKHh47zlfuO9w

Econometría S.A. (2010). *En noviembre se vendieron 30.963 vehículos en Colombia, record histórico para la industria*. Recuperado el 20 de diciembre de 2010, del sitio web de Autos de Primera: <http://autosdeprimera.com/cifras-del-mercado/nacional/1023-en-noviembre-se-vendieron-30963-vehiculos-en-colombia-record-historico-para-la-industria.html>

Galindo, M. (en prensa). *En los TLC se necesita más inteligencia, dice Jaime Ardila, el colombiano que comanda a GM en Suramérica*.

Godet, M., Monti, R., Meunier, F., Prospektiker. & Roubelat, F. (2000). *LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA*. París, Francia: des Arts et Métiers.

Gómez, C., Prieto, A.F. (2010). *La Industria Automotriz en Colombia frente al TLC con Estados Unidos*. Manuscrito no publicado, Universidad Del Rosario en Bogotá, Colombia.

Hernandez, J.L. (s.f). *Crisis del Sector Automotriz de Estados Unidos*. Recuperado el 10 de mayo de 2010, en el sitio web de google docs: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eCRAEah8QRYJ:csh.izt.uam.mx/cen_doc/cedefna/Feb09-Mar09/Sector%2520Automotriz%2520\(Estados%2520Unidos\).pdf+La+crisis+de+las+armadoras+de+automóviles+en+Estados+Unidos+comenzó+a+partir+de+2006,+debido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiFnhzclNpRnwAz0OeQtJIZMX7ggJel0PAFuFunqRV8_2XWUh0M1V_LBmHuXb9DTfTa3QL2vIDPf h03rQFDGaZ09xyoDPWO1MpDzdglG8D9-gEtmp0uzwVSu0zBlncxmwjLKML3&sig=AHIEtbQ2-1Zoe8BDBBM7ilbyh9tiDJMVIQ](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eCRAEah8QRYJ:csh.izt.uam.mx/cen_doc/cedefna/Feb09-Mar09/Sector%2520Automotriz%2520(Estados%2520Unidos).pdf+La+crisis+de+las+armadoras+de+automóviles+en+Estados+Unidos+comenzó+a+partir+de+2006,+debido&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEESiFnhzclNpRnwAz0OeQtJIZMX7ggJel0PAFuFunqRV8_2XWUh0M1V_LBmHuXb9DTfTa3QL2vIDPf h03rQFDGaZ09xyoDPWO1MpDzdglG8D9-gEtmp0uzwVSu0zBlncxmwjLKML3&sig=AHIEtbQ2-1Zoe8BDBBM7ilbyh9tiDJMVIQ)

La Tercera. (2010, mayo). *Brasil supera a EE.UU. en producción de autos de pasajeros*. Recuperado de http://latercera.com/contenido/665_259256_9.shtml

Ministerio de comercio, industria y turismo. Recuperado el 15 de diciembre de 2010, del sitio web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <http://www.tlc.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=3935&idcompany=37>

Ministerio de comercio, industria y turismo. Recuperado el 15 de diciembre de 2010, del sitio web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <http://www.tlc.gov.co/eContent/Textos/04%20COL%20REGLAS%20DE%20ORIGEN.final%20letter.pdf>

Ministerio de comercio, industria y turismo. Recuperado el 15 de diciembre de 2010, del sitio web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Sector%20Automotriz.pdf

Noguera, A.L. (2009). *Enseñando Prospectiva*. Bogotá, Colombia: Universidad Del Rosario (Ed).

Restrepo, L.F. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario (Ed).

Restrepo, M.A. (2009). *LOS EFECTOS DE LA POLÍTICA COMERCIAL: El caso del G-3 y la Cuota de Importación en el Mercado Automotriz Colombiano*. Manuscrito presentado para su publicación.

Wall Street Journal. (2010). *Ventas de autos en Estados Unidos continúan subiendo*. Recuperado el 15 de octubre de 2010, del sitio web de Estrategia & Negocios: <http://estrategiaynegocios.net/mundo/Default.aspx?option=9884>

ANEXOS: EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE VEHÍCULOS EN COLOMBIA

Del mismo modo, es menester analizar el comportamiento que han tenido tanto las exportaciones, como las importaciones de vehículos automóviles en Colombia; razón por la cual, hay que remitirse a la base de datos de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia con el ánimo de obtener datos de las fluctuaciones presentadas en las ventas durante el periodo 2008 a 2010 (Incluyendo Diciembre parcialmente).

No obstante, dichos valores dados en dólares (USD-FOB) corresponden a partidas arancelarias específicas dependiendo del tipo y uso del vehículo, por lo tanto, para este estudio, se tomarán las partidas arancelarias correspondientes a los vehículos automotores destinados únicamente para el transporte de pasajeros en vías comunes y no de carga, lo cual permite hacer una comparación con este mismo tipo de vehículos en el mercado de los Estados Unidos:

Tabla: Documentos de exportación por posición arancelaria 2008 al 2010 (BACEX)

<i>Partida Arancelaria</i>	<i>Descripción</i>	<i>USD (FOB) (2008)</i>	<i>USD (FOB) (2009)</i>	<i>USD (FOB) (2010)</i>
8702109000	DEMÁS VEHÍCULOS AUTOMÓVILES; MOTOR EMBOLO(PISTON)ENCENDIDO X COMPRESION,PARA TRANSPOR DE 10 O MÁS PERSONAS INCLUIDO CONDUCTOR	13,131,547.01	1,572,267.00	
8702909100	DEMÁS VEHÍCULOS AUTOMÓVILES PARA EL TRANSPORTE DE UN MÁXIMO DE 16 PERSONAS INCLUIDO EL CONDUCTOR	39,000.00	6,867.73	
8703210000	VEHÍCULO MOTOR EMBOLO(PISTON)ALTERNATIVO,ENCENDIDO X	1,220,800.00	23,362.00	

	CHISPA DE CILINDRADA 1000CM3,PRINCIPL.PARA TRANSPORTE D PERSONA			
8703229000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCIP P TRANSP PERSONAS(EXC PARTIDA 87.02),INC VEH FAMILIAR(BREAK O STATIO	7,610,059.00	1,437,591.00	11,395,106.00
8703231000	CAMPEROS(4X4),MOTOR EMBOLO (PISTON) ALTERNATIVO,ENCENDIDO X CHISPA,CILINDRADA A 1500 CM3 PERO O IGUAL A 3000 CM3.	44,347,741.90	192,509.10	35,841.17
8703239000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCI P TRANS PERSONAS(EXC PARTIDA 87.02),INCL LOS VEH TIPO FAMILIAR(BREAK	183,127,898.88	21,488,592.04	37,322,556.31
8703241000	CAMPEROS(4X4),MOTOR DE EMBOLO(PISTON)ALTERNATIVO,DE ENCENDIDO X CHISPA,DE CILINDRADA SUPERIOR A 3000 CM3.	873,718.60	28,395.28	334,162.16
8703249000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCIP P TRANS PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 87.02),INCLUIDOS LOS VEH	27,018.00	474,067.72	127,788.89
8703319000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCIP P TRANS PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 87.02),INCL LOS VEH DEL T	2,180.00	2,180.00	
8703329000	DMS VEH DE TURISMO Y DMS VEHICULOS AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA	24,730.99	22,773.00	32,563.40
8703331000	CAMPEROS(4X4),MOTOR DE EMBOLO (PISTON),ENCENDIDO X COMPRESION (DIESEL O SEMI DIESEL),DE CILINDRADA A 2500 CM3.	184,010.70		10,317.46
8703339000	DMS VEH DE TURISMO Y DMS VEH AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTI	21,200.00		
8703900000	DMS COCHES DE TURISMO Y DMS VEH AUT CONCEBIDOS P TTE D PERSONAS Y LOS D CARRERAS	37,550.00	6,100.00	

Fuente: Base de datos comercio exterior de Colombia (BACEX).

Tabla: Documentos de Importación por Posición Arancelaria 2008-2010 (BACEX)

Partida Arancelaria	Descripción	USD (FOB) (2008)	USD (FOB) (2009)	USD (FOB) (2010)
8702101000	VEHICULO AUTOMOVIL PARA EL TRANSPORTE DE PERSONAS CON UN MAXIMO DE 16, INCLUIDO EL CONDUCTOR	15,614,781	12,803,695	8,024,505
8702109000	DEMÁS VEHICULO AUTOMOVIL MOTOR EMBOLO(PISTON)ENCENDIDO X COMPRESION,PARA TRANSPOR DE 10 O MAS PERSONAS INCLUID CONDUCTO	47,307,867	52,445,595	30,802,063
8702909100	DEMÁS VEHICULOS AUTOMOVILES PARA EL TRANSPORTE DE UN MAXIMO DE 16 PERSONAS INCLUIDO EL CONDUCTOR	1,787,978	975,681	955,072
8702909990	DMS VEHICULOS P TRANSPORTE D MAS D 16 PASAJEROS INCL CONDUCTOR EXCEPTO CON MOTOR D EMBLO(PISTON), ENCENDIDO X COMPRESIO	283,2	24,723	
8703100000	VEHICULOS DESPLAZARSE SOBRE LA NIEVE,VEHICULO ESPECIAL TRANSPORTE DE PERSONAS EN LOS TERRENOS DE GOLF Y VEHICULO SIMILA	1,692,409	725,171	485,309
8703210000	VEHICULO MOTOR EMBOLO(PISTON)ALTERNATIVO,ENCENDIDO X CHISPA DE CILINDRADA 1000CM3,PRINCIPL.PARA TRANSPORTE D PERSONA	128,303,670	119,389,297	58,438,035
8703221000	CAMPEROS(4X4),CON MOTOR DE EMBOLO(PISTON)ALTERNATIVO,ENCENDIDO X CHISPA,CILINDRADA A 1000 CM3 PERO A 1500 CM3.	16,113,011	5,115,657	5,934,129
8703229000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCIP P TRANSP PERSONAS(EXC PARTIDA 87.02),INC VEH FAMILIAR(BREAK O STATIO	149,660,382	160,288,596	140,949,576

8703231000	CAMPEROS(4X4),MOTOR EMBOLO (PISTON) ALTERNATIVO,ENCENDIDO X CHISPA,CILINDRADA A 1500 CM3 PERO O IGUAL A 3000 CM3.	229,912,661	175,840,740	144,833,177
8703239000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCIP TRANS PERSONAS(EXC PARTIDA 87.02),INCL LOS VEH TIPO FAMILIAR(BREAK	703,141,481	574,280,598	528,511,191
8703241000	CAMPEROS(4X4),MOTOR DE EMBOLO(PISTON)ALTERNATIVO,DE ENCENDIDO X CHISPA,DE CILINDRADA SUPERIOR A 3000 CM3.	120,678,407	89,322,274	91,570,510
8703249000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCIP TRANS PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 87.02),INCLUIDOS LOS VEH	24,608,119	16,131,083	10,327,333
8703311000	CAMPEROS(4X4),MOTOR DE EMBOLO(PISTON),ENCENDIDO X COMPRESION(DIESEL O SEMI DIESEL),CILINDRADA A 1500 CM3.	15		
8703319000	DMS VEH TURISMO Y DMS VEH AUTOM CONCEBIDOS PRINCIP TRANS PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 87.02),INCL LOS VEH DEL T	339,544	79,579	22,487
8703321000	CAMPEROS(4X4),MOTOR DE EMBOLO(PISTON),ENCENDIDO X COMPRESION(DIESEL O SEMI DIESEL),DE CILINDRADA 1500 CM3 PERO 2500 C	46,780,416	35,649,955	40,101,210
8703329000	DMS VEH DE TURISMO Y DMS VEHICULOS AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA	10,202,550	11,352,899	10,752,039
8703331000	CAMPEROS(4X4),MOTOR DE EMBOLO (PISTON),ENCENDIDO X COMPRESION (DIESEL O SEMI DIESEL),DE CILINDRADA A 2500 CM3.	71,819,447	57,941,142	54,242,234
8703339000	DMS VEH DE TURISMO Y DMS VEH AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTI	11,267,467	6,487,185	4,662,170

8703900000	DMS COCHES DE TURISMO Y DMS VEH AUT CONCEBIDOS P TTE D PERSONAS Y LOS D CARRERAS	53,425	280	
------------	--	--------	-----	--

Fuente: Base de datos comercio exterior de Colombia (BACEX).

Al analizar estas partidas arancelarias y los respectivas declaraciones de Importación, se puede ver claramente que en el año 2010 se importaron en miles de dólares FOB \$ 528.511.191,00 de la partida arancelaria 87.03.23.90.00 correspondiente a: DEMAS VEHÍCULOS DE TURISMO Y DEMAS VEHICULOS AUTOMOTORES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA EL TRANSPORTE DE PERSONAS (EXC PARTIDA 87.02), INCLUIDOS LOS VEHICULOS TIPO FAMILIAR (BREAK); Siendo esta partida la de mayor valor FOB durante el 2010; Así mismo dichas importaciones poseen las siguientes características

Principales países de procedencia de las Importaciones:

- a. México
- b. Bélgica
- c. Brasil
- d. España

Modalidad: Importación ordinaria sin pago de gravamen arancelario en virtud de notas adicionales al arancel, sujetos a una tarifa de impuestos sobre las ventas del 35% para operaciones precedidas de introducción a Zona Franca.

Tabla: Principales empresas importadoras:

Empresa	Nit.	Observaciones
AUTOMOTRIZ INTERAMERICANA S.A.	800.213.573	Importador Exclusivo de Volkswagen en Colombia
VAS COLOMBIA S.A.	900.216.859	Importador Exclusivo de Audi, Seat, Volkswagen Comerciales y Skoda.
CANO LAVERDE GILBERTO LUIS	18.503.483	Persona Natural dedicada a la importación de vehículos de la partida 87.03
DISTRIBUIDORA TOYOTA LIMITADA	860.020.058	Importador y distribuidor de vehículos Toyota en todo el País.
DAIMLER COLOMBIA S A	830.044.266	Representantes de las marcas Mercedes Benz y Freightliner en Colombia.

Fuente: Elaboración propia

La empresa que importa mayor cantidad de vehículos es Automotriz Interamericana S.A.; los cuales son procedentes de México.