

LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planteamiento Estratégico Del Sector Automotor

De Colombia

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

OTROGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Guillermo Gustavo Córdoba

Juan Carlos López L.

Manuel José Lozano Ch.

Camilo Andrés Restrepo E.

Lesly Tatiana Ríos C.

Asesor: Profesor Jorge Benzaquen

Bogotá D.C., Mayo de 2013

Agradecimientos

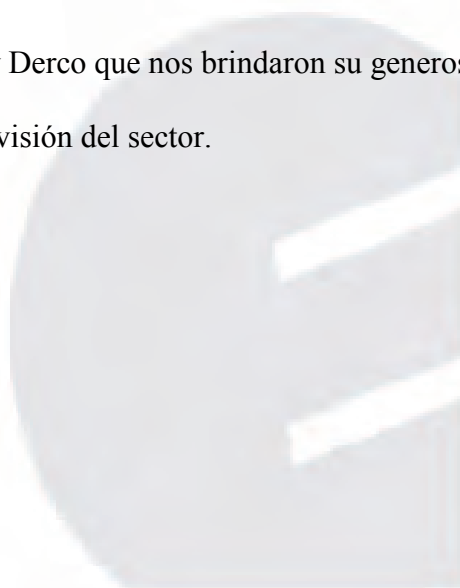
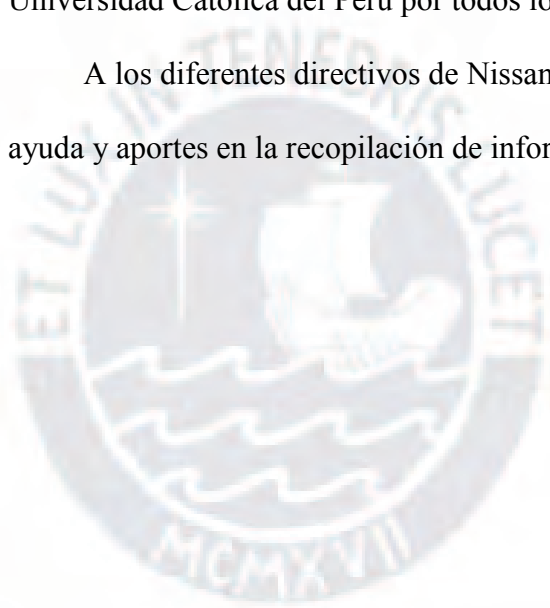
Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestro profesor Dr. Jorge Benzaquen por sus certeros aportes, sus valiosas sugerencias y su apoyo para la elaboración del presente documento.

Al profesor Dr. Fernando D'Alessio por su grandes y generosas enseñanzas.

A todo el equipo y profesores de CENTRUM Católica, EADA y la Pontificia Universidad Católica del Perú por todos los conocimientos transmitidos.

A los diferentes directivos de Nissan, Toyota y Derco que nos brindaron su generosa ayuda y aportes en la recopilación de información y visión del sector.



Dedicatoria

A Carolina y a mis tres hijos Nicolás, Joaquín y Catalina por su apoyo y comprensión a tanta ausencia durante el desarrollo del MBA.

Guillermo

A Claudia que sin importar la locura que me proponga me apoya amorosa e incondicional, y a mi madre Luz Victoria por ser la mejor amiga; a mis hermanos por seguir juntos todos los sueños, y a mi padre que en su vida siempre insistió en el valor de la constante formación.

Juan Carlos

A mis hijos Lucy y Gabo a quienes adoro y a mi esposa Nana por todo su apoyo y compañía permanente.

Manuel

A mi familia y a mi novia, por el permanente apoyo en este duro proceso que fue enriquecedor, pero que en algún momento nos distancio para hoy por fin encontrarnos.

Camilo

Al amor de mi vida, por apoyarme, darme fuerzas y motivarme a luchar por mis sueños. A mi familia, por entender mis ausencias durante este periodo.

Tatiana

Resumen Ejecutivo

El sector automotriz colombiano ha venido creciendo de manera constante siguiendo la tendencia general de la economía del país de los últimos años. Para el mediano y largo plazo se espera que la tendencia sea positiva en razón al bajo índice de penetración de vehículos en el país en comparación con mercados similares al colombiano. Lo anterior se debe en gran medida al buen ambiente político, la apertura de la economía y la estabilidad fiscal que protege e incentiva la inversión y el desarrollo económico.

La presente tesis busca generar una visión holística para el sector automotriz colombiano, que a través de la implementación del proceso estratégico le permitirá lograr objetivos para Largo Plazo:

OLP1 Crear para el año 2018 un gremio del sector automotor que agrupe por lo menos al 80% de los importadores y ensambladores de tal forma que a través de este se pueda tener una mejor influencia y representación frente a los stakeholders del sector.

OLP2 Desarrollar dos nuevos segmentos de mercado amigables con el medio ambiente para el año 2018, produciendo e importando vehículos híbridos y eléctricos que tendrán mayor aceptación en el consumidor colombiano y que hoy en día son inexistentes.

OLP3 Integrar las intenciones de sector y del Estado, con el fin de lograr que para el año 2018 se tengan al menos 4,000 km de doble calzada partiendo de 1,000 km a finales de 2012.

OLP4 Incrementar la venta de unidades en un 15% para el año 2018 versus las ventas del 2012.

OLP5 Incrementar la confianza inversionista del sector automotor en un 10% y alcanzar un margen financiero del 15% anual para el año 2018.

Los anteriores objetivos con la mayor independencia de la volatilidad y cambios macroeconómicos que puedan afectar al país en el futuro. Siendo este sector un motor de desarrollo económico y social del país basándose en sus ventajas competitivas como son la existencia de plantas para el ensamblaje de vehículos, variedad de tratados de libre comercio con países claves en la producción de vehículos y el alto nivel educativo de la población; lograría posicionarse como un sector líder en la industria nacional y un ejemplo a seguir a nivel latinoamericano por su crecimiento sostenido y atractivo económico.

Dentro del desarrollo del proceso estratégico, se identificaron y retuvieron diez sólidas estrategias que abarcan desde la creación de un instituto de fomento del sector automotriz, ampliar la capacidad instalada hasta lograr la integración de los diferentes actores del sector que para implementarse exitosamente se necesitará de un liderazgo positivo y unificador de los importadores, ensambladores de vehículos.

Abstract

The Colombian automotive industry has been showing a constant growth following the national economy trend in the last years. By mid and long term is been expected a positive growth according with the low vehicle penetration in comparison with other similar markets. The political stability, markets aperture and the fiscal steadiness have been key factors for these achievements.

This work shows a general vision for the Colombian automotive vertical a how by mean of strategic process implementation it will reach its long term objectives independently of the economical and environmental volatility that can outcome in the future.

Long Term Objective 1: For 2018, a new automotive association which aggregate at least 80% of assemblers and importers.

Long Term Objective 2: Develop two new and high potential clean technologies segments by 2018, making and importing hybrid and electric vehicles.

Long Term Objective 3: Reach 4.000 km of two lane and paved roads by 2018 starting from 1.000 km in 2012

Long Term Objective 4: To increase 15% unit sales for 2018 versus 2012

Long Term Objective 5: To increase 10% investor confidence and reach a 15% operational margin for 2018

This sector has become a social and economical engine due to its competitive advantages such as the local production of vehicles, the free trade agreements (FTA) with several countries and a high educational level of the population, could lead this sector to become a national industry leader and a reference for the Latin-American region for its growing and economical attractiveness.

In this strategic process, were identified y retained ten solid strategies than varies from the establishment of a sector development institute, increase the national assembling capacity to archive the industry integration of the main stakeholders. All these require a high committed and positive leadership that unify the importers and national assemblers.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xiii
Lista de Figuras	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvii
Capítulo I: Situación Actual del Sector Automotor.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Caracterización del Sector	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión	11
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética	12
2.6 Conclusiones.....	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	22
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	22
3.1.2 Potencial nacional.....	23
3.1.3 Principios cardinales.....	35
3.1.4 Influencia del análisis en el sector automotor colombiano.....	38
3.2 Análisis Competitivo del País	39
3.2.1 Condiciones de los factores	39
3.2.2 Condiciones de la demanda	40
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	41

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	42
3.2.5 Influencia del análisis en el sector automotor colombiano.....	43
3.3 Análisis del Entorno del Sector Automotor de Vehículos Ligeros PESTE.....	44
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	44
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (F)	47
3.3.3 Fuerzas culturales, sociales y demográficas (S)	48
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	50
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	52
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	53
3.5 El Sector Automotor Colombiano y sus Competidores	54
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	56
3.5.2 Poder de negociación de los clientes	57
3.5.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos	57
3.5.4 Ingreso potencial de nuevos competidores	57
3.5.5 Rivalidad entre empresas competidoras	59
3.6 El Sector Automotor Colombiano y sus Referentes	60
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	61
3.8 Conclusiones.....	62
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	65
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	65
4.1.1 Administración y gerencia (A)	65
4.1.2 Marketing y ventas (M)	67
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	69
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	71

4.1.5 Recursos humanos (H).....	75
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	75
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	76
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	77
4.3 Conclusiones.....	78
Capítulo V: Intereses del Sector Automotor Colombiano y Objetivos de Largo Plazo ...	79
5.1 Intereses del Sector Automotor	79
5.2 Potencial del Sector Automotor.....	79
5.3 Principios Cardinales.....	81
5.4 Matriz de Intereses del Sector Automotor.....	81
5.5 Objetivos de Largo Plazo	81
5.6 Conclusiones.....	83
Capítulo VI: El proceso estratégico.....	85
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas (FODA).....	85
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	86
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	90
6.4 Matriz Interna – Externa (IE)	91
6.5 Matriz de la Gran Estrategia.....	93
6.6 Matriz de Decisión (MD)	94
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	94
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	97
6.9 Matriz de Ética (ME).....	98
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	99
6.10.1 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	100

6.10.2 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	100
6.11 Conclusiones.....	103
Capítulo VII: Implementación Estratégica	104
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	104
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	107
7.3 Políticas de Cada Estrategia	108
7.4 Estructura del Sector Automotor Colombiano	110
7.5 Medio Ambiente, Ecología, Estructura del Sector Automotor Colombiano.....	110
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	111
7.7 Gestión del Cambio	112
7.8 Conclusiones.....	113
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	114
8.1 Perspectivas de Control	114
8.1.1 Aprendizaje interno	114
8.1.2 Procesos	116
8.1.3 Clientes	117
8.1.4 Financiera	117
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Score Card).....	118
8.3 . Conclusiones.....	119
Capítulo IX: Competitividad del Sector Automotor Colombiano	121
9.1 Análisis Competitivo del Sector Automotor Colombiano.....	121
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector	123
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres en el Sector	124
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	125

9.5 Conclusiones.....	125
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	127
10.1 Plan Estratégico Integral.....	127
10.2 Conclusiones Finales.....	127
10.3 Recomendaciones Finales.....	130
10.4 Futuro del Sector Automotor en Colombia.....	131
Referencias.....	136



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Desgravación</i>	5
Tabla 2.	<i>Participantes del sector</i>	6
Tabla 3.	<i>Matriz de intereses nacionales</i>	23
Tabla 4.	<i>Vivienda, hogares y personas</i>	24
Tabla 5.	<i>Indicadores relevantes mercado automotor colombiano</i>	29
Tabla 6.	<i>Tratados y Acuerdos Comerciales para Vehículos en Colombia</i>	45
Tabla 7.	<i>Matriz MEFE del sector automotor</i>	54
Tabla 8.	<i>Participación de ventas por marcas (2010-2011)</i>	55
Tabla 9.	<i>Espectro de la estructura de la industria</i>	59
Tabla 10.	<i>Análisis competitivo de la industria</i>	60
Tabla 11.	<i>Análisis de atractividad de la industria</i>	61
Tabla 12.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	62
Tabla 13.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	63
Tabla 14.	<i>Venta mensual de Vehículos en Colombia</i>	67
Tabla 15.	<i>Vehículos Matriculados en Colombia años 2011 y 2012</i>	69
Tabla 16.	<i>Estado de Pérdidas y Ganancias del Sector Ensambladores</i>	72
Tabla 17.	<i>Razones Financieras sector de ensambladores de vehículos</i>	73
Tabla 18.	<i>Pérdidas y Ganancias Concesionarios Importadores de Vehículos</i>	74
Tabla 19.	<i>Matriz EFI sector automotor colombiano</i>	77
Tabla 20.	<i>Matriz intereses del sector automotor</i>	82
Tabla 21.	<i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	86
Tabla 22.	<i>Matriz FODA</i>	87
Tabla 23.	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	95

Tabla 24.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	96
Tabla 25.	<i>Matriz de Rumelt para el sector automotor colombiano (MR)</i>	97
Tabla 26.	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	98
Tabla 27.	<i>Matriz de las estrategias retenidas versus los objetivos de largo plazo</i>	101
Tabla 28.	<i>Matriz de posibilidades de los competidores</i>	102
Tabla 29.	<i>Relación políticas del sector vs estrategias</i>	109
Tabla 30.	<i>Tablero de Control Balanceado – Aprendizaje interno</i>	115
Tabla 31.	<i>Tablero de Control Balanceado – Enfoque de procesos al sector Automotor</i>	116
Tabla 32.	<i>Tablero de Control Balanceado – Clientes</i>	118
Tabla 33.	<i>Tablero de Control Balanceado – Financiera</i>	119
Tabla 34.	<i>Análisis competitivo de la industria para el año 2018</i>	122
Tabla 35.	<i>Plan estratégico integral del sector automotor colombiano</i>	134

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i> Flujograma Productivo del sector Automotor.	1
<i>Figura 2.</i> Participación Importados	2
<i>Figura 3.</i> Crecimiento del mercado de automotores	3
<i>Figura 4.</i> Participación del Mercado Internacional	4
<i>Figura 5.</i> Composición del sector.....	7
<i>Figura 6.</i> Distribución tipo de combustible	7
<i>Figura 7.</i> Participación por ciudad	8
<i>Figura 8.</i> Código de ética	12
<i>Figura 9.</i> Ubicación geográfica de Colombia.....	19
<i>Figura 10.</i> Promedio de personas por hogar.....	24
<i>Figura 11.</i> Población por sexo.....	25
<i>Figura 12.</i> Estructura de la población por sexo y grupos de edad.....	25
<i>Figura 13.</i> Las cinco fuerzas de Porter	40
<i>Figura 14.</i> Ventas de Vehículos en Colombia Crecimiento del PIB.....	47
<i>Figura 15.</i> Ciclo del comercio minorista.....	48
<i>Figura 16.</i> Tasa de cambio nominal vs. Ventas de vehículos.	48
<i>Figura 17.</i> Personas por automóvil en circulación.	49
<i>Figura 18.</i> Viajes diarios por tipo de transporte – modo principal. Año 2007.....	50
<i>Figura 19.</i> Reparto modal e ingreso en Bogotá en porcentaje de viajes por modo.	50
<i>Figura 20.</i> Escenario globalizado	53
<i>Figura 21.</i> Las cinco fuerzas de Porter	56
<i>Figura 22.</i> Estructura de la ANDI	65

<i>Figura 23.</i> Estructura orgánica y administrativa de Fenalco	66
<i>Figura 24.</i> Estructura del mercado de vehículos por ciudad en Colombia 2012-	71
<i>Figura 25.</i> Crecimiento de las exportaciones de vehículos por país.	80
<i>Figura 26.</i> Crecimiento de las importaciones de vehículos por país.	80
<i>Figura 27.</i> Matriz PEYEA del Sector Automotor Colombiano	89
<i>Figura 28.</i> Matriz BCG.....	91
<i>Figura 29.</i> Matriz IE del sector automotor colombiano	92
<i>Figura 30.</i> Matriz de la Gran estrategia GE para el sector automotor.....	93
<i>Figura 31.</i> Estructura propuesta del sector automotor colombiano.....	111
<i>Figura 32.</i> Cuadro de mando integral.....	120
<i>Figura 33.</i> Competitividad de Colombia 2012-2013.....	121
<i>Figura 34.</i> Análisis comparativo año 2018 vs. año 2012 del Sector Automotor.....	123

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

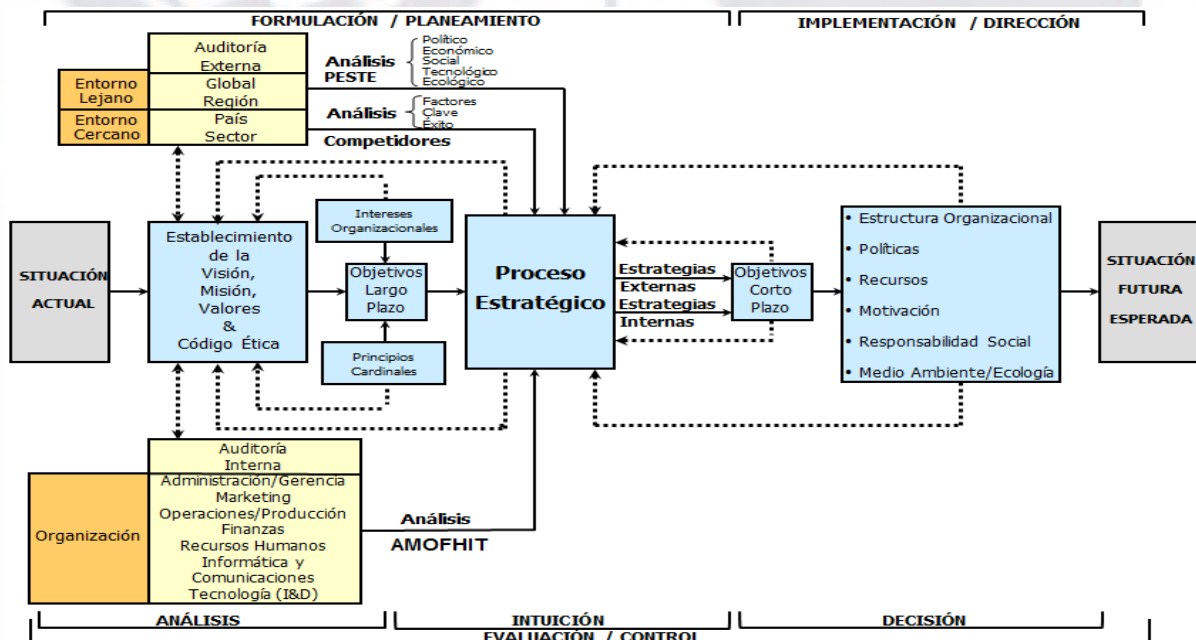


Figura 0. Modelo secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. A partir de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

El proceso es interactivo, o sea colegiado, e iterativo, es decir, retroalimentado. Un plan estratégico debe ser hecho por un grupo de personas, las claves dentro de una organización. Es secuencial, ya que cada parte es alimentada por las precedentes. Las tres grandes etapas se caracterizan por el Análisis, lo Intuitivo, y lo Decisorio.

El Planeamiento es la Formulación del Plan, la Implementación y Dirección es la puesta en marcha del mismo, y la Evaluación y Control no es una etapa final, sino se debe realizar en toda la secuencia.

Se debe tener en cuenta el horizonte de tiempo de un plan, la estrategia es a largo plazo y el largo plazo depende del sector industrial. El sector hidrocarburos tendrá 30 años a largo plazo, el sector minero 15 años, el sector textil cinco, y un sector de alta tecnología tendrá un año como largo plazo.

Capítulo I: Situación Actual del Sector Automotor

1.1 Situación General

El sector Automotor en Colombia está conformado por ensambladores de vehículos, importadores de vehículos, producción e importación de autopartes y ensamble de motocicletas, con una contribución del 4% del total de la producción industrial del país. Una de sus grandes virtudes es el dinamismo que le aporta a la economía colombiana, dado que activa la venta de combustibles, repuestos, lubricantes, servicios de mantenimiento, sector financiero y asegurador y, por supuesto, mejora el recaudo de impuestos. Actualmente en Colombia existen ocho ensambladoras, de las cuales la CCA (Compañía Colombiana Automotor, GM Colmotores, Sofasa e Hino Motors, hacen el 99% de la producción total; estos vehículos son comercializados en el competitivo mercado local y exportados a varios países de Latinoamérica. Los ensambladores tienen definido un modelo de éxito, que han mejorado con el paso de los años y adaptado según las expectativas cambiantes de los consumidores.

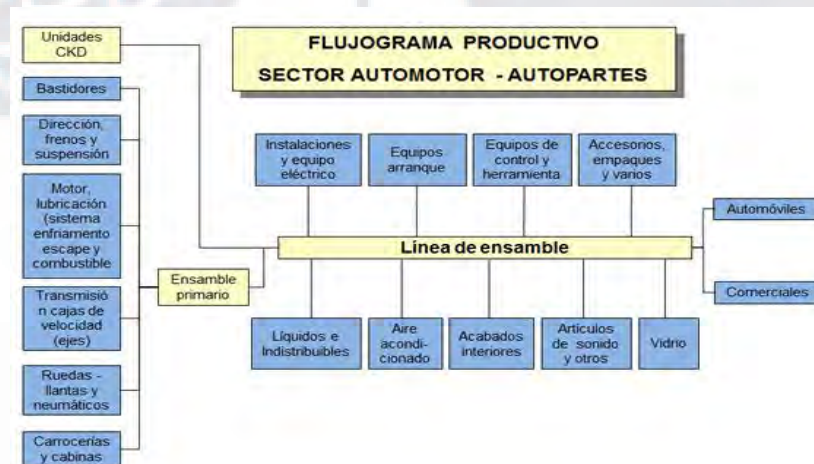


Figura 1. Flujograma Productivo del sector Automotor.
Tomado de La Industria Automotriz. (2011). Recuperado de <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=76&Tipo=2>

No obstante, es destacable la participación que han venido ganando los vehículos importados en los últimos diez años, a través de precios competitivos, diseños innovadores y en especial, una relación costo-beneficio lo suficientemente atractiva que permea todos

los niveles y desvía la atención del consumidor hacia lo importado. Para el cierre del año 2011, los vehículos importados mostraban una participación del 61%, que en el 2008 apenas alcanzaba un 50%, como aparece en la Figura 2, en la cual no se incluyen motocicletas y mercado de comerciales.

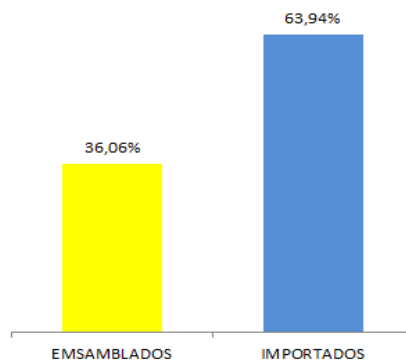


Figura 2. Participación Importados

Tomado de Econometría. Boletín de prensa, (2012, 8 de Enero). *Venta mensual de vehículos en Colombia*, Recuperado de <http://web.econometría.com.co>

El dinamismo y crecimiento sostenible del mercado automotor colombiano es notable y con un gran potencial de crecimiento, de acuerdo con la valoración del parque automotor del país respecto a países de Latinoamérica de similar población. Dicho dinamismo ha estado acompañado de una estabilidad política y económica que ha sido producto del retorno de la seguridad y la confianza a los inversionistas en las políticas empleadas por el Gobierno. Al año 2012, el producto interno bruto nacional se ubica en un crecimiento del 4%, a pesar de la crisis mundial que se está viviendo y la que se debe vigilar constantemente.

Los buenos niveles observados entre el 2004 y 2007 donde se logró superar incluso las 200 mil unidades, se vieron golpeados por la crisis económica de 2008 y 2009, reflejada en un decrecimiento del mercado del 20% , sin embargo, hubo un excelente año, el 2011, que bordeó las 300 mil unidades, implicando un crecimiento del 25%, lo cual, claramente, generó una alta expectativa para el año 2012 donde, si bien es cierto no se esperaba un crecimiento a los niveles del 2011, por lo menos, sí logró ubicarse sobre las

280 mil unidades y estimando paulatinamente lograr niveles de 500 mil en el mediano plazo. Cabe destacar, que el mercado colombiano tiene dos brazos, un mercado al mayor (importadores y ensambladores) y un mercado al detal (consumidor final). (Econometría. Boletín de prensa, (2012, 8 de Enero). Venta mensual de vehículos en Colombia, Recuperado de <http://web.econometria.com.co>)



Figura 3. Crecimiento del mercado de automotores
Tomado de Econometría. Boletín de prensa, (2012, 8 de Enero). *Venta mensual de vehículos en Colombia*, Recuperado de <http://web.econometria.com.co>

Un factor que no es posible aislar, definitivamente es la revaluación del dólar frente al peso colombiano, donde su oscilación de caída está por los cien pesos y claramente le permite a los importadores de vehículos nuevos ganar competitividad en precios frente a sus competidores más fuertes, los ensambladores. Ahora bien, esta competitividad usualmente es transmitida a los consumidores a través del precio final en las unidades, permitiendo el acceso a la compra de vehículos a una mayor población. De igual manera, es destacable la labor realizada por las entidades financieras que se han preocupado por desarrollar productos accesibles, con tasas de intereses atractivas y cómodos plazos de pagos, que terminan rebotando en un fuerte incentivo al consumo.

La otra cara de la moneda que sin duda alguna tiene preocupados a importadores y ensambladores consiste en el desarrollo de los tratados de libre comercio, la reforma

tributaria y la reforma al código de tránsito; la primera opción es definitivamente inevitable, pues se hace necesaria la apertura del país a un mundo globalizado, no obstante, convoca al mismo Gobierno a buscar eliminar las disparidades y crear tratados con todos los países que hoy exportan vehículos a Colombia. Referente a la reforma tributaria y al código de tránsito pareciera que buscan el interés de unos pocos sectores, imponiendo impuestos al lujo y creando estrategias de contracción de la demanda de vehículos al pretender que los particulares deban comprar un cupo para obtener un vehículo nuevo. Actualmente a Colombia llegan vehículos de Europa, Asia, Estados Unidos, América Latina y Centro América, donde claramente la mayor participación la tiene Colombia, seguida por Corea del Sur, México y China.

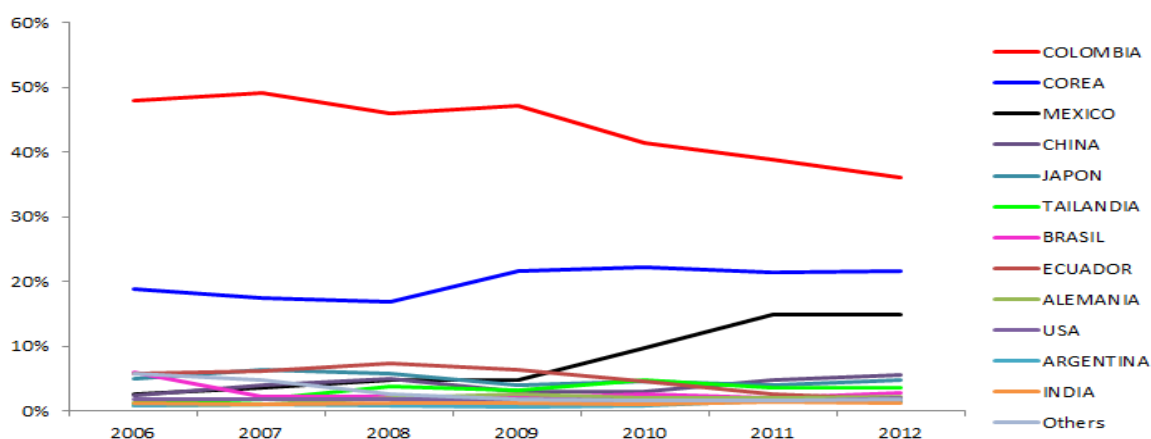


Figura 4. Participación del Mercado Internacional

Tomado de Econometría. Boletín de prensa, (2012, 8 de Enero). *Venta mensual de vehículos en Colombia*, Recuperado de <http://web.econometría.com.co>

Los TLC vigentes, permiten hoy día, tener cero aranceles para los vehículos importados desde México, Ecuador, Venezuela y Chile. Un 15% para aquellos provenientes del Mercosur, un 35% para orígenes como China, Japón y Corea del Sur y una desgravación porcentual para orígenes como Estados Unidos y Canadá, como lo muestra la Tabla 1. Con la CEE (Comunidad Económica Europea) las negociaciones están cerca de un acuerdo de libre comercio. De ser aprobado, los aranceles disminuirían poco a poco, en siete años para vehículos ligeros y diez años para vehículos pesados. Corea del

Sur está firmado desde el 25 de junio de 2012 y debe iniciar en el año 2013, mientras que con Japón se espera iniciar conversaciones en el mes de octubre de 2012.

Tabla 1

Desgravación

AÑO	G-3		Mercosur		TLC-USA (prop.)		TLC - Canadá	
	Unds	Arancel	Arancel (S/Cuota)	Catg 1	Cat 2	(1)>3.000c		(2)<3.000c
2004	750	15.0%	30.8%	30.8%	13.2%	35.0%	35.0%	35.0%
2005	3000	10.0%	30.0%	30.1%	12.9%	35.0%	35.0%	35.0%
2006	4000	6.0%	25.0%	28.0%	12.0%	35.0%	35.0%	35.0%
2007	5000	6.0%	20.0%	25.6%	11.0%	35.0%	35.0%	35.0%
2008	6000	4.0%	15.0%	23.1%	9.9%	35.0%	35.0%	35.0%
2009	7000	0.0%	10.0%	21.0%	9.0%	35.0%	35.0%	35.0%
2010	8000	0.0%	5.0%	18.6%	8.0%	35.0%	35.0%	35.0%
2011			0.0%	16.1%	6.9%	35.0%	35.0%	31.5%
2012				14.0%	6.0%	35.0%	35.0%	28.0%
2013				11.6%	5.0%	31.5%	28.0%	24.5%
2014				9.5%	4.0%	28.0%	21.0%	21.0%
2015				7.0%	3.0%	24.5%	14.0%	17.5%
2016				4.6%	2.0%	21.0%	7.0%	14.0%
2017				2.5%	1.0%	17.5%	0.0%	10.5%
2018				0.0%	0.0%	14.0%		7.0%
2019				0.0%	0.0%	10.5%		3.5%
2020				0.0%	0.0%	7.0%		0.0%
2021				0.0%	0.0%	3.5%		0.0%
2022				0.0%	0.0%	0.0%		0.0%

Nota. Tomado de Econometría. Boletín de prensa, (2012, 8 de Enero). Venta mensual de vehículos en Colombia, Recuperado de <http://web.econometría.com.co>

Como fue mencionado al inicio de este capítulo, este dinámico sector está compuesto por un mercado al mayor donde participan ensambladores e importadores y a pesar de la pérdida de participación en las ventas de los primeros, continúan siendo ellos los jugadores con mayor participación de mercado. En Colombia existen 30 grupos automotrices de trayectoria local e internacional, que con el paso del tiempo se han preocupado por consolidarse como canal y obtener nuevas marcas que les permitan seguir vigentes en un demandante mercado como el colombiano. Este tipo de cambios de

representación de marcas, incentivan la eficiencia de los jugadores actuales y por supuesto, de la inversión de diferentes grupos y su participación en el mercado.

Tabla 2

Participantes del Sector

Grupos	Und. 2011	Mkt share 2011	Marcas	Und. 2010	Mkt share
GM Colmotores	95,764	32.3%	Chevrolet	77,632	32.6%
Sofasa	46,820	15.8%	Renault	38,009	16.0%
Hyundai Colombia	31,462	10.6%	Hyundai. Cinascar: Chery. Zotye	25,586	10.8%
Metrokia S.A.	27,106	9.1%	Kia. JAC	19,374	8.1%
Distribuidora Nissan	23,794	8.0%	Nissan. ZNA	14,456	6.1%
C.C.A.	13,809	4.7%	Mazda. Mitsubishi	14,358	6.0%
Ford Motor Colombia	10,669	3.6%	Ford	6,964	2.9%
Toyota de Colombia	7,165	2.4%	Toyota	7,254	3.0%
Distoyota	6,369	2.1%	Toyota	6,925	2.9%
Automotor Interamericana	5,492	1.9%	Volkswagen	5,398	2.3%
Vas Colombia	5,285	1.8%	VAS: Audi. Skoda. Seat. Volkswagen. Fiat. Alfa Romeo	4,248	1.8%
Chrysler Colombia S.A.	3,805	1.3%	Chrysler. Dodge. Jeep	2,866	1.2%
Praco Didacol	3,391	1.1%	Dahiatsu. Peugeot. DFM. BYD	2,641	1.1%
Harbin Motor Colombia	3,188	1.1%	Ssangyong. Chana. Hafei	3,279	1.4%
Autogermana	2,955	1.0%	BMW. Mini	2,200	0.9%
Daimler Colombia S.A.	2,166	0.7%	Mercedes Benz	1,593	0.7%
Fanalca S.A.	1,716	0.6%	Honda	1,501	0.6%
DERCO Colombia	1,543	0.5%	Great Wall. Geely. DFA	248	0.1%
Motorysa	1,244	0.4%	Mitsubishi	1,401	0.6%
Chaneme Comercial	722	0.2%	Volvo	456	0.2%
Subaru de Colombia	545	0.2%	Subaru	634	0.3%
Parra Arango y Cía.	535	0.2%	Citroen	427	0.2%
Otros grupos	776	0.3%	Comercializadora Col	504	0.2%
Total	296,321	100%	25 marcas aprox.	237,954	100%

Nota. Tomado de Econometría. Boletín de prensa, (2012, 8 de Enero). Venta mensual de vehículos en Colombia, Recuperado de <http://web.econometria.com.co>

El sector automotor colombiano, está compuesto por dos grandes grupos: vehículos livianos y vehículos comerciales. Nuestro análisis estará centrado en el primer grupo, considerando que es el generador del mayor dinamismo y crecimiento de la venta de vehículos.

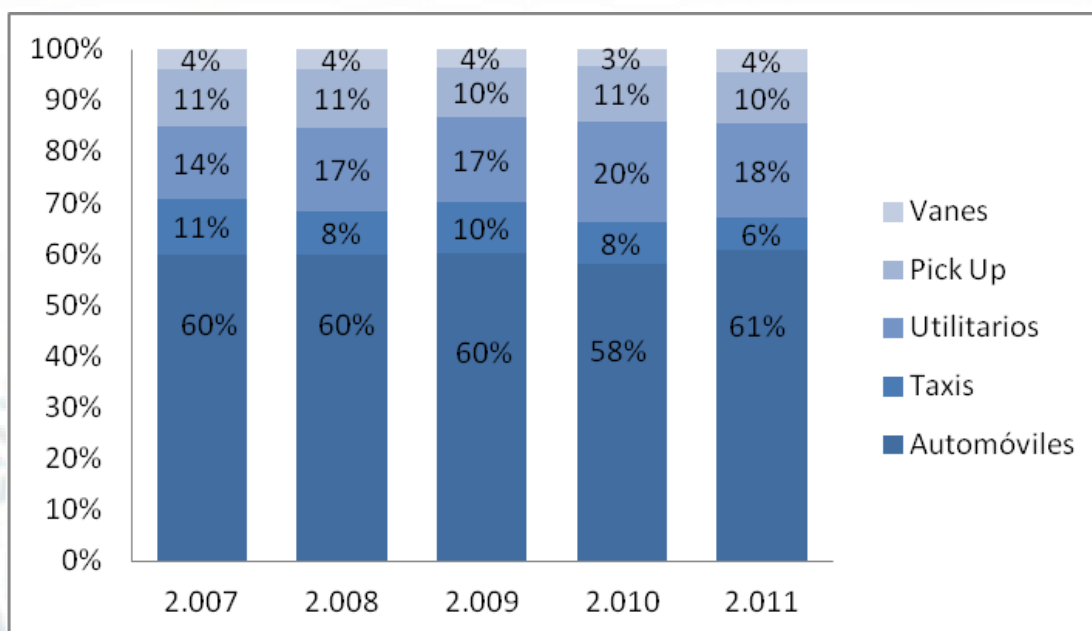


Figura 5. Composición del sector
Adaptado de Econometría. Boletín de prensa, (2012, 8 de Enero). *Venta mensual de vehículos en Colombia*, Recuperado de <http://web.econometría.com.co>

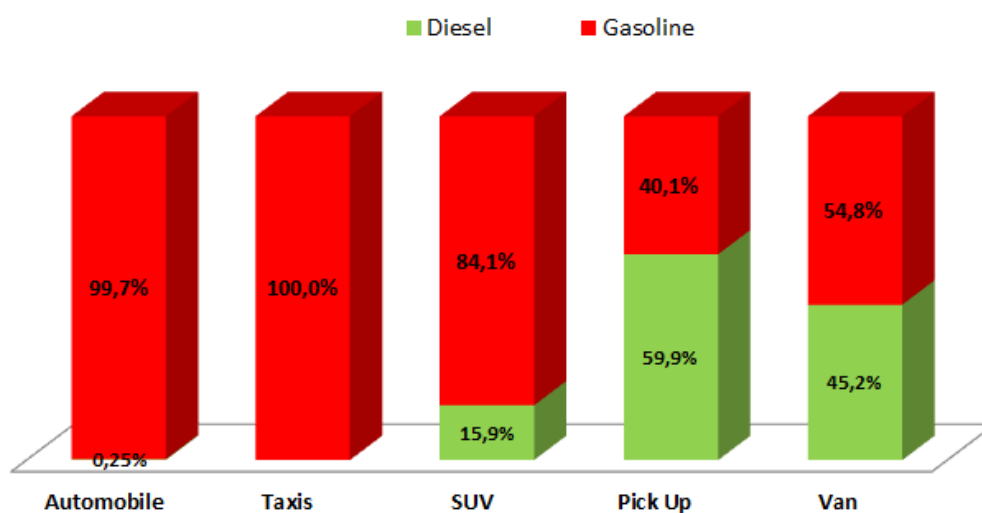


Figura 6. Distribución tipo de combustible
Adaptado de Econometría. Boletín de prensa, (2012, 8 de Enero). *Venta mensual de vehículos en Colombia*, Recuperado de <http://web.econometría.com.co>

El consumo de combustible en Colombia, para el mercado de livianos continua siendo la gasolina, dado que la gran mayoría de vehículos comercializados son fabricados con motores para este tipo de combustible, no obstante el fuerte incremento del precio de la gasolina y el eficaz rendimiento que ha demostrado el Diesel, han logrado que en segmentos como el utilitario y las Pick Up, ganen participación.

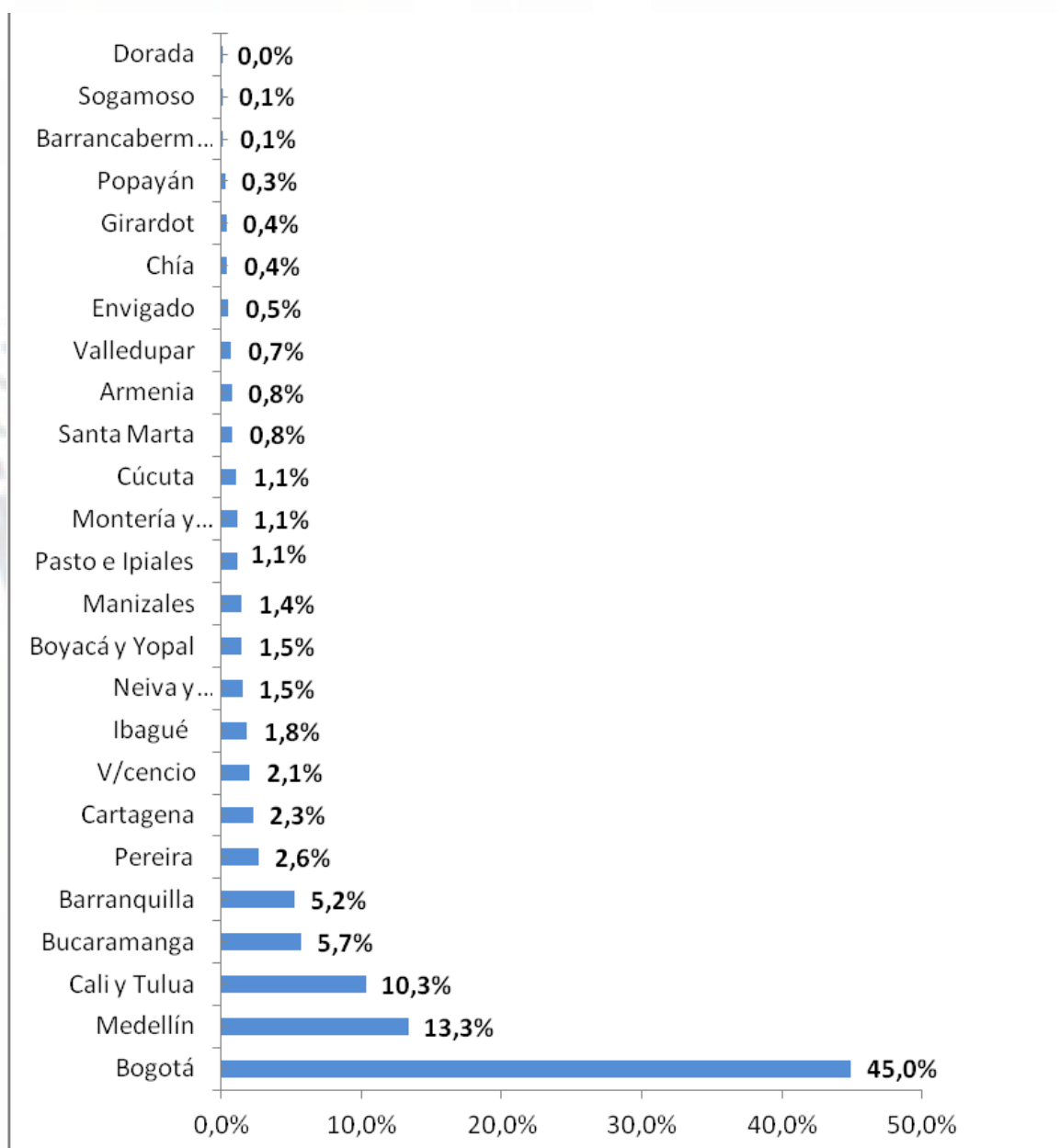


Figura 7. Participación por ciudad

Adaptado de Econometría. Boletín de prensa, (2012, 8 de Enero). *Venta mensual de vehículos en Colombia*, Recuperado de <http://web.econometría.com.co>

En Colombia, a diferencia de otros países como Chile, Bolivia y Perú, la comercialización de vehículos tiene una gran cobertura, sin que se presente una fuerte centralización en su capital. De hecho, las marcas tienen una participación diversificada según la ciudad, dado que las expectativas de los consumidores dependen de la geografía, el clima y su situación económica. La mayor participación dado el número de habitantes es Bogotá D.C., seguida por las principales ciudades: Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla. Econometría (2012).

1.2 Conclusiones

El sector automotor colombiano está compuesto por ensambladores e importadores, donde los segundos tienen una participación del 60%, con una dinámica de crecimiento superior al 15% en los últimos tres años, enmarcada en las 300 mil unidades por año. Tienen 30 jugadores activos, de los cuales diez grupos contribuyen con el 95% de participación. Las marcas con mayor comercialización en el país son: Chevrolet, Renault, Hyundai, Kia, Nissan, Toyota, Mazda, Ford, Volkswagen, Dodge, Chery, BMW, Ssang Yong, Mercedes Benz, Honda y 37 marcas más, para un mercado con un total de 52 marcas con participación activa, de las cuales 21 son de origen chino, 4 de origen coreano, 4 de origen japonés, 4 marcas locales y 33 de diferentes orígenes.

En este atractivo sector son comercializados automóviles, taxis, Pick Up, vehículos utilitarios, vans y vehículos comerciales. La mayor dinámica la muestra el grupo de vehículos ligeros, por su utilización generalmente particular y las opciones que otorgan los grupos automotrices y entidades financieras para su acceso. La comercialización es fuerte en las principales ciudades de Colombia, donde se vende un 80% del total de las 25 mil unidades que son comercializadas al detal en promedio por mes.

Por último, el sector automotor, muestra una gran potencialidad de crecimiento en el mediano plazo, dada la capacidad de expansión del parque actual, acompañada de una

gran competitividad enmarcada en los tratados de libre comercio vigentes y en negociación, que aportan al final de la cadena, beneficios al consumidor final y la posibilidad de acceso a bienes de este tipo a un mayor número de la población.



Capítulo II: Caracterización del Sector

2.1 Antecedentes

Considerando la alta competitividad y el ingreso de nuevos grupos automotrices y en consecuencia, las presiones que conlleva el crecimiento, se hace importante determinar los lineamientos que guiarán las estrategias y objetivos del sector. Precisamente en función de esta premisa se ha validado la generación de una visión encaminada a la sostenibilidad y una misión enfocada en la satisfacción del cliente. Pasando a un ámbito ético, se han tomado como base los pilares corporativos, valores y código de ética, desarrollados en torno al sector.

2.2 Visión

Para el año 2018 el sector automotor colombiano será reconocido en Latinoamérica como un sector atractivo por su dinamismo y crecimiento permanente, soportado en mejor infraestructura y un entorno regulatorio favorable.

2.3 Misión

Ofrecer al mercado colombiano, vehículos con altos estándares de calidad y tecnologías que conserven el medio ambiente, brindando precios competitivos, bajo el mejor índice de satisfacción del cliente de Latinoamérica.

2.4 Valores

Las políticas y directrices que enmarcan el sector, se han dado en función de sus objetivos e intenciones estratégicas.

Excelencia. Exceder las expectativas y superar permanentemente los resultados, comparados con los de los competidores.

Trabajo en equipo. Desarrollar el trabajo de forma que se logren resultados superiores a los que podrían alcanzarse individualmente.

Orientación al cliente. Ser reconocidos por los clientes actuales y potenciales, brindándoles mejores alternativas en materia de transporte acorde a sus necesidades específicas.

El mayor compromiso es maximizar el valor de la industria a través de la pasión por los clientes, la transparencia, honestidad y asertividad en todo lo desarrollado, buscando siempre la excelencia. Adaptado de Derco S.A. (2011). *Manual Derco Integro*.

2.5 Código de Ética

A través del código de ética se enmarcan los principios y prácticas aspiracionales del sector, donde no solo se alcance la excelencia en su operación comercial sino que, como gran comunidad de hombres y mujeres comprometidos en una tarea común, se alcance la excelencia ética. Se busca ir más allá de la normatividad laboral y legal, entendiendo el éxito del sector en el largo plazo, como la coherencia entre los valores éticos y el actuar sobre los cuales todo futuro debe edificarse y sostenerse.

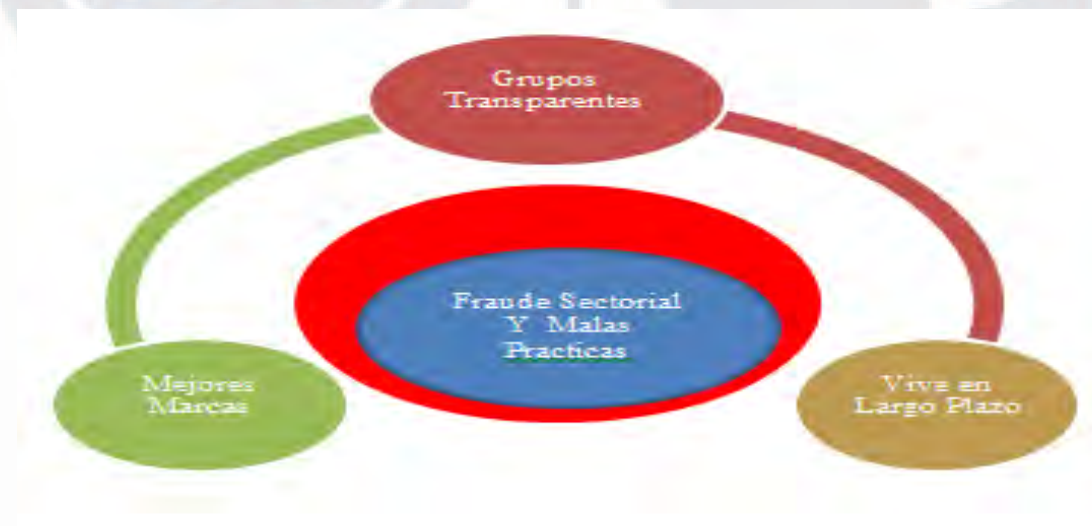


Figura 8. Código de ética

El esquema anterior, hace referencia a siete ámbitos en los cuales se debe concentrar el código de ética, valorado desde una perspectiva de principios y prácticas

corporativas, como aparece en la Figura 8. A continuación se expone un extracto de cada uno de los ámbitos desarrollados.

Ámbito 1. Colaboradores.

Cada colaborador será considerado ante todo como persona. Esto implica garantizar las condiciones que promuevan el respeto y la dignidad de cada uno. El derecho a un trato digno y humano, involucra el deber que tenemos todos de defender y promover un ambiente laboral de respeto, responsabilidad y confianza.

Respeto a la persona. El respeto por la persona se manifiesta en la total exclusión de cualquier tipo de discriminación o abuso que atente contra la dignidad de cada colaborador y contra la igualdad que existe entre ellos.

Cuidado e integridad física. El cuidado de cada colaborador se reflejará en garantizar las condiciones de salud y seguridad ocupacional necesarias para un ejercicio laboral responsable. Al mismo tiempo, es deber de cada colaborador cumplir con los requerimientos de seguridad y prevención de riesgos para ejercer sus funciones con el menor riesgo posible.

Desarrollo personal y profesional. La dignidad de la persona será promovida también a través del desarrollo personal y laboral de nuestros colaboradores. Es tarea de todos desarrollar un ambiente laboral que fomente el crecimiento de la empresa y de cada uno de sus colaboradores.

Compromiso personal. Se deben asumir ciertos compromisos personales que busquen mantener la transparencia y responsabilidad que se caracteriza en los actos que enmarcan el negocio en el sector.

Uso adecuado de los recursos corporativos. Cada colaborador debe hacer uso de forma adecuada de los recursos corporativos asignados, no se deben utilizar para su beneficio o fines personales ni más allá de lo que se autorice explícitamente. Así como del

manejo correcto de la información confidencial. Todo colaborador debe evitar cualquier mal uso de información privada o confidencial en el sector. Los colaboradores son responsables de proteger esta información confidencial a la cual tenga acceso. Se entiende por información confidencial, información relacionada con los planes, estrategias, proyectos, clientes presentes o potenciales, competidores, proveedores, empleados, resultados financieros u operaciones o cualquier tipo de información, que por lo general, no se da a conocer al público.

Conflicto de interés. Los colaboradores deben estar comprometidos con los intereses corporativos en el sector. Se genera un conflicto de interés en un particular asunto ético específico de la vida profesional de un colaborador que se ha comprometido a actuar en favor de los intereses corporativos y ocurre cuando contraviene ese compromiso y actúa satisfaciendo los propios. Debiéndose evitar situaciones donde los intereses personales interfieran con los intereses de la empresa. Adaptado de Derco S.A. (2011). Manual Derco Integro.

Ámbito 2. Clientes.

Los clientes son fundamentales son la razón de ser de las empresas. La búsqueda será siempre superar sus expectativas entregando el más alto estándar de excelencia en todos los productos y servicios ofrecidos en el sector. Promover con los clientes concesionarios y finales relaciones en el largo plazo basadas en la confianza y la transparencia.

Excelencia. El compromiso es entregar productos y servicios de la más alta calidad, superando las expectativas que tiene cada cliente y honrando la confianza que depositan en el respaldo, garantía y prestigio en el sector.

Transparencia e integridad. Para alcanzar la excelencia en la atención al cliente es clave desarrollar una relación que privilegie siempre la honestidad, la transparencia y la amabilidad, ganando su respeto y lealtad.

Conflictos de Interés. El foco hacia el cliente está basado en una relación honesta. Por eso se deben cuidar los intereses de las distintas partes, evitando todo tipo de malentendidos o conflictos. Esto significa evitar cualquier acción o conducta que pueda afectar la capacidad de decisión del cliente o de los colaboradores para actuar en beneficio de los intereses que representan. Adaptado de Derco S.A. (2011). Manual Derco Integro.

Ámbito 3. Proveedores.

Desarrollar relaciones comerciales basadas en la transparencia y el beneficio mutuo. Buscar especialmente proteger y mantener aquellas relaciones comerciales cultivadas en el tiempo con los proveedores de los productos que comercializan, sustentadas en la confianza, la mutua satisfacción comercial y el respeto a los acuerdos.

Beneficio Mutuo. Alcanzar acuerdos comerciales con nuestros proveedores donde ambas partes logren resultados satisfactorios y convenientes en un marco de conductas éticas.

Transparencia. Los acuerdos comerciales serán siempre alcanzados mediante mecanismos abiertos, claros y aprobados por la empresa. Se debe evitar todo tipo de conducta indebida que pueda restar la necesaria libertad y juicio comercial de nuestros colaboradores para asegurar los intereses de la empresa.

Respeto por la libre competencia. La relación con los proveedores debe enmarcarse en un ámbito de respeto por las normas de libre competencia. En la relación comercial con los proveedores, no deben solicitar información de la competencia. Solo deben manejar información pública disponible en el mercado. La determinación de precios es libre, y por lo tanto, las eventuales sugerencias de precio de los proveedores son sugerencias no

obligatorias para cada empresa del sector. En caso de que el comportamiento de un proveedor se aparte de las normas de libre competencia, se debe proceder a informar a la dirección ejecutiva, al oficial de cumplimiento o al departamento legal que corresponda en el ámbito corporativo del sector.

Conflictos de Interés. En las relaciones con proveedores es necesario evitar toda situación en la que los intereses personales sean distintos de los intereses y objetivos estratégicos de la empresa. Se deben promover los espacios y mecanismos necesarios para que estos conflictos puedan ser detectados, transparentados y solucionados a tiempo.

Adaptado de Derco S.A. (2011). *Manual Derco Integro*.

Ámbito 4. Gobierno y autoridades.

En un lenguaje corporativo las empresas en el sector se comprometen frente a las autoridades a respetar siempre la legalidad vigente y a mantener una actitud de buen ciudadano corporativo, rechazando cualquier comportamiento que vaya en contra de la transparencia necesaria en sus relaciones comerciales y ciudadanas con instituciones del Estado. Adaptado de Derco S.A. (2011). *Manual Derco Integro*.

Ámbito 5. Comunidad y medio ambiente.

En el sector se respetará el medio ambiente y promoverá relaciones amigables con las comunidades en las que se inserta.

Respeto por el entorno. Debe promoverse que la calidad de nuestros productos y operaciones resguarden y promuevan el cuidado del medio ambiente.

Relación cercana con las comunidades locales. Como comunidad de personas, es deber estar atentos al entorno, buscando compromiso y aportar con creatividad y capacidad a un desarrollo más integral de las comunidades insertadas. Adaptado de Derco S.A. (2011). *Manual Derco Integro*.

Ámbito 6. Competencia.

La relación empresarial con los competidores debe basarse en el respeto mutuo, en el marco de la libre competencia y la legislación antimonopolios.

Competencia Leal. Las empresas del sector se comprometen a competir basándose en la excelencia de sus productos y servicios, destacando los méritos propios sin desprestigiar a la competencia y sin realizar comparaciones sin fundamentos.

Respeto por la libre competencia. Se promueve la libre competencia. Ningún colaborador debe proponer o realizar acuerdos con otros competidores que puedan estar en conflicto con la legislación u obstruyendo la competencia. Esto incluye prácticas, acuerdos expresos o tácitos con competidores, que busquen establecer fijación de precios, márgenes, descuentos, promociones u ofertas, limitar zonas de producción, oferta o venta y asignación de clientes o líneas de productos, distribuir cuotas de mercado, entre otros. La información de la competencia debe ser obtenida a partir de la información públicamente disponible en el mercado, y no podrán existir intercambios de información o acuerdos de ningún tipo con los competidores.

Ámbito 7. Accionistas.

Es compromiso procurar un retorno que cumpla las expectativas de los accionistas que han invertido su capital en el sector, buscando siempre proteger y aumentar el valor de su inversión de forma responsable y transparente, respondiendo así a la confianza que han depositado en el mismo.

Valor de Largo Plazo. Las decisiones de negocios que tomadas estarán orientadas a generar retornos a largo plazo que superen al promedio de la industria, procurando utilizar los recursos con los más altos estándares éticos y apegándose a la legislación vigente.

Confianza. Procurar mantener una relación de confianza con los accionistas, buscando crear y promover canales de colaboración abiertos y eficaces. Adaptado de Derco S.A. (2011). Manual Derco Integro.

2.6 Conclusiones

Tomando como referente, la importancia de un desarrollo apropiado del primer paso para la formulación de las estrategias que encaminarán al sector automotor al planteamiento e implementación de objetivos exitosos, es destacable considerar una visión y una misión que caminen en la vía de la estrategia y de la mano de un código de ética apropiado. En consecuencia, se ha determinado una visión de mediano plazo y una misión que deberá perdurar en el tiempo; así mismo, se tomó el código de ética de un grupo automotor chileno destacable por sus resultados financieros y preocupación por generar principios y políticas corporativas éticas.

Capítulo III: Evaluación Externa

Este módulo concentra su atención en la identificación, evaluación y análisis de los factores externos que, de forma directa e indirecta, afectan al sector automotor colombiano. Esta evaluación parte inicialmente de lo general, analizando desde un nivel macro todas las variables que afectan al país, y posteriormente entraremos más en detalle y específicamente, evaluará los factores que afectan el sector automotor colombiano.

Se repasarán las ventajas de la ubicación geográfica de Colombia y sus principales características, así como sus intereses nacionales, el potencial nacional, los principios cardinales, y al final, la influencia de dicho análisis en la organización.



Figura 9. Ubicación geográfica de Colombia
Tomado de Garcia, A (2003) Recuperado de
<http://www.todacolombia.com/geografia/ubicacion.html>

El territorio continental de la República de Colombia se encuentra ubicado en la esquina noroccidente de América del Sur, sobre la línea ecuatorial, en plena zona tórrida. A pesar que la mayor parte de su extensión, se encuentren en el hemisferio norte, Colombia es equidistante con los dos extremos del continente Americano.

Por el Norte, Colombia llega hasta los $12^{\circ}26'46''$ de latitud norte en el sitio denominado Punta Gallinas en la península de la Guajira, que a su vez, constituye el extremo septentrional del continente suramericano. Por el sur, el territorio llega hasta los $4^{\circ}12'30''$ de latitud sur, en el sitio donde la quebrada San Antonio vierte sus aguas al caudaloso río Amazonas. El extremo Oriental se localiza a los $60^{\circ}50'54''$ de longitud oeste de Greenwich, sobre la isla de San José en el río Negro (En Colombia denominado río Guainía), frente a la Piedra del Cocuy, límite común entre las repúblicas de Colombia, Brasil y Venezuela. Por el Occidente llega hasta los $79^{\circ}02'33''$ de longitud oeste de Greenwich, que corresponden al Cabo Manglares en la desembocadura del río Mira en el Océano Pacífico.

El territorio colombiano, también comprende el archipiélago de San Andrés y Providencia, diseminados en el mar Caribe entre los 12° y $16^{\circ}30'$ de latitud norte, y los 78° y 82° de longitud oeste de Greenwich, cuyas islas principales son las de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Adicionalmente, en el Caribe se localizan cerca del litoral, la isla Fuerte y los archipiélagos de San Bernardo y del Rosario; así como las de Barú y Tierrabomba, próximas a Cartagena, las cuales se encuentran unidas al continente. Por su parte, en el Océano Pacífico se encuentra la isla de Malpelo a los $3^{\circ}58'$ de latitud norte y $81^{\circ}35'$ de longitud oeste, así como, las islas Gorgona y Gorgonilla más próximas a la línea costera.

Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica en América. Por una parte, es un punto de enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio y por otra, posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Dicha ubicación le permite ser la puerta de entrada a América del Sur y disponer de puertos hacia el resto de América, Europa y los países de la Cuenca del Pacífico.

La cercanía del canal de Panamá, la circunstancia de ser paso y escala de las principales líneas aéreas del continente y el establecimiento de puertos en las costas oceánicas dan a Colombia gran importancia estratégica para las comunicaciones y el comercio. Además, por los ríos internacionales Amazonas y Orinoco transitan barcos comerciales. Su posición la ha colocado como sitio de convergencia para rutas marítimas y aéreas; su cercanía al canal de Panamá le facilita el comercio. Su situación presenta posibilidades para la construcción de nuevos canales interoceánicos, si se aprovechan el Atrato y otros ríos del Chocó. García, A (2003). Ubicación Geográfica de Colombia.

Todo lo anterior representa una gran fortaleza para Colombia dada su privilegiada posición, factores que son determinantes para generar ventajas competitivas frente a otros países del hemisferio y del mundo. Se destaca entonces:

1. Posee acceso a dos océanos, y siendo el mar el enlace primordial para el comercio internacional, esta característica genera gran valor, no solo por la accesibilidad sino porque el transporte marítimo permite mover grandes cantidades de mercancía con un mejor costo beneficio.
2. Colombia es el país de Suramérica más cercano a Norteamérica, y partiendo de que en el hemisferio norte se concentra la gran parte de la población del mundo, esto deriva en menor distancia y tiempo, lo que beneficia el intercambio con este hemisferio.
3. Colombia es vecino del canal de Panamá, punto crítico para el comercio internacional, pues permite acceder en menor tiempo, con menor riesgo y a menor costo a los mercados internacionales.
4. Su cercanía con la cuenca del Pacífico también es un factor para tener en cuenta, lo que representa grandes oportunidades para los negocios futuros de los países que la conforman.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis de las relaciones entre los países (análisis Hartmann, 1978) incluye todas las interacciones entre naciones contemplando movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos e ideas a través de sus fronteras, y enfoca el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a aquellos de otras naciones (D'Alessio, F. 2008, p 94. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México D. F., México: Pearson).

Este análisis se basa en tres aspectos relevantes:

- Intereses nacionales
- Potencial nacional
- Principios cardinales

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según D'Alessio (2008) “Los intereses nacionales son aquellos que a un país le interesan fundamentalmente y trata de alcanzarlos a cualquier costo” (D'Alessio, 2008, p. 96).

Estos intereses pueden cambiar con el tiempo dependiendo de las políticas internas y externas de cada país.

El desarrollo de la matriz de intereses nacionales nos mostrará los diferentes países y la intensidad y relación que cada uno de ellos tiene con respecto a los intereses nacionales. La intensidad puede ser de supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera ciertos daños; mayores, si afectan de manera adversa; periféricos, si solo tienen consecuencias marginales (D'Alessio, 2008, p. 96).

Luego de definir los intereses nacionales, y de hacer un análisis desde la perspectiva local del sector automotor en Colombia, Al final, la matriz muestra la intensidad del interés que cada país tiene en relación con ellos y de acuerdo con la interacción con dichos países si son comunes y opuestos.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales.

Intereses Nacionales	Supervivencia Crítico	Vital Peligroso	Importante Serio	Periférico Molesto	Relación Común+/Opuesto-
1 - Apertura Comercial (TLC)		México	Brasil, USA, Corea.	Europa, China India.	+
2 - Consumo per cápita de Vehículos		Venezuela	Ecuador, Brasil.	USA, Europa, China, India.	+
3 - Políticas de movilidad y transporte		México	Brasil, China.		+
4 - Infraestructura Vial		Ecuador, México.	USA, Perú, India.	Venezuela, Brasil, China	+
5 - Estabilidad fiscal del sector automotor		Venezuela	USA, Brasil, México, corea.		+
6 - Regulación ambiental		USA, Europa	Colombia, Venezuela, Brasil, México, Corea.	China, India.	+
7 - Desarrollo del servicio público de transporte		México, Brasil	Venezuela, Ecuador.	China, india, USA, Europa	-

3.1.2 Potencial nacional

Demográfico. Según el último censo del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE, del año 2005, Colombia cuenta con una población de proyectada al 2010 de 45.508.205 personas. El 75% de la población se concentra en las grandes ciudades donde las de mayor concentración son Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena, que concentran cerca del 50% de la población del país, La otra parte de la población está ubicada en zonas rurales.

El promedio de personas por hogar es de 3.9, lo que muestra una gran oportunidad de venta de vehículos dado que el promedio es elevado vs. Estados Unidos y Europa, y el número ubican al país muy cerca de los asientos promedio por vehículo.

Tabla 4

Vivienda, Hogares y Personas.

Área	Viviendas	Hogares	Personas	Proyección Población 2012
Cabecera	7'824,702	8'208,838	31'504,022	34'387,230
Resto	2'565,505	2'362,061	9'964,362	11'120,975
Total	10'390,207	10'570,899	41'468,384	45'508,205

Nota. Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2005). *Promedio de personas por hogar.* Recuperado de <http://www.dane.gov.co/censo/>

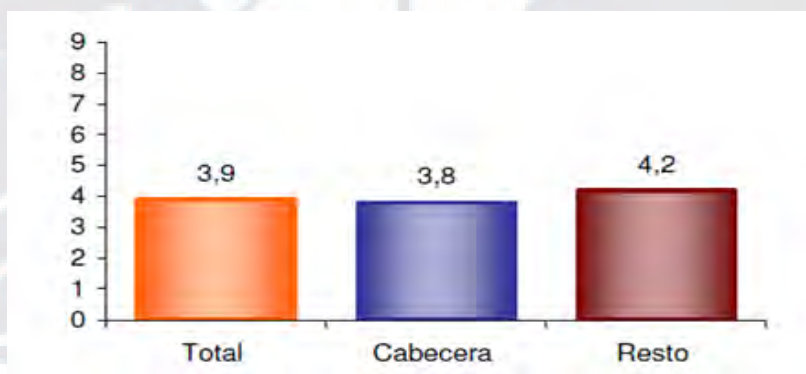


Figura 10. Promedio de personas por hogar Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2005). *Promedio de personas por hogar.* Recuperado de <http://www.dane.gov.co/censo/>

La población en Colombia no muestra diferencias significativas por sexo, aunque es importante resaltar que son mayormente mujeres que hombres, lo que aporta información valiosa para el sector automotor dado que las decisiones de compra son totalmente diferentes en cuanto a modelos, número de plazas, color, etc.

La estructura por grupo de edad muestra que la población colombiana es relativamente joven, lo que aporta información relevante para el sector automotor, dado que este rango de edad prefiere vehículos económicos, pequeños, amigables con el medio ambiente y con una línea de accesorios diferente a la normal.



Figura 11. Población por sexo

Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2005). *Población por sexo y grupos de edad*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/censo/>

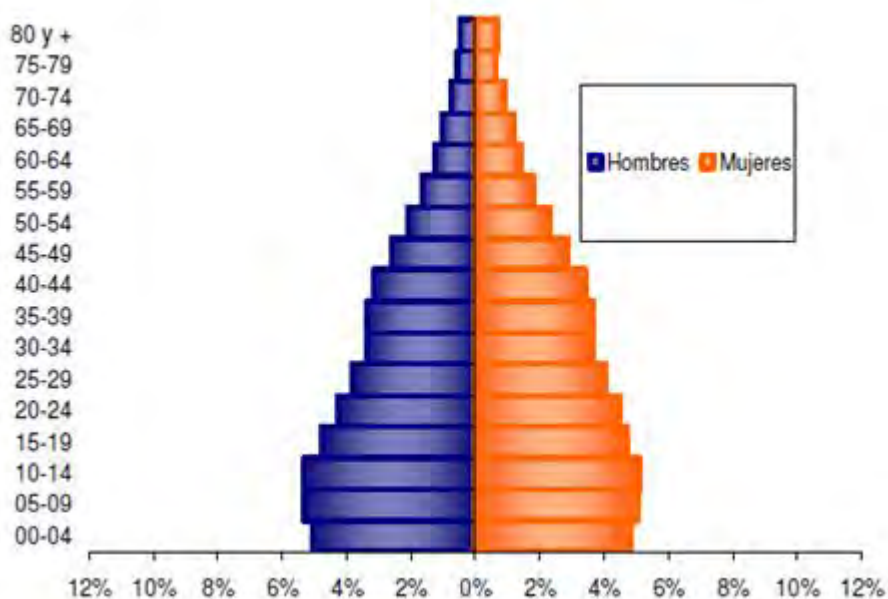


Figura 12. Estructura de la población por sexo y grupos de edad

Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2005). *Población por sexo y grupos de edad*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/censo/>

En Colombia, por cada 100 habitantes 7.4 cuentan con un vehículo. La antigüedad del parque automotor colombiano es de 15.6 años y el precio promedio de los vehículos que se venden en el país es de 33 millones de pesos (US\$18 mil).

El porcentaje de población en una edad activa para el trabajo pasará de 64.9% en 2011 a 66.1% en 2020. Asimismo, se espera que las mejoras recientes en el mercado laboral y la política pública enfocada a los más jóvenes aumenten la participación laboral de estos grupos de edades. Esto sería un factor decisivo para las previsiones de venta de

vehículos, especialmente por parte de los jóvenes que adquieren por primera vez un vehículo.

Colombia es uno de los países con mayor tasa de crecimiento esperada para la población urbana. Entre 2010 y 2015 la población urbana crecerá a una tasa de 1,6% anual, la cual supera el promedio de 1,4% anual en Latinoamérica. No obstante, el aporte de la urbanización a la compra de automóviles dependerá de los procesos ordenados de formación de infraestructura de transporte en las grandes ciudades. BBVA Research (2012) Situación Automotriz de Colombia.

Geográfico. Colombia goza de una ubicación privilegiada; entre sus límites cuenta con extensas costas sobre los océano Atlántico y Pacífico, lo cual facilita el desarrollo de la economía. Asimismo, posee amplias ventajas naturales climáticas. A su vez, se ha caracterizado por su estabilidad democrática que, junto con su organización institucional y legislativa, garantiza la ejecución de proyectos de envergadura.

Lo anterior, ha permitido el crecimiento de la economía y la población sobre todo en 5 ciudades, por encima del promedio del país: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Bucaramanga, ciudades que para el sector automotor, concentran cerca del 84% de sus ventas.

La ubicación geográfica de los principales mercados ha permitido la incursión de las siguientes ensambladoras, todas en el área de influencia de las ciudades con mayor número de unidades vendidas en el país.

En Colombia operan de manera activa las siguientes ensambladoras de vehículos:

- Compañía Colombiana Automotriz (marcas Ford, Mazda y Mitsubishi)
- General Motors Colmotores (marcas Isuzu, Suzuki, Volvo y Chevrolet)
- Sofasa (marca Renault)
- Hino Motors Manufacturing S.A. (marca Hino - grupo Toyota)

- Carrocerías Non Plus Ultra (marca propia, CKD Volkswagen)
- Compañía de Autoensamble Nissan (marca Nissan)
- Navitrans (marca Agrale)
- Praco Didacol
- Daimler (Marcas Mercedes-Benz y Thomas Built Buses)

Las cuatro primeras empresas concentran el 99% de la producción en términos de unidades.

En el marco de la región, la ubicación de Colombia y las características que hemos mencionado con anterioridad, no solamente representan para el país una gran oportunidad, dada la baja tasa de motorización por habitante (consumo per cápita de vehículos), sino además porque en el resto de la región nuestros principales mercados potenciales como lo son Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay y Brasil, tienen tasas inferiores o muy similares a las nuestras, como lo evidenciaremos en el transcurso de este estudio.

Esto representa un potencial enorme de ventas, dada la cercanía y la facilidad para conectarse a través del mar o por carretera con estos mercados, así como la capacidad instalada de las ensambladoras del país que permite un margen amplio de crecimiento.

Económico. La solidez de las políticas económicas de Colombia y la promoción agresiva de acuerdos de libre comercio en los últimos años han reforzado su capacidad para hacer frente a los choques externos. El PIB real creció un 5.7% en 2011 y la inflación acabó en 2011 en el 3.7%, continuando con casi una década de buenos resultados económicos.

Las tres principales agencias de calificación han actualizado el grado de inversión de Colombia. Sin embargo, el país depende en gran medida de las exportaciones de petróleo, por lo que es vulnerable a una caída en los precios del petróleo. El desarrollo económico se ve obstaculizado por la infraestructura inadecuada, debilitada aún más por

las recientes inundaciones. Por otra parte, la tasa de desempleo del 10,8% en 2011 sigue siendo uno de los más altos de América Latina. La Política exterior se ha centrado en reforzar los lazos comerciales de Colombia e impulsar la inversión en el país. El Acuerdo entre EE.UU. y Colombia de Libre Comercio (TLC) fue ratificado por el Congreso de los EE.UU. en octubre de 2011 y está pendiente de ejecución en 2012. Colombia ha firmado o está negociando acuerdos de libre comercio con varios países, entre ellos Canadá, Chile, México, Suiza, la Unión Europea, Venezuela, Corea del Sur, Turquía, Japón e Israel. La inversión extranjera directa - en particular en el sector petrolero - alcanzó un récord de US \$ 10 mil millones en 2008, pero cayó a US \$ 7.2 mil millones en 2009, antes de comenzar a recuperarse en 2010, y parece haber alcanzado un récord de \$ 13 billones en 2011.

Colombia es el tercer mayor exportador latinoamericano de petróleo a los EE.UU. La desigualdad, el subempleo y el narcotráfico siguen siendo problemas importantes, y la infraestructura del país requiere mejoras importantes para sostener la expansión económica.

La dinámica económica del país es positiva y las proyecciones permiten prever que la tendencia seguirá siendo igual en el mediano plazo, por lo que el sector automotor colombiano tiene buenos pronósticos para desarrollar su industria.

La industria automotriz colombiana está conformada por la actividad de ensamble de vehículos, de producción de autopartes y de ensamble de motocicletas. Esta industria contribuyó con el 4% del total de la producción industrial del país. Es reconocido a nivel mundial como sector “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos de arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial.

Los principales indicadores macroeconómicos del país y los más relevantes para el sector automotor en Colombia, muestran un panorama positivo tal como se relaciona en la Tabla 5.

Tabla 5

Indicadores Relevantes Mercado Automotor Colombiano.

Indicadores Relevantes Mercado Automotor Colombiano	
PIB Per cápita (USD 2011)	7,000
Extensión del territorio (miles de KM2)	1,142
Red Vial (miles de KM2)	204
Parque Automotor por cada 100 Habitantes (2010)	7
Antigüedad del parque automotor (2010)	16
Precio promedio de autos (COP millones, 2011)	33
Vehículos Nuevos financiados (%de ventas de autos nuevos)	60

Nota. Tomado de Index Mundi, *Economía Colombiana*. (2012). Tomado de [http://www.indexmundi.com/.../colombia/producto_interno_bruto_\(pib\)](http://www.indexmundi.com/.../colombia/producto_interno_bruto_(pib))

La población del país que es intermedia vs los estándares mundiales, el PIB per cápita que es relativamente bajo pero viene en ascenso, sobre todo el aumento en la venta de automóviles nuevos, muestra un gran potencial para el sector automotor en Colombia. La oferta anual automotriz ha venido incrementándose tanto por un aumento de la producción, como de las importaciones. Entre 2000 y 2010 éstas se multiplicaron por cinco, profundizando la tendencia reciente de los vehículos importados en la oferta local

Tecnológico científico. El sector automotor tiene características muy relevantes en cuenta a sus altos aportes a la innovación y a la transferencia de tecnología que lo constituyen en uno de los sectores líderes y una de las locomotoras para el de desarrollo de Colombia.

La principal influencia tecnológica que tiene el sector automotor en Colombia proviene de las grandes ensambladoras americanas, japonesas y francesas, quienes fueron las primeras en establecerse como ensambladoras en el país y que hoy dominan el mercado colombiano de vehículos. En la actualidad en Colombia están establecidas 8

ensambladoras de vehículos, todas extranjeras, ninguna local, lo que indica que no hemos sido capaces de desarrollar la tecnología necesaria para producir vehículos de marcas nacionales, pero si tenemos la inversión extranjera necesaria y la transferencia de tecnología para ensamblar y comercializar marcas mundialmente conocidas.

La tecnología ligada al sector automotor también será de gran aporte para manejar en forma eficiente el consumo energético. Todo esto es poco frente a los desarrollos que se avecinan para ampliar la oferta de vehículos cada vez más ‘inteligentes’ y eficientes. Sin embargo, existe preocupación en torno a los precios, pues en la medida que los automóviles sean más completos tecnológicamente seguramente tendrán un mayor valor y difícilmente serán asequibles para todos los públicos.

Hay que tener en cuenta que desde hace varios años el vehículo dejó de ser una inversión en los países de América Latina y hoy comienzan a devaluarse desde el mismo momento en que son retirados del concesionario. Así las cosas, el reto de los fabricantes de los ‘autos fantásticos del futuro’ están en buscar el equilibrio entre precio y beneficios, para lograr que el público se motive a comprar y la industria continúe por el camino de la revolución tecnológica.

Histórico, psicológico, sociológico. La historia económica y cultural colombiana podemos resumirla así:

Hasta hace unos años Colombia era un país *cafetero*: hablando en cifras gruesas, el café producía el 60 o 70% de las divisas y daba empleo a 2.5 millones de familias campesinas. Los cafeteros presionaban por un dólar artificialmente caro, lo cual frenaba las importaciones y de rebote estimulaba el crecimiento de la industria nacional. Pero el café pasó a la historia: el año pasado generó apenas el 5% de las divisas y para este año podría bajar al 3 % del total.

Hoy es un país minero-exportador. El petróleo representó el 54% de las exportaciones del año pasado y la minería (carbón y ferroníquel, más que todo) contribuyó con otro 22%: cambió la agricultura por el subsuelo y este cambio, es la revolución silenciosa que ha creado o está creando una nueva Colombia.

Hoy el Estado emplea a muchas más personas y ha duplicado su peso en el producto nacional. La inflación, por su parte, dejó de ser un problema. La agricultura y la industria dejaron de ser rentables, porque todo se puede importar más barato. La tierra ya no tiene ningún uso económico: su valor es apenas simbólico y político. Pocos empleos productivos, baja competitividad, y la riqueza en manos de muy pocos (después de Haití, Colombia es el país más desigual de América Latina).

En efecto, la bonanza minera colombiana ha seguido sosteniendo la guerra *militar*: el presupuesto de defensa se triplicó en diez años, y los actores armados ilegales han encontrado una fuente estupenda de recursos en el chantaje o en la explotación ilegal de minas y energéticos.

Café, coca y petróleo resumen la historia reciente de Colombia. Cada uno a su manera ha empujado y ha distorsionado el crecimiento económico de Colombia, ha decretado quiénes son los ganadores y quiénes son los perdedores, quién se queda con las rentas y donde están los empleos, qué está pasando en el campo, qué hacen y qué consumen las gentes en las ciudades, qué tanto importa el Estado, qué tan sucia es la política, cuál es la imagen que el mundo tiene de Colombia.

Todo lo anterior ha hecho que el país crezca a partir de conflictos y oleadas de diferentes culturas, que desplazadas por la violencia o motivadas por alguna bonanza minera se desplacen por el territorio colombiano y formen asentamientos de diversas culturas en todo el territorio. El colombiano es entonces, por estas características, un ser

emprendedor y aguerrido, que ha sumado a su perfil psicológico, la constante lucha por su sustento y el enfoque al resultado.

Los vehículos son para el colombiano, no solo una fuente de recursos, pues hay un gran número dedicado a trabajar en el sector del servicio público, transportando pasajeros y mercancía, sino además una recompensa a su esfuerzo y dedicación, pues el vehículo es símbolo de prosperidad y estatus en Colombia.

Organizacional – administrativo. La política automotriz colombiana se basa en el convenio de complementación en el sector automotor. Por su parte, la política de ensamble en el país surge como respuesta a la necesidad de facilitar una mayor articulación en los procesos productivos y especialización de la industria y tiene los siguientes objetivos:

1. Fortalecer las empresas en el mercado nacional, promover las exportaciones, atender las exigencias de los acuerdos de integración regional y aprovechar las oportunidades derivadas de los mismos.
2. Lograr transferencias tecnológicas que garantice el incremento de su productividad y competitividad.
3. Generar inversiones productivas adicionales.

Dicha política se apoya en el régimen aduanero de Depósitos de Transformación o Ensamble y tiene como incentivo una tarifa del 0% en la importación de materias primas para el ensamble de carros y autopartes y del 3% para motocicletas, siempre y cuando los mismos se clasifiquen como originarios.

Para beneficiarse de la política de ensamble debe cumplir ciertas normas dependiendo de cada subsector. Ahora bien, la aplicación del régimen franco al sector automotor en Colombia muestra como el empleo, la productividad, la competencia y la integración de las zonas francas, ayudan a su crecimiento económico. Araujo Ibarra.

(2012). Normatividad colombiana.

Teniendo en cuenta lo anterior, y con miras a potencializar el desarrollo del sector automotor en Colombia, capitalizando para ello la experiencia internacional, pero además buscando ordenar las prioridades del sector y construyendo una visión administrativamente más viable, se presenta el régimen de zona franca como una alternativa que ofrece grandes ventajas.

A continuación se indican entonces las principales bondades que ofrece el régimen franco.

1. Principio universal de extraterritorialidad. Las mercancías ingresadas a zona franca se consideran fuera del territorio aduanero nacional a efectos de impuestos a las importaciones y exportaciones.
2. Tarifa única de impuesto de renta de 15%.
3. No causación de tributos aduaneros (arancel e IVA) frente a mercancías introducidas desde el exterior.
4. Exención de IVA frente materias primas, partes, insumos y bienes terminados que se vendan desde el territorio aduanero nacional a usuarios industriales de bienes o de servicios de Zona Franca o entre éstos.
5. Frente a las ventas desde zona franca al resto del territorio aduanero nacional, que a saber se consideran un importación, la base para calcular el IVA solo comprende el valor de los bienes importados y no el de aquellos que hayan sido adquiridos en el resto del territorio aduanero nacional ni el del valor agregado incorporado en zona franca.
6. Las exportaciones provenientes de zona franca se benefician de los acuerdos comerciales internacionales negociados por Colombia. Posibilidad para una empresa de gozar del régimen franco sin necesidad de trasladarse a un parque industrial a través de la figura de zonas francas uniempresariales.

Vale la pena resaltar, que la organización y la parametrización del gremio automotor, no solo es estatal, sino también privada. Donde se destacan Asopartes, como una de las primeras agremiaciones interesada en asociar al gremio en pro de una misma causa y buscando beneficios para sus asociados.

Sobre los años 30, con la llegada de los primeros automóviles al país, surgió un selecto grupo de empresarios y almacenes dedicados a importar repuestos, venderlos directamente, distribuirlos por medio de sus sucursales o darlos en venta a aquellos que no podían importar.

Al envejecer los vehículos y aumentar el número de importados, el negocio que al comienzo parecía más o menos rentable se fue ampliando hasta convertirse en uno de los renglones más importantes de la economía nacional, sin embargo la actividad se regía por las directrices de otros gremios y los “autopartistas” se acogían a las disposiciones oficiales y de los organismos encargados de regular las importaciones, lo cual dificultaba la actividad.

En 1990 la Asociación contaba con 7 Seccionales: Cali, Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Neiva, Barranquilla y Pereira. El 12 de noviembre de 1993, se celebró una Asamblea General Extraordinaria de Afiliados en la que se consolidó una nueva etapa de la Asociación que le permitiría asumir los retos del Siglo XXI. Este proceso generó reformas de tipo administrativo que le imprimieron un mayor dinamismo. ANDI (2012).

Información general.

Militar. Las Fuerzas Militares de Colombia o FFMM son las instituciones castrenses de tierra, mar y aire, de la República de Colombia; están bajo el planeamiento y dirección estratégica del Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia que reporta al Ministerio de Defensa y cuyo jefe supremo es el presidente de la república.

Están conformadas por Ejército, Armada y Fuerza Aérea; cuentan con más de 400 mil efectivos. Se encuentran adscritas al Ministerio de Defensa en conjunto con la Policía Nacional, hacen parte de la Fuerza Pública.

Colombia cuenta con un proyecto de inversión en Defensa para 2012 de 1.91 billones de pesos, más de 1,063 millones de dólares. El documento remitido al Congreso indica una inversión superior a 2011 en un 21.6% cuya cifra presupuestada fue de 1.57 billones de pesos (873 millones de dólares).

Toda la inversión militar tiene como objetivo consolidar el modelo de seguridad democrática, implantado por el anterior gobierno y que tiene como objetivo fundamental, generar confianza inversionista que apoyará de primera mano al sector automotor colombiano promoviendo la llegada de inversión extranjera y generando un clima de seguridad y respaldo del gobierno y las fuerzas armadas hacia el sector productivo del país.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2008) son cuatro los principios cardinales: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de tercera. Alrededor de la industria automotor, crecen otras industrias de producción de vidrio, plástico, así como las siderúrgica, metalmecánica, robótica, informática y otras, según Guadalupe Piñeyro en su análisis del sector.

Para el sector automotor colombiano, el principio bajo el cual ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, se aplica completamente y se ve reflejado en el alto nivel de competitividad de la región que detallamos a continuación:

Brasil presenta un nivel elevado de calidad en el desarrollo de la industria, pero a su vez la ciudad representa altos costos para el establecimiento de una planta armadora. Por su parte tanto India como México presentan un mayor equilibrio entre su nivel de calidad y

costos al instalar una planta armadora. Sin embargo se destaca el caso de México, debido a que el país cuenta con destinos de exportación a mercados con altos estándares de calidad internacional, como es el caso de Estados Unidos y la Unión Europea.

En cuanto al índice de costos, de acuerdo con el desglose, el país que representa menores costos en mano de obra, es India pero en cuanto al pago de servicios públicos es México. Como uno de los más importantes fabricantes de autos, Corea produce más de 3.8 millones de vehículos al año.

Desde que Corea comenzó a exportar autos en 1976, la industria automotriz del país se ha desarrollado a una velocidad notable. Aprovechando la ola de creciente popularidad de los automóviles coreanos en todo el mundo, las compañías automotrices líderes de Corea han comenzado a extenderse estableciendo fábricas en el extranjero.

Lazos pasados y presentes. Colombia cuenta con acuerdos comerciales que incluyen el capítulo de vehículos, permitiendo tener un mercado ampliado de 38 millones de unidades en la región (Fuentes: INEGI, México; CIDAT, Perú; AEAD, Ecuador; INE, Chile, Ministerio de Transporte, Colombia).

Además, para el 2012, se estiman ventas alrededor de las 360 mil unidades. Este comportamiento estará jalonado por el buen momento que atraviesa la industria, además de la facilidad de financiamiento especializado, sociedades fiduciarias y la figura de leasing vehicular.

Se pronostica un crecimiento constante de la clase media que elevará las perspectivas de consumo en el mediano plazo, logrando alcanzar en los próximos años un mercado anual de 500 mil unidades en promedio (Proexport, 2012).

Los acuerdos comerciales deben servir para atender la demanda creciente y por ello es importante resaltar que en cuanto a importación de vehículos, Colombia tiene

estrechos vínculos con Corea, México y Brasil, donde hoy se concentra la mayor parte de vehículos importados.

Dada la alta competitividad del sector, los productores internos han comenzado a explorar mercados de la región y han estrechado vínculos comerciales principalmente con Ecuador, Venezuela y Brasil, donde hoy se concentra el más alto número de unidades exportadas de Colombia.

Es importante resaltar que con la firma del TLC, Estados Unidos se convierte en un motor muy relevante del desarrollo del sector automotor colombiano, dado que el acuerdo comercial que entró a regir entre Colombia y EE.UU plantea que el sector automotor tendrá una desgravación de los aranceles entre cinco y quince años, lo que facilitará el intercambio comercial de vehículos entre los dos países.

Contrabalance de los intereses. El sector automotor en el mundo viene trabajando en dos frentes importantes, la producción y la comercialización. En cuanto a la producción para el sector automotor colombiano hay grandes desventajas en la relación Costo – Beneficio. Tenemos tan solo un par de ensambladoras relevantes en el mercado y que cuentan con tecnología que nos permite ser competitivos en cuanto a diseño calidad y costo.

Por otro lado, el estado viene incentivando el servicio de transporte público en las principales ciudades del país y regulando con políticas de movilidad estrictas el uso del automóvil, lo que tarde o temprano derivará en una menor intensidad de compra por parte de los consumidores.

Al final son pocas las ensambladoras y muchas las comercializadoras de vehículos en Colombia, lo que muestra claramente que buscando un equilibrio en los intereses del sector la orientación es más fuerte hacia fortalecer la comercialización, lo que se verá impactado también por los tratados de libre comercio que firme el país.

Conservación de los enemigos. Es importante destacar que los principales productores de vehículos en el mundo se encuentran en USA, la Unión Europea, Japón, China, e India, que surten desde sus plantas ubicadas estratégicamente y con costos de producción bajos, y tecnología de punta, los mercados mundiales. En la región se destacan México y Brasil como los países que se han mantenido a la vanguardia del sector automotor y que son una amenaza para el sector productivo colombiano dada su alta eficiencia.

En cuanto a la comercialización de vehículos, el sector automotor colombiano sí cuenta con gran reconocimiento dado que la red de distribuidores y concesionarios del país, conocen perfectamente el mercado como los canales de distribución, y entiende las preferencias del consumidor colombiano, lo que genera barreras de entrada a otros competidores extranjeros y permite ventajas competitivas para el sector.

3.1.4 Influencia del análisis en el sector automotor colombiano

Las características de Colombia, donde sobresalen su ubicación privilegiada, su acceso a 2 océanos y la buena dinámica del país, sumado a una estabilidad política y económica, representan para el sector automotor una gran oportunidad de crecimiento.

El análisis tridimensional de las naciones nos muestra las grandes fortalezas del país, pero también las debilidades que podría tener frente a sus competidores regionales y mundiales. Es este potencial interno el que nos permite establecer que el país cuenta con lo necesario para competir, por lo pronto de manera regional y en algunos nichos de mercado, manera mundial con los grandes ensambladores y comercializadores del mundo.

En el aspecto externo y basados en los principios cardinales, debemos resaltar que la gran dependencia que tenemos del entorno mundial, complejo y cada vez más competitivo, nos ofrece amenazas latentes y que debemos enfrentar, pero también

oportunidades claras sobre todo enmarcadas en el liderazgo de la región y en el uso eficiente de los principales tratados, sobre todo con los estados unidos y México.

El ambiente entonces, es propicio para el sector automotor y las posibilidades en el país, tanto para la producción como para la comercialización de vehículos, son muy favorables.

3.2 Análisis Competitivo del País

Debido a los grandes cambios que ha sufrido el mercado, derivados de la globalización y de tratados de libre comercio, la entrada de nuevos competidores ha incrementado la variedad de vehículos, y el cliente puede encontrar cada vez más mayores ofertas en lo que a tamaño, diseño, motor y precios competitivos se refiere. El retraso en la infraestructura de las vías del país y su estado, han cambiado los gustos y necesidades del consumidor, lo cual hace necesario estudiar las tendencias de los clientes que anteriormente compraban vehículos de gama media.

La importancia histórica del sector automotor en el desarrollo industrial del país se reconoce por los resultados de las investigaciones recientes. La fortaleza de esta conclusión radica en los fuertes efectos en transferencia tecnológica, producción y empleo que genera esta importante cadena productiva en muchos sectores relacionados como los de metalmecánica, petroquímica, eléctrica y electrónica, etc. Sin embargo, los cambios derivados de la globalización de la economía han traído nuevos retos y oportunidades para el sector automotor nacional.

3.2.1 Condiciones de los factores

En el año de 1903 Bogotá comenzó la industria automotriz con un Cadillac importado por Ernesto Duperly, miembro de una familia con trayectoria en el arte y el comercio fotográfico. Desde entonces se dio un gran progreso de este sector y actualmente encontramos importantes ensambladoras como Sofasa, Renault, Mazda y

General Motors Colmotores que produce la marca Chevrolet El tiempo.com, octubre de 2012).

Michael Porter (1999) planteó un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad.

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor.



Figura 13. Las cinco fuerzas de Porter

Tomado de Porter, M. (2009b). *Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. Ser competitivo* (4a ed.). Madrid, España: Deusto.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Aunque la industria automotriz aflojaría un poco este año el pie del acelerador en el crecimiento de sus ventas, no se puede hablar para nada de un freno de emergencia en la colocación de carros nuevos. Por el contrario, todo parece indicar, salvo una situación económica especial, este sector ya se montó en el caballito de las 330 mil unidades.

Como lo señala Juan Manuel García, director ejecutivo del Comité Automotor, que tiene asiento en la firma de análisis Econometría “en lo que toca a las ventas del presente año, Econometría S.A espera un año con una actividad económica similar a la del año pasado y por ello estima que el cierre del año 2012 será cercano a las trescientas mil unidades”. Por otra parte en el mismo artículo Jose Alejandro Perez indico “aunque la industria colombiana tiene un potencial de crecimiento importante, pudiendo alcanzar las 500 mil unidades en el medio plazo, la tendencia de las cifras de ventas indica una industria en torno a las 320 mil unidades en el año 2012”. Perez, Jose Alejandro. (2012, 28 de Enero). Sector automotor con un 2012 moderado.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según el Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT) y sus cifras recogidas por Fenalco, dentro de las 20 marcas con mayores ventas entre enero y septiembre de 2012, los principales avances los tienen International, con 2 mil 204 vehículos matriculados más frente al mismo lapso del 2011. Kenworth, con 1 mil 976; Chery con 1 mil 163, y Volkswagen con 1 mil 098. Si bien en lo corrido del año hasta agosto se han matriculado carros nuevos de 120 marcas, solo 20 de ellas concentran el 94% de los vehículos que entrado en circulación. En cambio, el principal golpeado por la contracción del mercado automotor en Chevrolet, con 13 mil 185 vehículos menos. De hecho, la disminución de sus unidades equivale al 144% de la caída total del mercado, de 9 mil 116 vehículos. Luego está la caída de 3 mil 387 vehículos de Renault, y de 2 mil 268 en Mazda.

El aumento en marcas de camiones va de la mano del crecimiento registrado en vehículos de carga y, en general, aquellos que se destinan a actividades productivas, que se ha presentado en el curso de este año (El Tiempo, sitio web, 2012).

Todo lo visto en este artículo demuestra el movimiento atractivo que se está presentando en el sector y donde las marcas que más atentas estén al movimiento de la demanda logran el mayor share.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En cuanto al sector financiero, encontramos que la revaluación, la disminución en los impuestos para los importados, la llegada de los carros chinos y la estabilidad en las tasas de interés, han acercado a muchos al sueño de comprar un automóvil. Una tendencia que se mantendrá durante los próximos años.

La estabilidad política y económica, junto con el buen desempeño que vienen experimentando sectores claves de la economía que se refleja en el buen índice de crecimiento del PIB hace pensar que la industria mantiene la tendencia en sus niveles. Obviamente, hay un factor de riesgo externo que estamos atravesando a nivel mundial y que debemos monitorear. Un factor clave para el buen desempeño del sector es la disponibilidad de crédito que ha contribuido al crecimiento del sector y que esperamos se mantenga en buenos niveles.

Las cifras proyectadas por voceros del sector hablan ya de una industria con peso en la economía, pero incluso aún no copan el potencial del mercado. Por ejemplo, argumenta el presidente de Andemos, que un país como Argentina, con un número similar de habitantes, superó los 800 mil carros vendidos. Y aunque es un listón muy alto, los directivos del sector sí creen que en el mediano plazo Colombia debe ser un mercado de 500 mil carros por año en promedio.

El crédito para compra de carro es un factor que alienta este consumo. Para Nicolás Mejía, gerente de Grupo Automontaña, las opciones de planes facilitan que la gente se suba por primera vez a un carro o cambie el actual.

Explicó que hoy los bancos están adoptando mecanismos que se adaptan al flujo de ingresos del potencial comprador para diseñar los planes de pago que soporten la deuda, de acuerdo con la disponibilidad futura de recursos.

3.2.5 Influencia del análisis en el sector automotor colombiano

Para las ensambladoras y para el sector en general, el mercado sigue siendo importante gracias al auge que han mantenido en sus ventas tanto nacional como internacionalmente, destacándose entre estos el Convenio Automotor Andino, pues su crecimiento ha favorecido a todo el sector automotor, fortaleciéndose en participación, innovación, producción, servicio y desarrollando estrategias día a día para seguir siendo competitivos en el mercado. Santisteban, R.D., & Suarez, G.E. (2008). Análisis competitivo de la industria automotriz y de la madera en Colombia frente al mundo.

Universitaria de Investigación y Desarrollo.

Frente al TLC con Estados Unidos, la industria automotriz se ve afectada. Cuando muchos sectores del país se aprestan a manejar de la mejor manera todos los TLC que se han firmado, el automotor los ve con preocupación porque quizás es uno de los que tendrá que afinar más herramientas para no sucumbir.

Y es que a la amenaza de la gran industria automovilística de los Estados Unidos se le suma la de Corea, no menos fuerte, sin contar con que ya se tiene que competir con México, un país que ha logrado consolidar algunas marcas en Colombia.

Hasta ahora lo que han demostrado dos de las ensambladoras colombianas es su voluntad de atender el reto con valentía. No en vano se creó en febrero Zoficol, la zona franca de General Motor Colmotores, en donde se hará el primer proceso altamente industrializado del sector, con el estampado de un buen número de piezas para varios de los modelos Chevrolet que se ensamblan allí.

Sofasa Renault, por su parte, hizo su apuesta y ajustó todo lo necesario para producir en su planta de Envigado Duster la nueva 4x4 de la marca, un gran carro con un precio insuperable para el segmento y con el que se llegará al mercado de México, un país al que solo le vendimos la ridícula cifra de cuatro vehículos en 2011.

Los expertos dicen que hay que tener confianza ya que las marcas que se ensamblan en Colombia tienen gran aceptación entre los consumidores, quienes han demostrado fidelidad a lo largo de todos los años que llevan apostándole al país. Este de los consumidores es otro factor a tener en cuenta, pues de ellos dependerá hacia dónde se incline la balanza. Valdría la pena que los colombianos apoyáramos a los industriales que por tanto tiempo le han generado empleo de calidad al país, pues, además, lo han venido haciendo muy bien. Por lo pronto hay una gran expectativa por ver qué pasa en este sector al que se le suma también con gran peso, el de autopartes. Machado, J. (2012, 04 de mayo). Como afectarán los TLC al sector automotriz colombiano?

3.3 Análisis del Entorno del Sector Automotor de Vehículos Ligeros PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El sector automotor en Colombia es un sector altamente regulado, algo más que en muchos países de Latinoamérica, pero menos que en países desarrollados; entre las principales fuerzas políticas y gubernamentales se encuentran los marcos regulatorios:

- Regulaciones de Comercio Exterior
- Regulaciones de Emisiones
- Regulaciones de Seguridad
- Regulaciones sobre Movilidad
- Regulaciones de importación y comercio exterior

Para la importación de vehículos y autopartes existen aranceles que van de un 16% a un 35% según el caso, sin embargo existen preferencias para importación de vehículos

que resultan de los acuerdos en vigor se concentran en Perú, Ecuador, Bolivia (CAN-Acuerdo de Cartagena), Chile (Tratado Libre Comercio), México (G2) con libre arancel. En el caso de El Salvador, Honduras y Guatemala (Triángulo Norte), el capítulo 87 fue excluido de la negociación y se aplica el arancel de Nación más Favorecida (NMF). Con Argentina y Brasil (Mercosur), están en desgravación escalonada (séptimo año) y para este año hay una revisión por parte de los dos ministerios respectivos donde se contemplaran las capacidades instaladas actuales de cada país y comportamiento del sector para reconsiderar el porcentaje de reducción de arancel vigente. En resumen:

Tabla 6 *Tratados y Acuerdos Comerciales para Vehículos en Colombia*

Tratados y Acuerdos Comerciales para Vehículos en Colombia.

Destino	Arancel para Colombia	Acuerdo
México	0%	G2
USA	0%	TLC suscrito
Región Andina	0%	CAN
Chile	0%	TLC
Salvador, Guatemala, Honduras	Nación más Favorecida (NMF)	TLC
Brasil	Revisión año 2011	CAN-Mercosur
Argentina	Revisión año 2011	CAN-Mercosur

Nota. Tomado de Perfil sectorial industria automotriz 2011, Proexport, Ministerio de Comercio Exterior de Colombia. Recuperado de <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Perfil%20Sectorial%20-%20Industria%20Automotriz.pdf>.

El Gobierno colombiano está adelantando las negociaciones de un acuerdo comercial con Corea del Sur, el cual podría contemplar una desgravación gradual de vehículos en un período entre 10 y 15 años. Cabe anotar sin embargo, que contrario a lo esperado, la disminución de aranceles no ha generado aun una entrada masiva adicional de vehículos en el país demostrando que la industria colombiana se encuentra preparada para una mayor competencia.

1. Regulaciones de emisiones y combustibles. Las emisiones y los combustibles, que juegan un papel importante en el comportamiento del sector ya que limitan

técnicamente los motores de combustión, así como la calidad de los combustibles fósiles que se producen y comercializan en el país. Las principales Normas son:

Resolución 2604 del 24 de diciembre de 2009 del Ministerio de Transporte de Colombia:

Por la cual se determinan los combustibles limpios teniendo como criterio fundamental el contenido de sus componentes, se reglamentan los límites máximos de emisión permisibles en prueba dinámica para los vehículos que se vinculen a la prestación del servicio público de transporte terrestre de pasajeros y para motocarros que se vinculen a la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor mixto.

Resolución 910 del 5 de junio de 2008 del ministerio de transporte de Colombia.

Por la cual se reglamentan los niveles permisibles de emisión de contaminantes que deberán cumplir las fuentes móviles terrestres, se reglamenta el artículo 91 del Decreto 948 de 1995 y se adoptan otras disposiciones sobre el saneamiento ambiental.

2. Regulaciones de seguridad. Plan Nacional de Seguridad Vial 2011-2016 del ministerio de transporte: que dispone entre otras reglas que todos los automóviles y camionetas (modelo 2013) que se matriculen en el territorio nacional, deberán tener incorporados airbags frontales y laterales, como requisito mínimo de seguridad para los ocupantes de los carros.

3. Regulaciones sobre movilidad. La movilidad de cada ciudad y departamento de Colombia está regulada integralmente por las alcaldías mediante decretos, que usualmente están plasmados en el plan maestro de movilidad; por ejemplo para Bogotá se aprobó: El Decreto 319 de 2006 de la secretaria de transporte de Bogotá que establece programas, proyectos y metas, a corto, mediano y largo plazo, con un horizonte a 20 años. El plan maestro de movilidad da respuesta a las necesidades de movilidad y al uso racional y eficiente de los 15.348 kilómetros carril que componen la malla vial de Bogotá (Decreto 319 de 2006).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (F)

Según el último análisis sectorial de Bancolombia 2012, se manifiesta una correlación histórica entre el PIB colombiano y las ventas del sector, donde hay una relación positiva entre ambas variables.

También el mismo estudio menciona un comportamiento cíclico en promedio de 23 meses de crecimiento en el sector automotor, que está direccionada por las fuerzas económicas de la actividad comercial del país.



Figura 14. Ventas de Vehículos en Colombia Crecimiento del PIB Tomado de Estudio Colombia y el sector de Vehículos, Septiembre 2012, Investigaciones Económicas y Estrategias Grupo Bancolombia, 2012.

Otro de los factores de gran impacto en la evolución del sector es la tasa de cambio dólar vs peso colombiano; aunque en Colombia el 45% de los vehículos comercializados corresponden a vehículos fabricados en Colombia, (según Fenalco, Informe de Vehículos Agosto 2012) gran parte de sus partes son tipo C.K.D. importadas, y por el otro lado el restante 55% al ser vehículos importados están regidos por las fluctuaciones de la tasa de cambio. Cuando el peso tiende a fortalecerse hay una tendencia a la baja de los precios, y como sabemos en la actualidad el peso colombiano es el más revaluado frente al dólar de América Latina (Investigaciones Económicas y Estrategias Grupo Bancolombia, 2012).



Figura 15. Ciclo del comercio minorista.

Tomado de Estudio Colombia y el sector de Vehículos, Septiembre 2012, *Investigaciones Económicas y Estrategias* Grupo Bancolombia, 2012.

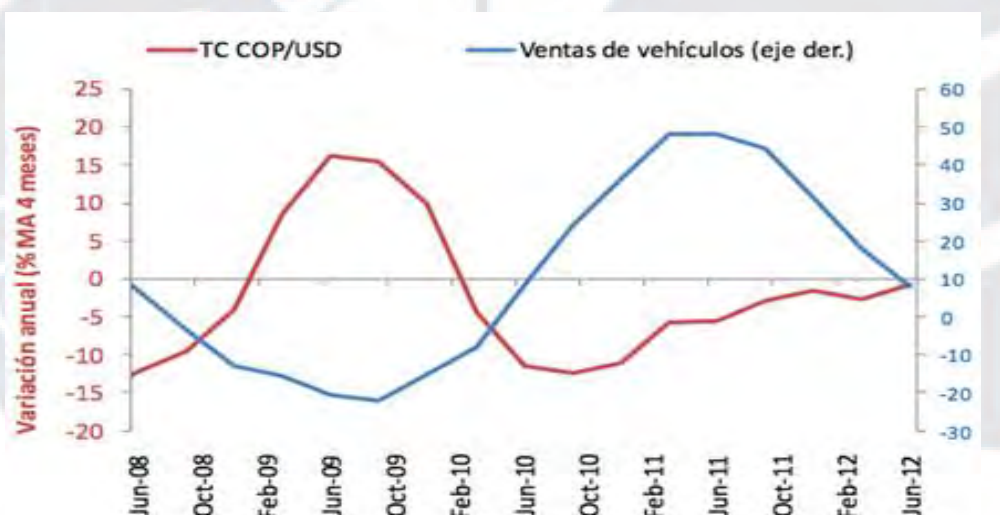


Figura 16. Tasa de cambio nominal vs. Ventas de vehículos.

Tomado de Estudio Colombia y el sector de Vehículos, Septiembre 2012, *Investigaciones Económicas y Estrategias* Grupo Bancolombia, 2012.

3.3.3 Fuerzas culturales, sociales y demográficas (S)

En Colombia, según el banco mundial se estima que hay 14 personas por vehículo, lo que sugiere una baja motorización de la población en comparación con Estados Unidos (1 persona por vehículo), Chile de 6 habitante por vehículo o México de 4 personas por vehículo.

Sin embargo según datos del Observatorio de Movilidad de la CAF, la distribución de la población colombiana en cuanto a la modalidad de transporte varía entre tres categorías: Colectivo motorizado, Individual motorizado, o individual no motorizado y se demuestra que más del 50% de la población utiliza el transporte colectivo, lo que es superior a la media Latinoamericana. Hay una tendencia clara a que la población de ingresos medios y bajos en las ciudades principales a utilizar más los transportes colectivos, mientras que los ciudadanos de los ingresos altos utilizan más el transporte individual motorizado.

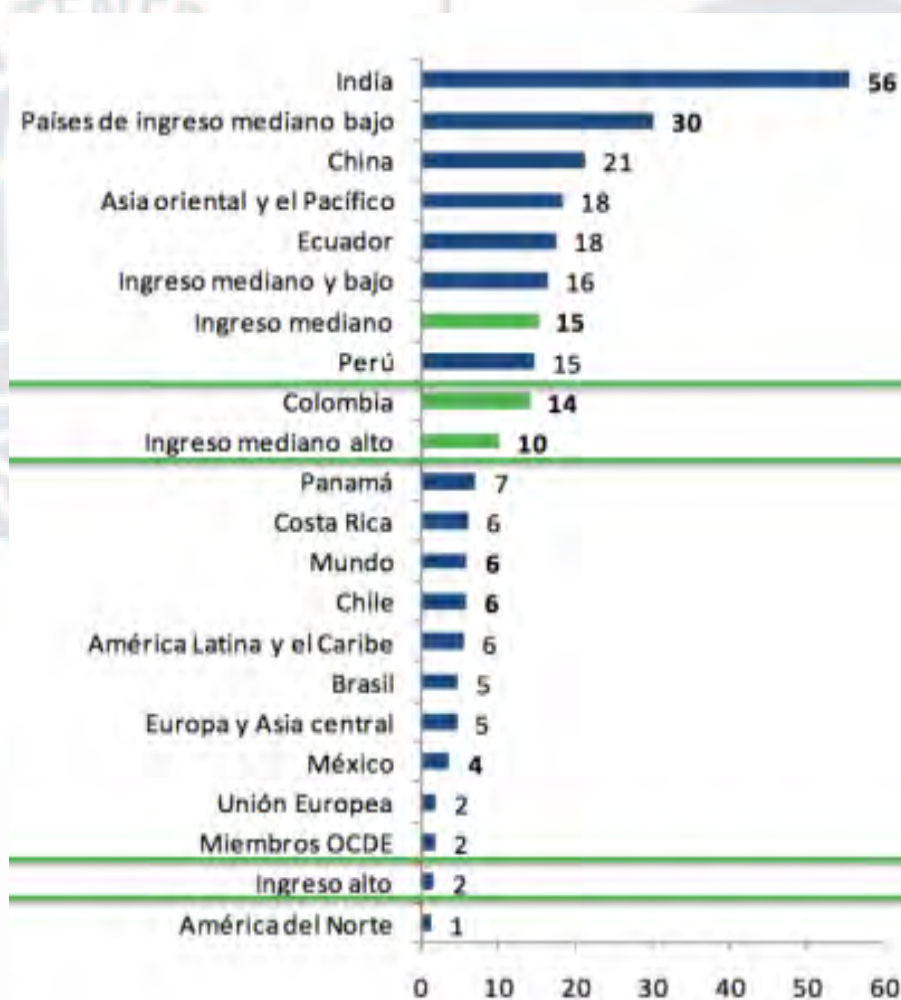


Figura 17. Personas por automóvil en circulación. Tomado de Estudio Colombia y el sector de Vehículos, Septiembre 2012, *Investigaciones Económicas y Estrategias* Grupo Bancolombia.

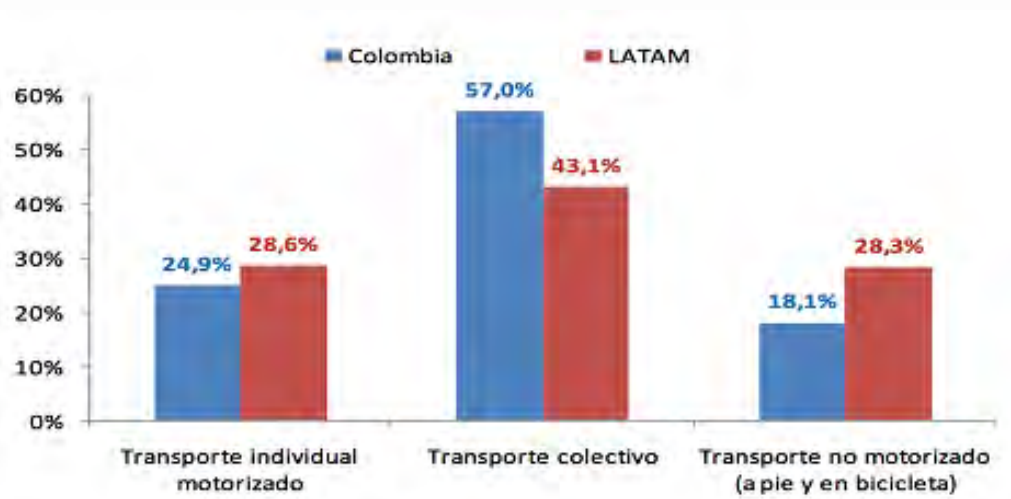


Figura 18. Viajes diarios por tipo de transporte – modo principal. Año 2007. Tomado de Estudio Colombia y el sector de Vehículos, Septiembre 2012, *Investigaciones Económicas y Estrategias* Grupo Bancolombia.

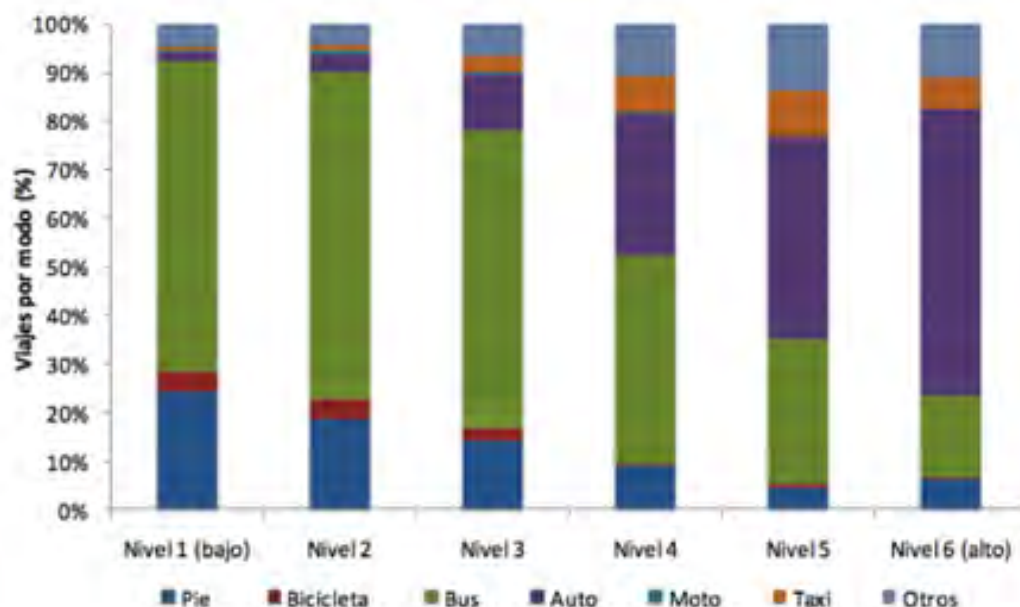


Figura 19. Reparto modal e ingreso en Bogotá en porcentaje de viajes por modo. Tomado de Estudio Colombia y el sector de Vehículos, Septiembre 2012, *Investigaciones Económicas y Estrategias* Grupo Bancolombia.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las fuerzas tecnológicas según D'Alessio (2008), están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

En la industria de vehículos estas fuerzas son una constante, desde la invención del vehículo, aunque en historia más reciente como lo menciona CEPAL (2008) en el estudio del mercado automotor mexicano, la globalización se tomó esta industria de lleno en la década de los 90 aparecieron tendencias globales para mejorar la competitividad y la reducción de costos y el incremento de la variedad de productos para acceder a los distintos mercados. Estas tendencias, que condujeron a la reorganización de la cadena de valor y a la internacionalización de la producción, se conocen como “estandarización” (“modularización” y “globalización de proveedores” (global sourcing).

La “estandarización” consiste en el uso común en todo el mundo de plataformas y otros componentes mecánicos para concentrar la mayoría de las actividades de diseño en unos pocos lugares. La “modularización” propone cambios en el diseño de producción de vehículos, que va desde el ensamble de partes al ensamble de motores, módulos, y subsistemas. Las cuales pueden hacerse fuera de las fábricas de automóviles a través de proveedores satélites.

Uno de las innovaciones como lo es el aprendizaje colaborativo hace se observe que los proveedores y las terminales automotrices participan simultáneamente en actividades de ingeniería (cooperación en la generación de nuevos productos, procesos o ambos). Esto generó una gran dependencia cada vez mayor de los proveedores, lo que filtro y consolido las relaciones con una menor cantidad de ellos. En Colombia esta herencia se visualiza en los modelos de ensamblaje CKD de las principales ensambladoras del país.

Estas tendencias de estandarización y modularización conducen a la globalización de proveedores y procesos ya que se emplean componentes comunes para producir diferentes modelos, incluso diferentes marcas y así los satélites y las terminales automotrices ya no les ponen tanta importancia al lugar donde se lleve a cabo la producción. Asimismo, dadas las tecnologías de producción, automatización y demanda

sincronizadas y en línea son ya parte del día a día de la industria, y que son aspectos que ya los medios nacionales anunciaron como eje de la estrategia de expansión de las ensambladoras nacionales. Mortimore & Barrón (2005) Informe sobre la industria automotriz mexicana.

La rapidez de la información y la conectividad actual son fuerzas que han llevado a que los consumidores sean cada vez más informados y exigentes respecto a los productos y vehículos, lo que ha obligado a llevar a la industria en toda su cadena de valor a incorporar aspectos de conectividad, seguridad y tecnología digital que suma la cooperación de las principales marcas del sector automotor con otros sectores como lo son de la informática, las comunicaciones y la telemática.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Las fuerzas ecológicas y ambientales provienen de dos fuentes principales que se complementan la una a la otra:

Regulaciones Ambientales Gubernamentales e internacionales: como se mencionó en 3.3.1, el Gobierno nacional ha regulado las máximas emisiones que los vehículos automotores arrojan a la atmósfera con los motores de combustión, generando normativas para los límites de nivel de emisiones normativas, Por ejemplo Resolución 378 del 13 de mayo de 1997 del ministerio de ambiente, por medio de la cual se fijan las condiciones de expedición del Certificado de Emisiones por prueba dinámica a todos los automotores.

La segunda fuente es la de población civil y los propios consumidores que en los últimos tiempos han ganado conciencia del problema ambiental y de contaminación por las emisiones de CO₂ de los tubos de escape, así como el de la inadecuada disposición final de los vehículos una vez que han tenido su ciclo de uso. Se han registrado casos en los que incluso han protestado activamente contra la industria, tal como ocurrió en Madrid en el 2009.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2008) en el contexto actual, la frontera que divide lo nacional de lo extranjero solo existe físicamente, pero ya no comercialmente. Actualmente hay proveedores, clientes, competencia, organización y entorno, que abarcan lo nacional y lo foráneo.

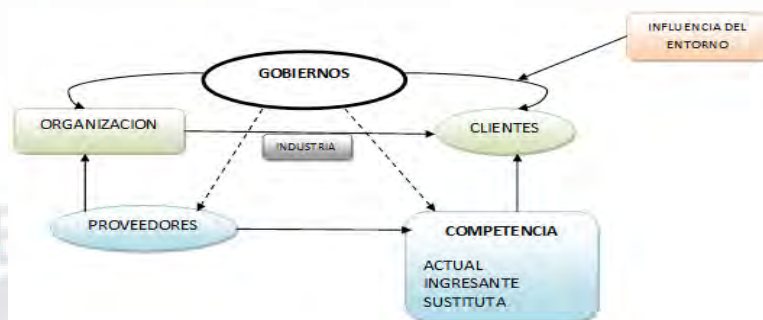


Figura 20. Escenario globalizado
Tomado de D'Alessio, F. (2008, p. 94). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.* México D. F., México: Pearson.

También D'Alessio (2008) sostiene que la matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: Política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE.

En la presente matriz se demuestra que hay poca aprovechamiento de las oportunidades, ya que solo hay dos factores que han sido plenamente aprovechados por el sector como lo son la inercia de crecimiento del sector en los últimos años y los tratados de libre comercio especialmente los de México y Corea del sur que han dinamizado el sector.

De igual forma se denota un sector débil frente a las amenazas que en general son pobremente gestionadas, como lo son: las restricciones de la movilización en las ciudades impuestas por el gobierno y la mala infraestructura vial del país.

Tabla 7

Matriz MEFE del Sector Automotor.

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Posición Geográfica dos costas dos océanos	0.05	1	0.05
2. Crecimiento económico Colombia	0.10	3	0.30
3. Tratados de Libre Comercio	0.05	4	0.20
4. Baja penetración de vehículos	0.08	2	0.16
5. Crecimiento de las ventas vehículos 3 años	0.07	4	0.28
6. Baja tasa de cambio	0.10	3	0.30
7. Tasas de interés bajas	0.05	2	0.10
8. Existencia Producción nacional del vehículos	0.05	2	0.10
9. Profesionalización del recurso humano	0.05	1	0.05
	0.60		1.54
Amenazas			
1. Pobre Logística y transporte de mercancías	0.05	2	0.10
2. Terrorismo	0.03	4	0.12
3. Regulaciones técnicas sobre vehículos	0.06	1	0.06
4. Nuevos sistemas de movilización motos, bicicleta, masivos.	0.08	2	0.16
5. Restricción de movilización de vehículos	0.08	2	0.16
6. Baja vialización (km construidos) por habitante	0.08	2	0.16
	0.40		0.75
Total	1.00		2.29

3.5 El Sector Automotor Colombiano y sus Competidores

Con el fin de evaluar el valor y el potencial de un sector, una empresa o una línea de productos; se realiza el análisis estratégico según el modelo de las cinco fuerzas de Porter, este modelo fue elaborado por el economista y profesor Michael Porter en 1989.

A través de este análisis, es posible establecer las condiciones de competitividad del sector en el cual se mueve una empresa, que para este caso en particular se trata del sector

automotor, y de esta forma establecer la mejor estrategia a desarrollar. De manera general, se puede observar que entre más competencia exista en un mercado en particular se obtienen menores retornos y viceversa.

En adición al análisis de las cinco fuerzas de Porter, es muy útil evaluar si un mercado se encuentra inclinado hacia el monopolio y si es más equilibrado a través del índice de Herfindahl. La siguiente gráfica presenta las participaciones de mercado de las principales marcas al cierre del año 2011 con el fin de calcular este índice.

Tabla 8

Participación de Ventas por Marcas (2010-2011)

Mercado automotor en Colombia por compañía						
Compañía	2010	2011	2010% Participación	2011% Participación	Variación Ventas 2010 - 2011	Cambio participación 2010 - 2011
Chevrolet	85,171	105,823	33.5%	32.6%	24.2%	-0.9%
Renault	38,026	46,841	15.0%	14.4%	23.2%	-0.5%
Hyundai	24,910	29,622	9.8%	9.1%	18.9%	-0.7%
Kia	19,632	26,736	7.7%	8.2%	36.2%	0.5%
Nissan	14,800	24,193	5.8%	7.5%	63.5%	1.6%
Toyota	14,179	13,534	5.6%	4.2%	-4.5%	-1.4%
Mazda	13,736	13,345	5.4%	4.1%	-2.8%	-1.3%
Ford	6,964	10,669	2.7%	3.3%	53.2%	0.5%
Volkswagen	7,006	7,707	2.8%	2.4%	10.0%	-0.4%
International	1,167	4,312	0.5%	1.3%	269.5%	0.9%
Otros	28,278	41,788	11.1%	12.9%	47.8%	1.7%
Total	253,869	324,570	100.0%	100.0%	27.8%	-

Nota. Adaptado de *Informe anual de participación de mercado*. Departamento de inteligencia de mercados Disnissan (2012)

Al aplicar el anterior índice con las participaciones de las 4 primeras marcas se obtiene un valor de 1.503, el cual al ser inferior a 1.800 según la recomendación de Herfindahl indica que el mercado no está muy concentrado.

Retomando a Porter, la siguiente gráfica representa el modelo de las cinco fuerzas que definen la competencia en una industria.

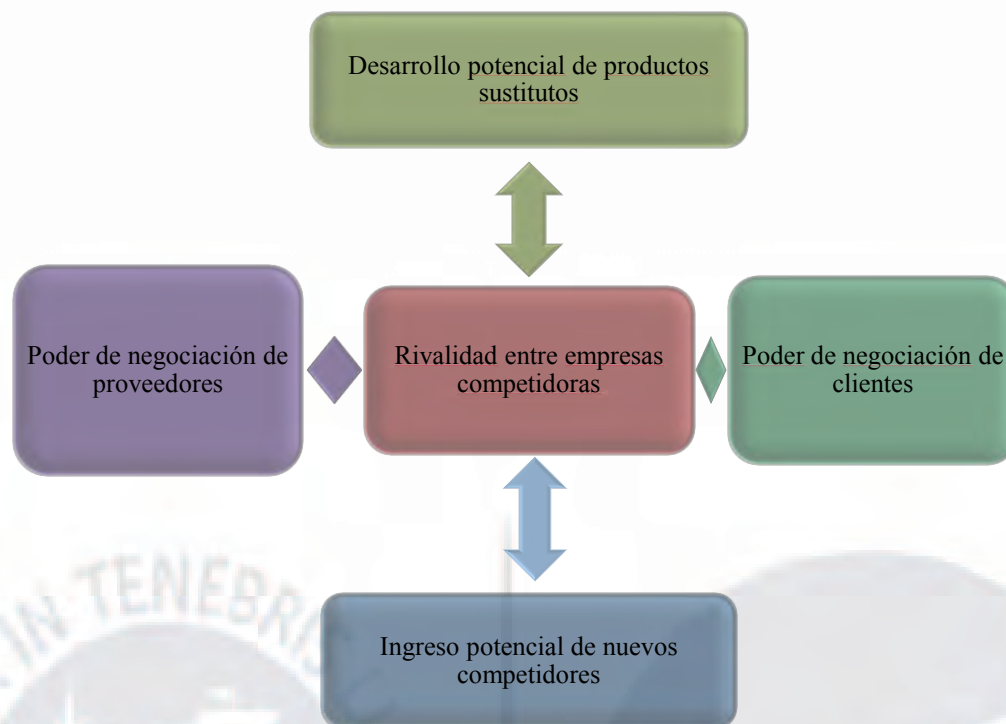


Figura 21. Las cinco fuerzas de Porter

Tomado de Porter, M. (2009b). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. *Ser competitivo* (4a ed.). Madrid, España: Deusto.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

De pendiendo de figuran a través de la cual una marca en particular llega al país se realiza en análisis del poder de negociación de los proveedores, para el análisis se tiene al fabricante con presencia directa en el país ya sea ensamblando sus modelos o importándolos y el distribuidor que tiene la representación de una marca.

Para el caso de las ensambladoras o importadoras de una marca sus proveedores con mayor poder de negociación son los que manejan materias primas básicas como es el caso del acero, al ser un bien de uso extensivo en múltiples industrias y con una alta demanda, su precio puede variar afectando la estructura de costos en gran medida. Para controlar esta amenaza las grandes marcas pueden hacer uso de su poder de negociación por los grandes volúmenes de compras que manejan y utilizar instrumentos como la compra de futuros para mantener sus costos bajo control.

En el caso de las empresas distribuidoras o representantes de una marca además del costo de las materias primas que los afectan de manera indirecta, la marca que representan como su proveedor, ejerce un gran poder al ser su único proveedor y así definir las reglas de comercialización.

3.5.2 Poder de negociación de los clientes

Por la amplia oferta de marcas y modelos de vehículos, los compradores potenciales tienen varias opciones para escoger en cada segmento, esta situación les otorga un gran poder de negociación que se traduce en descuentos o en la entrega de accesorios adicionales que disminuyen la rentabilidad de las ventas.

3.5.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Por las dificultades que presentan hoy las ciudades en su movilidad, las autoridades locales buscan promover otras alternativas de movilización diferentes a la adquisición de un auto propio. Los principales sustitutos del carro particular que son promovidos por los gobiernos son:

- Transporte público ya sea colectivo o servicio de taxi.
- Uso de bicicletas a través de la construcción de ciclo rutas.
- Campañas educativas para promover el compartir los carros particulares.

Por costo, ausencia de restricciones de movilidad a nivel metropolitano y facilidad de movilización, en muchas ciudades ha crecido la compra de motocicletas como sustituto al auto particular.

3.5.4 Ingreso potencial de nuevos competidores

Por ser la industria automotriz una actividad madura a nivel mundial y con años de presencia en el país, no es frecuente la entrada de nuevos jugadores en el mercado. Sin embargo, en los últimos años las nuevas marcas que han aparecido provienen de China, resultado del desarrollo que tuvo esta industria en dicho país.

La entrada de un nuevo competidor no es fácil, para entrar al mercado y perdurar en el tiempo es necesario realizar grandes inversiones, hace un poco más de una década llegaron al país carros producidos en los países de la antigua Unión Soviética. Sin embargo, estas marcas no lograron posicionarse porque no lograron evolucionar en calidad y contaban con una red de respaldo muy pobre.

Dentro de los costos más representativos para introducir una nueva marca tenemos:

- Inversión en publicidad con cubrimiento en medios masivos de comunicación con el fin de dar a conocer la marca.
- Red de distribución o comercialización con el fin de acercar el producto a sus posibles compradores, esta red se puede desarrollar con un menor costo a través del apoyo de un distribuidor local que conozca la plaza y cuente con una red establecida.
- Red de soporte y talleres especializados en todo el territorio con el fin de garantizar un nivel mínimo de calidad en el mantenimiento y reparación de las unidades vendidas.
- Amplio stock de repuestos y accesorios con el fin de garantizar la atención de cualquier solicitud de sus usuarios en un tiempo acorde con lo que ofrecen otras marcas.

La calidad de la red de soporte y la disponibilidad de repuestos son claves para lograr que la marca se logre posicionar y perdurar en el tiempo

En el corto plazo es posible que después de la llegada y consolidación de las marcas chinas, le sigan los carros fabricados en la India dentro de los cuales sobresalen los del grupo Tata que es conocido por lanzar un auto de menos de USD\$ 4 mil.

3.5.5 Rivalidad entre empresas competidoras

En los últimos años y a pesar de la influencia de la crisis económica mundial, el mercado automotor en el país ha mantenido una tendencia creciente, esto hace que las principales marcas busquen incrementar su participación en el mercado no solo atrayendo a los consumidores de su competencia sino a los nuevos clientes.

Los principales actores del mercado ofrecen más modelos dentro de una misma gama de vehículos, esto les permite ajustarse mejor a los gustos y necesidades de los clientes y de esta forma aumentar su posibilidad de cerrar una venta. Esta estrategia implica una mayor disponibilidad de vehículos e incrementar los costos de fabricación para el caso de los ensambladores locales.

Tabla 9 *Espectro de la estructura de la industria.*

	Competencia Perfecta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentración	Mas de cien organizaciones en el sector			
Barreras de Entrada y de Salida	Alta inversión para la entrada pero libertad para entrar. No existen barreras de Salida			
Información			Dos fuentes únicas de información (Runt y Econometría=.	

Mediante el análisis competitivo de la industria se puede tomar una instantánea del estado del sector automotor (Tomado de D'Alessio, 2008).

Con el fin de retener y facilitar la recompra, algunas marcas buscan generar en sus clientes identidad con su producto y crean comunidades con beneficios adicionales como es el caso de la comunidad Renault que ofrece a quienes adquieren sus vehículos

descuentos en actividades afines al transporte como es el caso de servicios de parqueadero, lavado de carros y recarga de gasolina entre otros.

3.6 El Sector Automotor Colombiano y sus Referentes

A través del los análisis de estructura, competitivo y atractividad de la industria, es posible obtener mayor información y herramientas para definir la mejor estrategia. El espectro de la estructura de la industria se puede observar mediante el cuadro de Grant (2002).

Tabla 10

Análisis competitivo de la industria

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (real)

0 - 3%	6 - 9%	12 - 15%	18 - 21%
3 - 6%	9 - 12%	15 - 18%	> 21%

2. Facilidad de entrada de nuevas empresas a la Industria

Ninguna Barrera		X									Virtualmente imposible entrar
-----------------	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------

3. Intensidad de la competencia entre empresas

Extremadamente competitivo			X								Casi ninguna competencia
----------------------------	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------

4. Grado de sustitución de producto

Muchos sustitutos disponibles			X								Sin sustitutos
-------------------------------	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	----------------

5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte

Altamente dependiente				X							Virtualmente independiente
-----------------------	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	----------------------------

6. Poder de negociación de los consumidores

Consumidores establecen términos					X						Productos establecen términos
----------------------------------	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	-------------------------------

7. Poder de negociación de los proveedores

Proveedores establecen términos					X						Compradores establecen términos
---------------------------------	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	---------------------------------

8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria

Tecnología de alto nivel						X					Tecnología muy baja
--------------------------	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	---------------------

9. Régimen de innovación de la industria

Innovación rápida						X					Casi ninguna innovación
-------------------	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	-------------------------

10. Nivel de capacidad gerencia

Muchos gerentes muy capaces					X						Muy pocos gerentes capaces
-----------------------------	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	----------------------------

Mediante el análisis de atractividad de la industria de Rowe et al (1994) se puede establecer qué tan atractiva es una industria. Un valor entre 75 y 120 corresponde al promedio y un valor inferior sugiere que se debe reconsiderar el posicionamiento en esta industria.

Tabla 11

Análisis de atractividad de la industria.

FACTOR	IMPULSOR	PUNTAJE
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	9
2. Diversidad del Mercado	Número de mercados atendidos	4
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	6
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	4
5. Concentración	Número de jugadores	8
6. Ventas	Cíclicas, continuas	8
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	5
8. Identificación de Marca	Facilidad	7
9. Distribución	Canales, soporte requerido	4
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de industria	8
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	7
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	9
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	8
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	9
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	5
Total		101

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil competitivo (MPC), identifica a los principales competidores dentro del sector automotor, para identificar la posición de la industria automotriz colombiana con respecto a sus competidores, para así asignar posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores.

La matriz MPC del sector automotor colombiano cuenta con 11 factores claves de éxito. A través de estos podemos observar que se trata de un sector competitivo con un líder claramente identificado pero con seguidores que no están muy lejos de lograr niveles

más altos de competitividad y alcanzar mejores calificaciones. Colombia se encuentra levemente por debajo de la media de la calificación (media 2.72), muy castigada por la competitividad de sus precios y por la baja infraestructura para el desarrollo del sector, donde se resalta la falta de puertos, vías, aeropuertos y tecnología de punta.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factor clave de éxito	Colombia			EE.UU		China		México	
	Peso	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon
1 Mayor participación de mercado	0.20	2	0.40	3	0.60	1	0.20	2	0.40
2 Capacidad financiera	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3 Calidad del producto	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30
4 Crecimiento de la demanda	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40
5 Competitividad de precios	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
6 Costo de la mano de obra	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30
7 Infraestructura	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
8 Apoyo del gobierno	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15
9 Calidad servicio al cliente	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
10 Gestión gerencial	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15
11 Innovación	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.60		2.90		2.30		2.70

El líder del sector es Corea del Sur, que basa su buena calificación en su alto share de mercado local, en su capacidad financiera, calidad de producto y en general por su alto costo/beneficio que le permite marcar diferencias versus el resto.

3.8 Conclusiones

El sector automotor viene dinamizando la economía colombiana y está en crecimiento desde el año 2009, mostrando grandes oportunidades, con una demanda

automotriz en aumento, la estabilidad política y los buenos indicadores económicos prevén que esta dinámica seguirá siendo positiva, aunque hay serias amenazas que ponen en riesgo la estabilidad del sector automotor del país como son la pobre infraestructura vial a nivel metropolitano como también rural, que limita tanto el transporte de autopartes y de los propios vehículos, así como la cantidad de kilómetros de dobles calzadas nacionales por habitante que ha limitado la movilidad en las principales ciudades.

Tabla 13

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factor clave de éxito	Colombia			Corea del Sur	
	Peso	Valor	Pon	Valor	Pon
1 Mayor participación de mercado	0.20	2	0.40	4	0.80
2 Capacidad financiera	0.15	3	0.45	3	0.45
3 Calidad del producto	0.10	3	0.30	3	0.30
4 Crecimiento de la demanda	0.10	4	0.40	3	0.30
5 Competitividad de precios	0.10	1	0.10	3	0.30
6 Costo de la mano de obra	0.10	3	0.30	3	0.30
7 Infraestructura	0.05	1	0.05	3	0.15
8 Apoyo del gobierno	0.05	2	0.10	3	0.15
9 Calidad servicio al cliente	0.05	3	0.15	2	0.10
10 Gestión gerencial	0.05	4	0.20	2	0.10
11 Innovación	0.05	3	0.15	3	0.15
Total	1.00		2.60	3.10	

La disminución progresiva en los aranceles como consecuencia de la entrada en vigencia de los diferentes Tratados de Libre Comercio (TLC) que el gobierno colombiano ha firmado en los últimos años y la favorable tasa de cambio, han logrado que en promedio los precios de los vehículos nuevos se reduzcan año tras año haciéndolos accesibles a una

mayor población, y permitiendo de esta manera el crecimiento. Adicionalmente, al contar con puertos en los dos océanos (Atlántico y Pacífico) se facilita el intercambio con los países productores de vehículos que se encuentran en la cuenca del pacífico, Norteamérica por los dos océanos y Europa.

Hay un cierto balance en la composición de orígenes del sector automotor ya que cerca de un 44% (informe de vehículos a Agosto 2012, Fenalco) de los vehículos comercializados en el país son producidos localmente, el resto importados. Esta distribución que muestra un balance entre los dos posibles orígenes regula el riesgo del sector externo versus el riesgo interno, haciendo aun más competitivo y atractivo al sector. Dentro del ensamblaje nacional se ha desatado finalmente un proceso de modernización tecnológica y de planta para poder expandir y hacer más eficientes los procesos productivos para satisfacer la demanda local y en un futuro próximo conquistar mercados vecinos en la región.

Aunque existe una gran amenaza que limitaría físicamente el crecimiento y expansión del sector automotor colombiano y ésta es la pobre infraestructura vial a nivel metropolitano y a nivel rural, esto debido a años de incoherente planeación urbana y pobre ejecución de los grandes proyectos de infraestructura, generando congestiones vehiculares en las principales ciudades del país que no dejan otra salida en el corto plazo que las restricciones al tráfico de vehículos a través de decretos, dejando sin solución el verdadero problema de fondo.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Al interior del mercado automotor en Colombia, hay dos fuerzas que compiten por la participación y liderazgo en el sector. Estas son los importadores versus los ensambladores nacionales. Aunque tienen muchos intereses en común, en la práctica la falta de cooperación entre estos, ha generado un atraso e ineficiente regulación por parte del gobierno. A partir del análisis interno se puede establecer qué tan eficientemente está operando el gremio o qué tan bien está conformado.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Las asociaciones más grandes en donde participan los actores del sector automotor son: La Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) y Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (ANDEMOS).

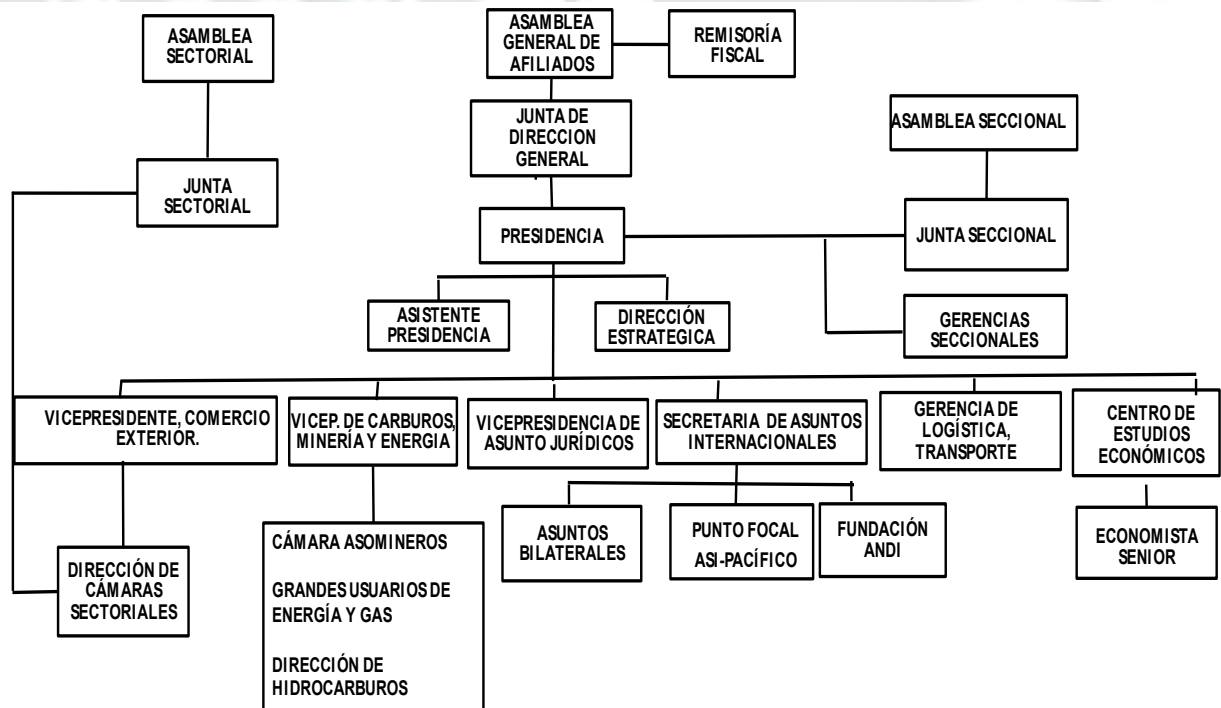


Figura 22. Estructura de la ANDI

Adaptado de *Estructura de la Andi*. (2011). Recuperado de http://www.andi.com.co/archivos/Organigrama/Organigrama_General_ANDI.htm

Como ejemplo La ANDI, es la asociación más grande de empresarios, que por su tamaño tiene un gran poder e influencia dentro de la economía y entidades gubernamentales, sin embargo, por ser una asociación tan amplia, no representa ni propende por los intereses particulares de las empresas pertenecientes al sector automotor. Esta asociación agrupa principalmente a los ensambladores por su carácter industrial creando un capítulo sectorial automotor dentro de su estructura matricial

En cuanto a Fenalco que agrupa a todos los comerciantes, de manera análoga a la ANDI, es una asociación con un gran poder de influencia en la nación por la gran cantidad de asociados que representa, sin embargo, no responde a los intereses particulares de las empresas pertenecientes al sector automotor. A diferencia de la ANDI, esta asociación tiene una mayor identidad con los importadores y distribuidores de vehículos.

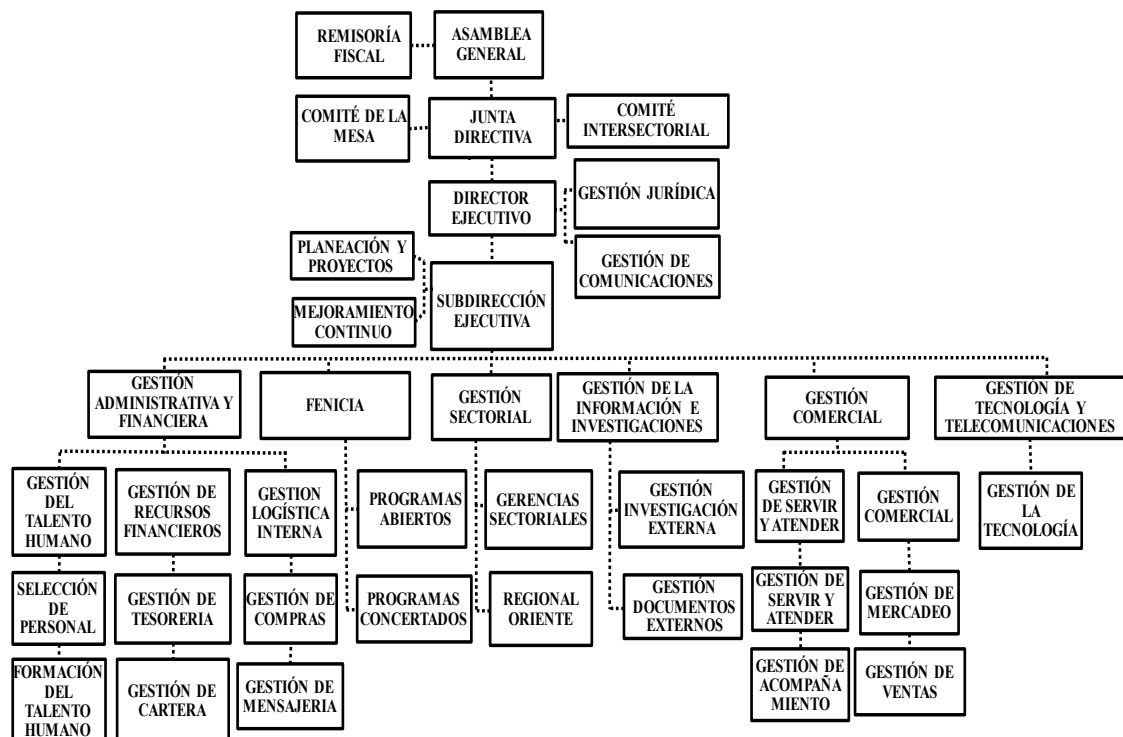


Figura 23. Estructura orgánica y administrativa de Fenalco
Adaptado de *Estructura orgánica y administrativa de Fenalco*. Recuperado de <http://www.fenalcoantioquia.com/servlets/SeccionesServlet?idSeccion=148>

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las ventas del sector se han venido dinamizando en los últimos años, gracias a la mejora en la seguridad del país, la tasa de cambio eficiente para la importación y las tasas de interés bajas que apoyan el consumo de este tipo de productos. Según Fenalco, el 2011 fue el mejor año en la historia de ventas de los vehículos en Colombia, y el 2012 se perfila como el segundo mejor.

La composición del mercado interno se divide en 6 categorías claves:

1. La de automóviles de pasajeros, que pueden ser de tipo sedán o tipo hatchback
2. La de vehículo deportivo utilitario o S.U.V. por sus siglas en inglés (sport utility vehicle) y que el consumidor colombiano conoce como camionetas
3. La de vehículos de carga de platón trasero o vehículos tipo pickups
4. La de vehículos de pasajeros o carga pesados de más de 2 toneladas
5. El de vehículos tipo taxi de cualquiera de las anteriores categorías
6. Los vehículos tipo Van, de carga o pasajeros.

Tabla 14 *Venta mensual de Vehículos en Colombia*

MES	2010	2011	2012	Variación 12/11	Variación 12/10
Enero	18,010	20,771	23,882	15%	33%
Febrero	19,322	25,527	27,371	7%	42%
Marzo	20,702	32,320	30,549	-5%	48%
Abril	17,434	24,364	24,941	2%	43%
Mayo	17,773	28,205	27,339	-3%	54%
Junio	19,908	27,030	26,749	-1%	34%
Julio	20,206	26,799	26,105	-3%	29%
Agosto	21,837	28,500	25,662	-10%	18%
Septiembre	24,085	28,883	22,492	-22%	-7%
Total	179,277	242,399	235,090	-3%	31%

Nota. Tomado de *Informe mensual del mercado de vehículos en Colombia*, Dinissan 2012

En Colombia el consumidor prefiere el producto automóviles de pasajeros, seguido por el de camionetas (S.U.V.), siendo este último que el que más crece en el último año. La baja infraestructura vial además de los beneficios tributarios de los tratados de libre comercio con México, y USA han dinamizado este tipo de vehículos.

Mercado de Automóviles de pasajeros: este sub segmento es el más popular en Colombia y ocupa según Fenalco el 52% del consumo de automotores en Colombia. En general el mercado colombiano en este subsegmento tiende a ser de vehículos con baja motorización, y compactos, esto debido al historial de ensamble nacional en los años 60's, 70's y 80's.

Mercado de automotores tipo S.U.V: este subsegmento que ha venido creciendo en los últimos años, y más específicamente un 30% en el año 2012 vs el 2011, debido a las camionetas de bajo costo ensambladas nacionalmente especialmente por Sofasa-Renault, y las importadas de países con acuerdos arancelarios con Colombia principalmente de México.

Mercado de automotores tipo Pick up: este subsegmento se ha dinamizado bastante gracias al incremento de la inversión en minería y petróleos en Colombia, lo usual es que los pozos, y campos de exploración minera y petrolera queden fuera de las ciudades y campos, esto sumado a la deficiente vialización del país hace el acceso difícil por lo que estos vehículos los preferidos para acceder a dichos lugares. Este segmento al cierre del año 2012 según Fenalco pesa un 7%, versus un 5% del año inmediatamente anterior de todo el parque automotor comercializado en el país.

Mercado de automotores tipo Carga: este subsegmento se refiere a los camiones de carga, y es sin duda el sector que más ha dinamizado el sector en los últimos dos años 2012 y 2011, según Fenalco el crecimiento supera el 30%, y a cierre del 2012 este subsegmento se lleva el 10% del parque automotor comercializado, y al igual que las pickups, los

camiones son la única opción para sacar los minerales y petróleo de las zonas mineras y pozos debido a la deficiente infraestructura de trenes, y oleoductos en el país.

Mercado de automotores tipo taxi: este subsegmento que se lleva el 5% de la tora de automotores comercializados en el 2012, es uno de los negativamente impactados debido a las regulaciones y la falta de vías; en ciudades como Bogotá, Cali, se han limitado el número de licencias para taxi ya que su pasado crecimiento desbordado logró afectar la movilidad en las ciudades en mención.

Tabla 15

Vehículos Matriculados en Colombia años 2011 y 2012

Segmento	2011	2012	Variación	Partición Mercado
Automóvil	189,048	163,049	-13.75%	52.27%
Utilitario	48,225	62,620	29.85%	20.08%
Pick Up	26,510	22,093	-16.66%	7.08%
Comercial Carga	25,216	33,741	33.81%	10.82%
Taxi	18,661	16,600	-11.04%	5.32%
Comercial Pasajeros	6,318	7,734	22.41%	2.48%
Van	2,112	5,449	158.00%	1.75%
Otro	9,841	624	-93.66%	0.20%
Para Clasificar	0	10	-	0.00%
Total	325,931	311,920	-4.30%	100%

Nota. Econometría. Boletín de prensa, (2012, 8 de Enero). *Venta mensual de vehículos en Colombia*, Recuperado de <http://web.econometría.com.co>

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Para el aspecto de operaciones, producción y logística se deben tener en cuenta las diferencias entre dos fuerzas que actúan en el mercado automotor colombiano. Por un lado los importadores producen en diferentes plantas en Asia, Latinoamérica, Norte América y Europa, y por el otro lado los ensambladores nacionales poseen plantas al interior del país,

en Bogotá con la Compañía Colombiana Automotriz (Mazda), Colmotores (GM) y en Medellín (Sofasa-Renault). Para el caso de estos últimos, el requerimiento de infraestructura, mano de obra y capital es mucho mayor que el de los importadores y esto hace que la eficiencia y uso de la tecnología sean factores clave para mantenerse competitivos.

Como el país cuenta con buena infraestructura a nivel de puertos, con acceso tanto por el mar Caribe como por el océano Pacífico, esto facilita la entrada de los vehículos importados así como de los componentes para el ensamblaje. Sin embargo, la falta de infraestructura a nivel férreo, fluvial, y vial impiden que los productos lleguen a los centros de mayor demanda que se encuentran al interior del país con un bajo costo de flete haciendo más caros para el consumidor dichos bienes, añadiéndole costo a la cadena logística. Todos los productos son transportados a través de las carreteras colombianas en precario estado, con tracto camiones de máximo 7 vehículos, a diferencia de países como México que toda la cadena logística circula a través de las vías férreas con vagones especializados para el transporte masivo de automóviles.

En el caso de la red de soporte y servicio se extiende de acuerdo con la capacidad económica de las ciudades y regiones del país, en general la densidad de la penetración de la red de distribución y servicio técnico de los automotores está altamente correlacionado con el desarrollo económico y concentración poblacional. Como se observa en la figura 24 la mayor parte del parque automotor comercializado en el 2012 en Colombia, se encuentra en Bogotá con un 47%, seguida de Medellín con un 13%, Cali con un 9% Bucaramanga con un 6%, Barranquilla con un 5%, se menciona que solo Barranquilla tiene infraestructura portuaria cercana, y Cali con una distancia de 2,5 horas a puerto en el pacífico. Como se observa hay una altísima concentración de vehículos en estas ciudades, los otros centros de posible desarrollo económico futuro del país como lo son algunas

zonas mineras de la región del llano y selva en el sur y oriente están prácticamente desconectadas del resto del país por la pobre infraestructura vial, aérea y fluvial.

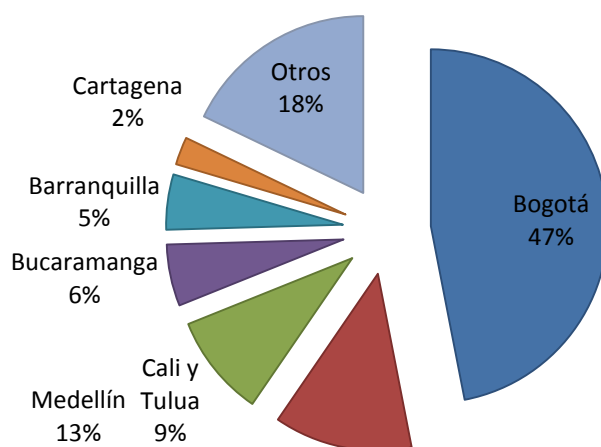


Figura 24. Estructura del mercado de vehículos por ciudad en Colombia 2012- Adaptado de Informe anual del mercado de automotor en Colombia. (2012) Inteligencia de mercados Dinissan.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Como se mencionó en 4.1.1 la gerencia del sector está dividida en los importadores de vehículos y los ensambladores. Por lo que describiremos financieramente ambos actores del sector por separado

Los ensambladores. Grupo compuesto por Sofasa, Colmotores, y la Compañía colombiana Automotriz, Hino, que producen las marcas Renault, GM, Mazda e Hino respectivamente, mantienen una situación financiera saludable con utilidades positivas en los años 2009, 2010, 2011. Los Ingresos operacionales fueron creciendo de 2009 a 2011, sin embargo la utilidad neta final muestra al 2010 como el mejor año, arrojando márgenes sobre las ventas del 5.6%, y un descenso en este mismo rubro para el 2011 obteniendo un margen de 2.7% sobre las ventas. Revista Dinero (2012)

Este fuerte impacto negativo sobre las utilidades se debió a inversiones de largo plazo (más de 380 mil millones de pesos) del 2010 al 2011 en expansión y modernización de la planta de ensamblaje de Colmotores para la marca Chevrolet. Así lo atestigua la

Revista Dinero en el artículo “La inversión de US\$200 millones en la Zona Franca de GM Colmotores está empezando a dar sus primeros frutos con el primer vehículo, según los directivos de la ensambladora, producido en el país”. Revista Dinero (2012).

Tabla 16.

Estado de Pérdidas y Ganancias del Sector Ensambladores. (Cifras en miles de COP)

Cuentas	Año 2009	(% ventas) 2009	Año 2010	(% ventas) 2010	Año 2011	(% ventas) 2011
Ingresos operacionales	6'689,650	100.00	8'378,680	100.00	9'769,111	100.00
(-) Costos ventas y prestación servicios	5'482,958	81.96	6'558,913	78.28	8'088,507	82.80
Utilidad Bruta	1'206,692	18.04	1'819,767	21.72	1'680,604	17.20
(-) Gastos operacionales admon.	267,547	4.00	303,631	3.62	354,113	3.62
(-) Gastos operacionales de ventas	608,528	9.10	724,945	8.65	817,76	8.37
Total Gastos de Depreciación	87,156	1.30	87,735	1.05	83,511	0.85
Total Gastos de Amortización	32,341	0.48	45,084	0.54	41,109	0.42
Utilidad Operacional	330,618	4.94	791,191	9.44	508,731	5.21
(+) Ingresos no operacionales	744,693	11.13	524,316	6.26	601,244	6.15
(+) Gastos no operacionales	872,317	13.04	671,855	8.02	689,106	7.05
Gastos Financieros	0	0.00	0	0.00	822,269	8.42
Utilidad Neta Antes de Impuestos	202,994	3.03	643,652	7.68	420,869	4.31
(-) Impuestos de renta y complementarios	89,417	1.34	17,075	2.09	154,245	1.58
Ganancias y Pérdidas	113	1.7	468,577	5.59	266,624	2.73

Nota. Adaptado de Revista Dinero (2012) *Análisis por sectores, sector ensambladores de vehículos, las 5000 empresas de Colombia*. Recuperado de http://www.5000empresas.com/wf_Detalle Sectores.aspx?idsector=1634

Toda estas inversiones del sector de ensambladores fueron fondeadas a través de créditos al largo plazo lo como lo demuestran las razones de endeudamiento lo que plantea un 2011 como un año de inversiones, que se esperan ver redituadas al largo plazo.

Tabla 17

Razones Financieras Sector de Ensambladores de Vehículos

RENTABILIDAD	Año 2011	Año 2010	Año 2009
Margen bruto (%)	17.20	21.72	18.04
Margen operacional (%)	5.21	9.44	4.94
Margen neto (%)	2.73	5.59	1.70
Rentabilidad / Patrimonio (ROI) (%)	8.77	15.33	3.73
ANALISIS ROA			
Rentabilidad / Activos (ROA) (%)	4.46	8.36	2.18
Margen Neto (%)	2.73	5.59	1.70
Rotación de activos (veces)	1.63	1.50	1.29
EFICIENCIA			
Rotación cartera (días)	36	39	56
Rotación proveedores (días)	43	48	45
Rotación inventarios (días)	76	75	66
Ciclo operativo (días)	3	2	3
ENDEUDAMIENTO			
Razón de endeudamiento (%)	49.21	45.45	41.49
Obligaciones financieras / Pasivo (%)	25.43	27.02	32.25
Pasivo total / Ventas (%)	30.14	30.39	32.29
Pasivo corriente / Pasivo total (%)	85.68	83.39	77.14
VIABILIDAD			
Ebitda (ml)	633,351	924,010	450,115
Obligaciones financieras / Ebitda (veces)	1.18	0.74	1.55
Gastos financieros / Ventas (%)	8.42	0.00	0.00
Ventas / Obligaciones financieras (veces)	12.09	12.82	12.89
Gastos financieros / Obligaciones financieras (%)	109.81	0.00	0.00
LIQUIDEZ			
Razón corriente (veces)	1.50	1.68	1.94
Prueba ácida (veces)	0.84	1.04	1.34
Capital de trabajo (ml)	1'271,086	1'433,615	1'558,843

Nota. Adaptado de Revista Dinero (2012) *Análisis por sectores, sector ensambladores de vehículos, las 5000 empresas de Colombia*. Recuperado de http://www.5000empresas.com/wf_Detalle Sectores.aspx?idsector=1634

La otra vertiente del sector que son los comercializadores e importadores de vehículos que tuvieron un ejercicio financiero positivo que duplicaron su ganancia neta final del 2009 con 181 mil millones de pesos al 2010 con 435 mil millones de pesos siendo este el mejor año de este subsector en la historia, sin embargo hacia el 2011 la ganancia neta final prácticamente se mantiene comparada con la 2010, a pesar que los

ingresos operacionales del 2009 al 2011 crecen continuamente al orden del 26,8% anual, como se observa en la siguiente tabla, esto presiona los estados financieros al alza con los gastos de comercialización (gastos de ventas) que crecen fuertemente en el 2011.

Tabla 18

Pérdidas y Ganancias Concesionarios Importadores de Vehículos (Cifras en miles)

	Año 2009	(% ventas) 2009	Año 2010	(% ventas) 2010	Año 2011	(% ventas) 2011
Ingresos operacionales	11'066,435	100.00	14'279,988	100.00	18'120,048	100.00
(-) Costos ventas y prestación servicios	9'262,698	83.70	11'937,561	83.60	15'239,272	84.10
Utilidad Bruta	1'803,738	16.30	2'342,173	16.40	2'858,547	15.78
Total Gastos de Depreciación	59,989	0.54	71,244	0.50	73,489	0.41
Total Gastos de Amortización	24,098	0.22	28,92	0.20	34,513	0.19
Utilidad Operacional	308,095	2.78	532,676	3.73	551,917	3.05
(+) Ingresos no operacionales	527,976	4.77	489,758	3.43	647,284	3.57
(+) Gastos no operacionales	536,197	4.85	364,066	2.55	501,227	2.77
Gastos Financieros	0	0.00	0	0.00	4'392,629	24.24
Utilidad Neta Antes de Impuestos	299,875	2.71	658,368	4.61	701,702	3.87
(-) Impuestos de renta y complementarios	118,144	1.07	223,402	1.56	269,754	1.49
Ganancias y Pérdidas	181,730	1.64	435,028	3.05	431,537	2.38

Nota. Adaptado de Revista Dinero (2012) *Análisis por sectores, sector ensambladores de vehículos, las 5000 empresas de Colombia.* http://www.5000empresas.com/wf_DetalleSectores.aspx?idsector=1634

Este subsector también demuestra una expansión soportada por el incremento de sus inventarios (activos corrientes) y es importando más vehículos para soportar el crecimiento del consumo en el país y de inversiones en número de concesionarios. Este crecimiento de activo se realizó de manera eficiente a través de proveedores es decir las fábricas internacionales y a través de créditos de corto plazo.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La mayor parte del recurso humano está concentrado en la producción para el caso de los ensambladores y en la fuerza de ventas dentro de la cadena de distribución. Para el personal técnico de producción los salarios y prestaciones son ligeramente mejores al promedio de la industria.

A nivel de la gerencia media y alta los salarios se encuentran en el promedio del mercado, en este nivel se puede observar una rotación de ejecutivos del mismo gremio entre las diferentes marcas.

En cuanto al clima laboral, en razón a la alta competitividad en el sector, se observa una mayor presión en el personal de las áreas de ventas por el cumplimiento de los presupuestos que conllevan a un clima laboral de menor calidad frente a las demás áreas de la organización.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En la industria automotriz se hace uso amplio de bases de datos y sistemas de información. A través de herramientas de análisis se monitorea el estado de la economía, movimientos de la competencia y situación de los clientes con el fin de reaccionar o anticiparse a los movimientos en el entorno económico y de la competencia orientando su estrategia de marketing.

Los sistemas de información también son fundamentales para realizar una adecuada administración de los inventarios de productos y repuestos con el fin de dar respuesta pronta a los clientes y hacer un uso eficiente de estos recursos. Tanto el proceso productivo como la distribución requieren de una plataforma de informática que apoye la labor logística. Todas las plataformas anteriores exigen el contar con conectividad entre los puntos de producción, distribución y soporte y sus respectivos sistemas de seguridad que

impidan que a la red corporativa tengan acceso usuarios no autorizados desde redes públicas.

En razón a los grandes recursos económicos con que cuentan las empresas pertenecientes al sector automotor, ya sea como ensambladores o distribuidores, y al reconocimiento de los sistemas de información como una herramienta básica para gestionar el negocio y mantenerse competitivo. Es común el uso de sistemas de información y comunicaciones como parte integral de la operación del negocio.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En su fase de producción es bien sabido que la industria automotriz está altamente automatizada, este es un factor clave para el manejo de la línea de producción que genera eficiencia y ahorro. Los procesos son mejorados de manera continua para crear mejores productos e incrementar la calidad.

Actualmente, la investigación y desarrollo están enfocados en la búsqueda de mayor eficiencia en los motores, disminuyendo las emisiones contaminantes a la atmósfera y buscando mejorar los sistemas alternativos de generación de potencia a través de otras fuentes diferentes a los combustibles fósiles como son el etanol, sistemas eléctricos, baterías de hidrógeno, etc.

Otro de los focos de la investigación y el desarrollo está en el diseño, a través de este se busca atraer al consumidor mediante modelos innovadores que satisfagan no solo el gusto estético de los consumidores sino exigencias cada vez mayores en cuanto a seguridad.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2008) la matriz de factores internos permite, de un lado resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

Tabla 19

Matriz EFI Sector Automotor Colombiano

Matriz EFI del Sector Automotor Colombiano		Peso	Valor	Ponderación
Factores Determinantes de Exito				
Fortalezas				
1	Buena Gestión financiera del sector	0.15	4	0.60
2	Apoyo del gobierno a la industria nacional	0.09	3	0.27
3	Crecimiento de los ingresos últimos 3 años	0.20	4	0.80
4	Representación de marcas de vehículos líderes en el mundo	0.08	3	0.24
5	Apertura a nuevas marcas y modelos	0.03	3	0.09
		0.55		2.00
Debilidades				
1	División entre ensambladores e importadores	0.15	1	0.15
2	Baja tecnificación del sector	0.05	2	0.10
3	Baja nivel de servicio postventa	0.09	1	0.09
4	Baja presencia en ciudades pequeñas	0.02	2	0.04
5	Alta concentración del sector en 5 empresas	0.10	2	0.20
6	Baja cooperación intra sectorial	0.04	1	0.04
		0.45		0.62
Total		1.00		2.62

La Matriz de factores internos muestra que el sector automotor está fortalecido al obtener mayor puntaje en las fortalezas que en las debilidades, sin embargo, las fortalezas son pocas en número y debe desarrollarse más interacción dentro del sector para mejorar la cantidad de fortalezas y a la vez superar dos de las debilidades importantes como lo son la división entre importadores y ensambladores, y la baja cooperación intersectorial.

4.3 Conclusiones

En general el sector automotor presenta todos los síntomas de un sector económico saludable aunque muy competitivo; presenta un gran potencial de crecimiento y desarrollo, aunque con algunas dificultades internas a nivel gerencial, que debe subsanar con mayor comunicación entre los actores principales del sector, y con inversiones continuas en actualización del recurso y mejora capacidad productiva así como la fuerza laboral.

La presencia y apertura a nuevas marcas de todo origen abre y dinamiza el sector haciéndolo más sólido, se espera que esta dinámica continúe durante los próximos años.

Financieramente hay acuerdo en el sector en la apuesta a largo plazo con inversiones en planta, equipos para la optimización de procesos y productos, con el fin de hacer más competitivo el sector, con apoyo importante de los proveedores haciendo más eficiente este fondeo.

En cuanto al consumidor se viene presentando un cambio en su preferencia de consumo pasando de adquirir vehículos tipo automóvil a preferir vehículos tipo SUV, (camioneta) lo que propone oportunidades de crecimiento en toda la cadena (servicio y repuestos) alrededor de esta nueva tendencia. Adicionalmente, el bienestar económico y la conformación de una clase media más amplia y estable han permitido que cada vez más hogares estén en capacidad de adquirir un automóvil.

Capítulo V: Intereses del Sector Automotor Colombiano y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector Automotor

Los intereses del sector automotor están enmarcados por aquellos aspectos que son fundamentales y que se buscará lograr a cualquier costo. Estos son fines supremos basados en el sector en marcha y para el largo plazo (D'Alessio, 2008).

Los intereses identificados para el sector automotor están orientados a un mercado más diversificado, con nichos específicos y de valor agregado. Este sector ha tenido una dinámica y desarrollo positivo y para consolidarla en el largo plazo requerimos seguir trabajando en los siguientes aspectos:

- Consolidación de un gremio del sector que impulse y apoye el desarrollo del mismo
- Dinamización de la venta anual de vehículos
- Innovación y desarrollo de nuevos productos
- Trabajo mancomunado sector y estado para mejorar la infraestructura
- Gestión del aumento de la confianza inversionista asegurando márgenes aceptables.

5.2 Potencial del Sector Automotor

Según el estudio Business Environment: Colombia, Euromonitor International, 21 September 2012. Colombia evitó la contracción económica durante la crisis global económica del 2008 a 2009 y presenta un saludable crecimiento de su P.I.B. de 4% en 2010 y 5.9% en 2011, Además los niveles de deuda pública se mantuvieron estables alcanzando el 34.8% en 2011.

Como se detalla en el capítulo 3 del presente documento, el PIB colombiano está altamente relacionado con el crecimiento del sector por lo que este hecho cimienta un potencial positivo para el crecimiento del sector.

Esto sumado a la baja penetración de vehículos por habitante en el país (1 vehículo en circulación por cada 14 habitantes), comparado con otros países de la región. A nivel

de comercio exterior la apertura del sector a los mercados internacionales a través de los TLC. (Tratados de libre comercio) ya firmados y por firmar (Corea del Sur, Comunidad Económica Europea, Japón y Turquía), potencializarían la capacidad comercializadora, importadora y exportadora del sector.

El grupo Bancolombia en su estudio con el ministerio de comercio exterior de Colombia en las figuras 25 y 26 muestra este potencial exportador e importador:



Figura 25. Crecimiento de las exportaciones de vehículos por país. Tomado de Estudio Colombia y el panorama sector de Vehículos, Alexander Riveros, Grupo Bancolombia.

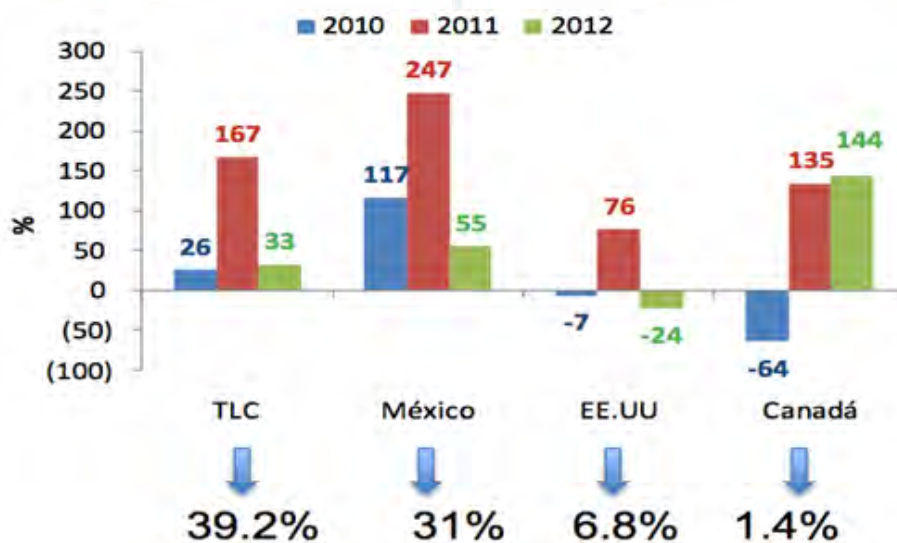


Figura 26. Crecimiento de las importaciones de vehículos por país. Tomado de Estudio Colombia y el panorama sector de Vehículos, Alexander Riveros, Grupo Bancolombia.

5.3 Principios Cardinales

Establecer los principios cardinales facilita el definir los objetivos a largo plazo y alinear la estrategia con la misión y visión del sector. Para el caso del sector automotor, sus intereses son opuestos a los de su principal opción que lo sustituye que es el transporte público. Los principios cardinales se derivan de tres fuentes como son:

La influencia de terceras partes, como es el caso de los Ministerios de Transporte que se encarga de definir las políticas y desarrollar la infraestructura de transporte, el Ministerio del Medio Ambiente que regula y maneja la política ambiental y los gobiernos locales que manejan la planeación de las ciudades y definen las políticas de movilidad.

Los lazos pasados y presentes en donde siempre se ha observado una competencia muy agresiva pero sin casos de competencia desleal. Aunque dentro del sector se tienen intereses comunes, no se ha desarrollado el gremio para actuar frente a los reguladores, situación que debe corregirse para el futuro.

La conservación de los enemigos, en donde la existencia de las diferentes marcas y la entrada de nuevos jugadores como es el caso de la industria China, mantienen el sector dinámico y exigen la permanente revisión de las estrategias e innovación en el mercado.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Automotor

A partir de los principios cardinales se puede crear la matriz de intereses del sector (Tabla 20) y validar en ella si el principal competidor o sustituto del automóvil, como lo es el transporte público, tiene intereses comunes u opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

OLP1 Crear para el año 2018 un gremio del sector automotor que agrupe por lo menos al 80% de los importadores y ensambladores de tal forma que a través de este se pueda tener una mejor influencia y representación frente a los stakeholders del sector.

Tabla 20

Matriz Intereses del Sector Automotor.

	Interés Sectorial	Vital	Importante	Periférico
1	Crecimiento del sector	Ensamblador / importador Servicio public*		
2	Regulación ambiental	Servicio publico*	Ensamblador / importador	
3	Formación de gremio		Ensamblador / importador Servicio público	
4	Promover el desarrollo de la infraestructura vial		Ensamblador / importador Serv. publico*	
5	Estabilidad fiscal		Ensamblador / importador	
6	Aumento del parque automotor		Servicio público	Serv. Público* Ensamblador / importador
7	Promover la inversión extranjera que desarrolle aún más el sector		Servicio público	Ensamblador / importador
	Intereses comunes			
	Intereses opuestos*			

OLP2 Desarrollar dos nuevos segmentos de mercado amigables con el medio ambiente para el año 2018, produciendo e importando vehículos híbridos y eléctricos que tendrán mayor aceptación en el consumidor colombiano y que hoy en día son inexistentes.

OLP3 Integrar las intenciones de sector y del Estado, con el fin de lograr que para el año 2018 se tengan al menos 4,000 km de doble calzada partiendo de 1,000 km a finales de 2012.

OLP4 Incrementar la venta de unidades en un 15% para el año 2018 versus las ventas del 2012.

OLP5 Incrementar la confianza inversionista del sector automotor en un 10% y alcanzar un margen financiero del 15% anual para el año 2018.

5.6 Conclusiones

El buen entorno económico que acompaña a Colombia, asegura una dinámica positiva en el sector automotor y garantiza una estabilidad en el sector, por lo menos en el corto y mediano plazo.

El sector sigue teniendo una gran dinámica y un entorno creciente, apoyado por las políticas económicas que incentivan la compra de vehículos, la baja penetración de vehículos comparando con mercados similares y la capacidad de las grandes compañías de traer ofertas agresivas al sector.

La tesis de que solo faltaría un gremio más sólido y políticas económicas más estables y de largo plazo, que apoyen la construcción de estrategias de largo plazo en el sector y le den estabilidad y seguridad al inversionista, toma mucha más fuerza hoy, para enfrentar el reto del crecimiento sostenible del sector.

Las exigencias en cuanto a regulación ambiental, aunque implican una mayor inversión en investigación y desarrollo, son una oportunidad para introducir nuevos productos e incentivar la renovación. Este es un nuevo mercado que apoya las necesidades del consumidor actual.

Es fundamental para el desarrollo del sector la conformación del gremio más fuerte con el fin de ejecutar acciones conjuntas frente al gobierno y las autoridades locales para que desarrollen la infraestructura vial y mejoren las políticas de movilidad.

Aprovechar los tratados de libre comercio firmados y en proceso de firma, con el fin de introducir nuevas gamas y categorías que dinamicen aún más el sector y bloquen la entrada de nuevos competidores. La reducción progresiva de aranceles a causa de los tratados de libre comercio firmados, permitirá a los consumidores tener acceso más fácil a

su primer carro o a automóviles de gamas superiores a los cuales no pueden acceder hoy en día.



Capítulo VI: El proceso estratégico

Hasta el momento hemos construido información que nos permite tener insumos básicos que constituyen la etapa de entrada en el proceso estratégico, a través de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) para el sector automotor Colombiano. Estas matrices nos han servido para lograr dar inicio a la etapa de emparejamiento y salida de la formulación estratégica, las mismas que desarrollaremos en este capítulo.

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA es desarrollada sobre la base de la matriz de evaluación de sectores externos y la matriz de factores internos. Para construir la matriz FODA se transcribe directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en el matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI, a partir de ellas se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente y eventualmente las estrategias internas (D'Alessio, 2008). El emparejamiento de los factores críticos internos y externos, y la preparación de la matriz FODA producen como primer paso el desarrollo de propuestas estratégicas para el sector automotor colombiano.

Producto de este análisis en la Tabla 21 se revelan cinco estrategias para el cuadrante FO – Explotar, cuatro estrategias para el cuadrante DO – Buscar, cuatro estrategias para el cuadrante FA – Confrontar y por último en el cuadrante DA – Evitar se concentran tres estrategias más. Las anteriores estrategias están enfocadas en aprovechar las fortalezas económicas del sector y del país con el objeto de aumentar la penetración en el parque automotor Colombiano. Igualmente se busca la integración del sector automotor y el trabajo conjunto con el gobierno.

6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Tabla 21

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)								Valor			
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	5
4	Capital requerido vs. Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Rotación de inventario	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
FF = Promedio =										3,56	
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)								Valor			
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
CV = Promedio =										-2,22	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)								Valor			
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6	Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7	elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8	Precios de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
CV = Promedio =										-2,13	
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)								Valor			
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6	Intensidad de Capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
CV = Promedio =										4,33	
EE = Promedio -6 =											-2,13
X = VC + FI											2,11
Y = FF + EE											1,43

La matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de un sector. Esta matriz tiene dos ejes que combinan factores

Tabla 22

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Buena gestión financiera del sector F2 Apoyo del gobierno en la industria nacional F3 Crecimiento de los ingresos en los últimos tres años (2010 al 2012) F4 Representación de marcas de vehículos líderes en el mundo F5 Apertura a nuevas marcas y modelos	D1 Pobre infraestructura vial tanto urbana como nacional D2 Baja tecnificación del sector D3 Bajo nivel de servicio posventa D4 Baja penetración automotriz en ciudades pequeñas D5 Alta concentración del sector en cinco empresas D6 División entre ensambladores e importadores
Oportunidades	Estrategias FO – Explora	Estrategias DO - Buscar	
O1 Posición geográfica con dos costas y dos océanos	FO1 Penetrar nuevos mercados en los países con los que Colombia tiene TLC, apoyados y guiados por un instituto de fomento creado por el sector automotor. (F2, F4, O1, O3, O8,)	DO1 Fortalecer el sector automotor creando una agremiación que convoque tanto a importadores como productores automotrices (D6, O2, O8)	
O2 Crecimiento económico de Colombia	FO2 Concretar nuevos TLC con países con potencial para el sector automotor Colombiano. (F2, O1, O2, O3)	DO2 Elevar el nivel de conocimiento tecnológico automotor del país con el apoyo de Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (D2, D3, D6, O9)	
O3 Tratados de libre comercio con Colombia	FO3 Penetrar nuevos mercados internos rurales en medianas y pequeñas ciudades, buscando presencia de empresas viales, automotrices y de servicio técnico. (F2, F3, O4, O5, O7)	DO3 Generar programas comerciales conjuntos con la banca, importadores y productores para incrementar el consumo vehicular en ciudades o regiones de baja motorización (D4, D6, O7)	
O4 Baja penetración de vehículos	FO4 Introducir al mercado colombiano nuevas marcas y modelos de vehículos con tecnologías limpias. (F2, F5, O3, O10)	DO4 Apoyar al plan gubernamental que busca acabar con el rezago en infraestructura vial con el fin de estar mejor preparados para todos los TLC vigentes y futuros (D1, D4, O3, O4, O7)	
O5 Crecimiento en las ventas de vehículos últimos tres años (2010 al 2012)	FO5 Incrementar la penetración vehicular en Colombia apoyándonos tanto en la buena capacidad financiera del sector como en el buen momento económico por el que atraviesa el país. (F1, F3, F4, F5, O2, O4, O7)	DO5 Importar tecnología automotriz de última generación que actualice las plantas de producción y servicio nacionales (D2, D3, O6, O7).	
O6 Baja tasa de cambio (dólar es. Pesos)	FO6 Ampliar la capacidad de instalada del sector automotriz a través de la importación de maquinaria y herramienta que permitan el ensamble de un mayor número de unidades y modelos. (F1, F2, O5, O6, O7, O8)		
O7 Tasas de interés bajas			
O8 Existencia de producción nacional de vehículos			
O9 Profesionalización del recurso humano en el sector			
O10 Carros con tecnologías limpias			

Matriz FODA (Continuación)

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Buena gestión financiera del sector	D1 Pobre infraestructura vial tanto urbana como nacional
		F2 Apoyo del gobierno en la industria nacional	D2 Baja tecnificación del sector
		F3 Crecimiento de los ingresos en los últimos tres años (2010 al 2012)	D3 Bajo nivel de servicio posventa
		F4 Representación de marcas de vehículos líderes en el mundo	D4 Baja penetración automotriz en ciudades pequeñas
		F5 Apertura a nuevas marcas y modelos	D5 Alta concentración del sector en cinco empresas
			D6 División entre ensambladores e importadores
Amenazas	Estrategias FO - Explora	Estrategias DO - Busca	
A1 Pobre logística y transporte de mercancías	FA1 Crear conversatorios formales con el gobierno para establecer marcos técnicos para generar regulaciones técnicas justas basados en casos internacionales (F2, A3)	DA1 Incrementar la penetración del automóvil en los hogares logrando la venta de un segundo o tercer carro para evitar la restricción de movilidad (Pico y Placa).(A5, D5)	
A2 Terrorismo	FA2 Evidenciar la baja capacidad vial del país y el retraso en infraestructura frente al aumento de la población y el crecimiento económico. (F1, A1, A6)	DA2 Ejecutar comités multidisciplinarios entre importadores y productores alcaldes y autoridades, tratando una temática diferente en cada comité: temas que afectan al sector, como vialidad, regulación, movilidad en zonas de baja presencia (A1, A5, A6, D1, D2, D4, D6).	
A3 Regulaciones técnicas sobre vehículos	FA3 Disminuir las falencias en servicio y calidad de los sistemas masivos de transporte y otros como Motos. (F3, A4)	DA3 Captar nuevos inversionistas extranjeros al sector automotor con el fin de aumentar su competitividad y diversidad (A7, D5)	
A4 Nuevos sistemas de movilización: motos, bicicleta, transporte masivos	FA4 Importar vehículos de mercados de origen diferentes a Japón, China, Tailandia con nuevas marcas y modelos (F4, F5, A7)	DA4 Fortalecer la relación entre el sector automotriz, el sector transportador y el comercio exterior con el fin de buscar integraciones que mejoren la cadena de abastecimiento del sector automotriz (D2, A1)	
A5 Restricción de movilización de vehículos (pico/placa)	FA5 Relanzar las caravanas viales con el fin de recuperar la confianza de los usuarios de carreteras nacionales en la seguridad de estas, de esta forma se incentiva el consumo de vehículos con estos propósitos (F2, A2)		
A6 Baja vialización (km construidos), por habitante			
A7 Crisis en China, Japón y Tailandia (inundaciones)			

La matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Esta matriz tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (Fortalezas de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). En extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: Agresiva, conservadora, defensiva o competitivo. El resultado será la postura estrategia más apropiada para la industria. (D'Alessio, 2008)

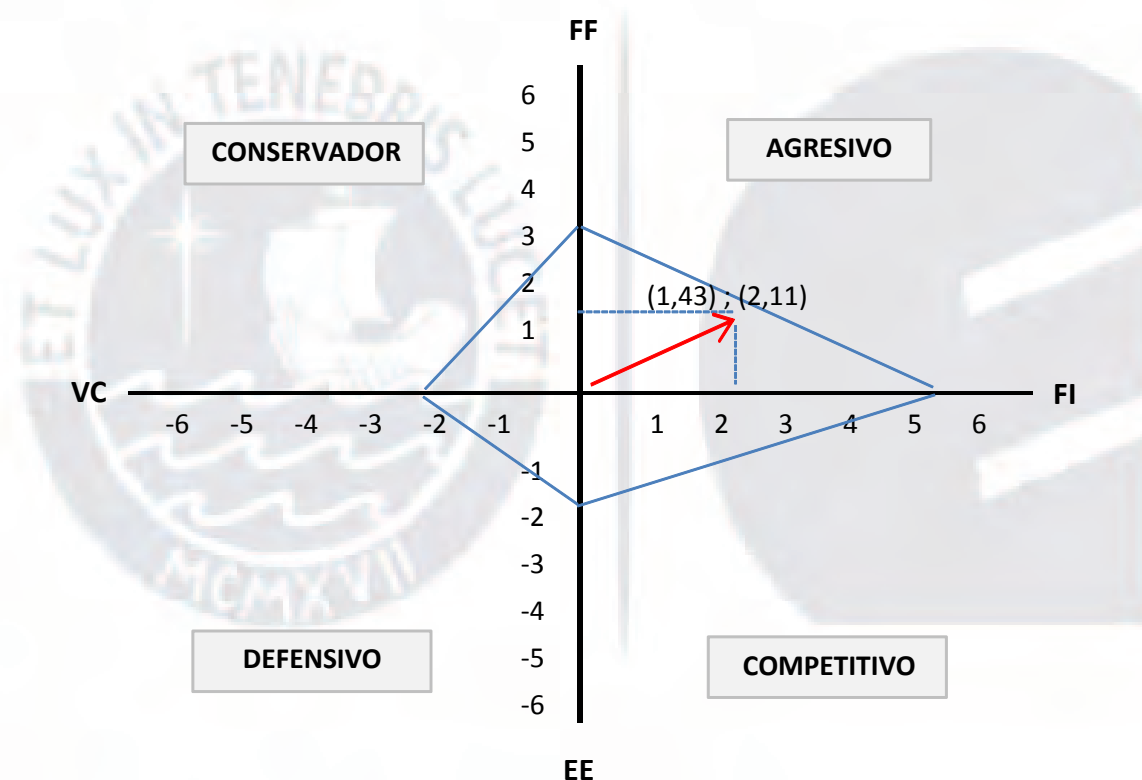


Figura 27. Matriz PEYEA del Sector Automotor Colombiano

Los resultados de la matriz PEYEA para el Sector Automotriz Colombiano, lo ubican en una posición agresiva enmarcada por una alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI), esta ubicación es típica de una industria atractiva con poca turbulencia del entorno, gozando de una clara ventaja competitiva donde se protege por su gran fortaleza financiera, debe aprovechar todas las oportunidades que le brinde esta situación visualizando candidatos para adquirir dentro de su propia industria o en industrias relacionadas, buscando

concentrar recursos incrementando su penetración. Hay que prestar especial atención a la entrada de nuevos competidores. Las estrategias apropiadas de acuerdo al cuadrante en el cual se encuentra el sector automotriz son de carácter intensivo y diversificado. Para este tipo de estrategias se encuentra coincidencia con las siguientes estrategias de la matriz FODA:

FO1, FO3, DO3, FA2, FA4, DA3 Desarrollo de Mercados

FO5, DA1 Penetración en el Mercado

FO4, FO6, DO2, DO5 Desarrollo de productos

DA4 Diversificación concéntrica

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG) tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2008).

Para la construcción de esta matriz se utilizaron dos puntos de vista, el primero donde se considera el PIB de Colombia, su evolución y segundo como es la participación del sector automotor dentro del PIB para Colombia.

El PIB de Colombia se sitúa cerca del 4% y su tasa de crecimiento muestra una muy buena tendencia en los últimos años, por eso con este primer criterio se puede situar al PBI de Colombia en el cuadrante II, que corresponde a Estrella. El segundo criterio que es ubicar al sector automotor colombiano y su incidencia en el PIB en la Matriz BCG. Por lo visto en los capítulos anteriores, la concentración del sector está en 5 marcas y con baja participación en ciudades intermedias y con mucha oportunidad aún, en el desarrollo vial del país. Si bien entonces el sector automotor tiene una baja participación aún en el PIB, el crecimiento que viene presentando es muy bueno y con excelentes perspectivas.

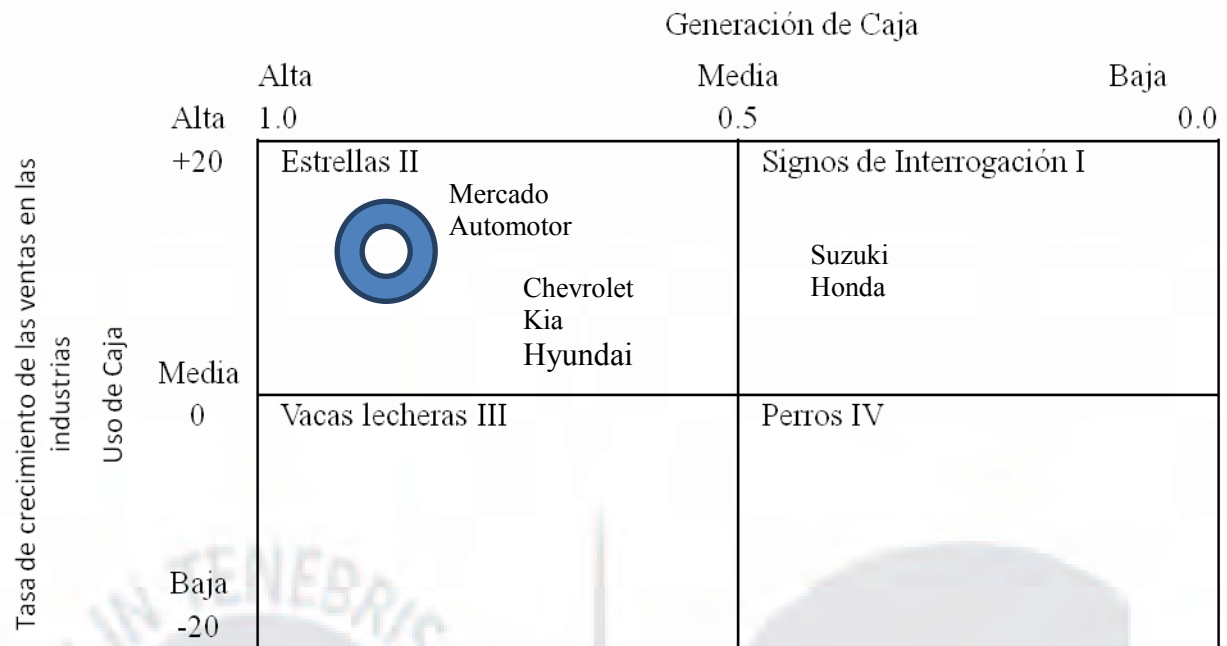


Figura 28. Matriz BCG

Es un sector que requiere inversión substancial para ir consolidándose y fundamentalmente para crecer, con excelentes oportunidades de largo plazo y alta rentabilidad esperada. Este resultado indica que el sector automotor debe aplicar estrategias de integración, estrategias intensivas y aventuras conjuntas (D'Alessio, 2008).

Para este tipo de estrategias se encuentra coincidencia con las siguientes estrategias de la matriz FODA:

FO1, FO3, DO3, FA2, FA4, DA3 Desarrollo de Mercados

FO5, DA1 Penetración en el Mercado

FO4, FO6, DO2, DO5 Desarrollo de productos

DO1, FA5, DA2 Aventuras conjuntas

DA4 Integración

6.4 Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz IE también en una matriz de portafolio, porque en ella se grafica cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas

por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. (D'Alessio, 2008).

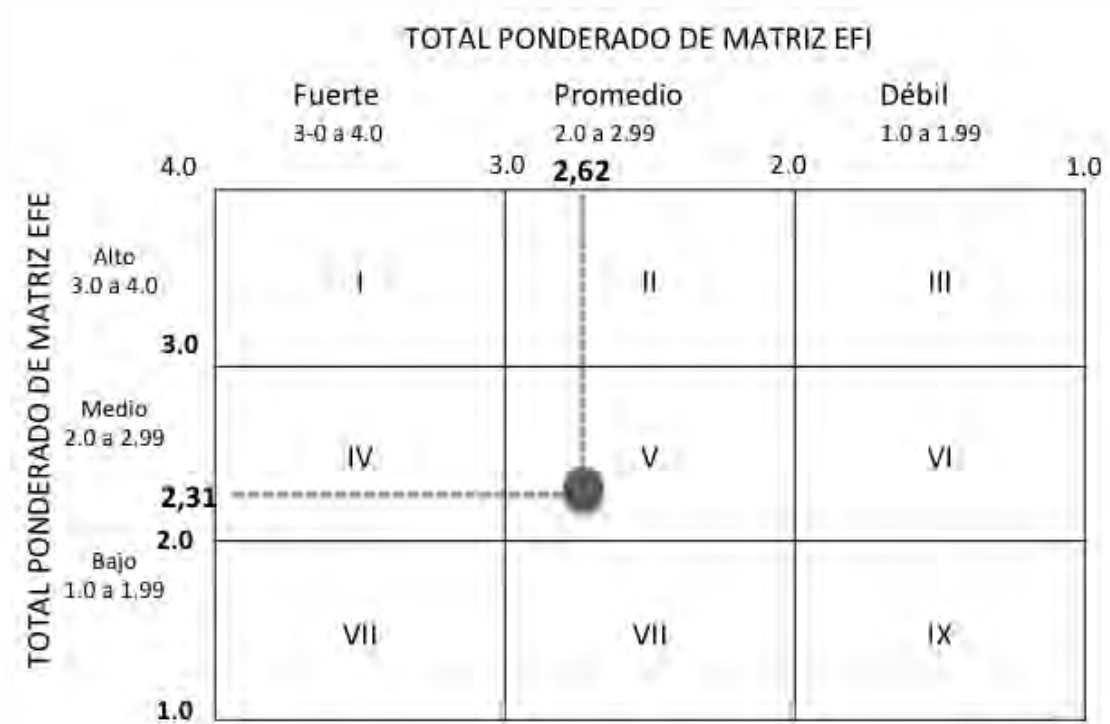


Figura 29. Matriz IE del sector automotor colombiano

Al analizar la Matriz Interna y Externa IE, cuyo resultado se correlaciona con la matriz PEYEA, y con el sentido estratégico de la matriz MFODA, nos lleva ubicar el sector en el cuadrante V focalizado en retener y mantener, cuya estrategia se prescribe como: Penetración en el Mercado y Desarrollo de Productos. Como lo hemos descrito anteriormente, aun es baja la penetración del uso del vehículo en el país y hay regiones geográficas por explotar, así como ciudades intermedias a conquistar con el producto automotor. El tema de desarrollo de productos también se revela en los análisis de fortalezas y oportunidades donde el sector debe atraer a nuevas marcas y productos como los de tecnologías limpias para que se comercialicen en el país y que a su vez inviertan en el mismo.

Para este tipo de estrategias se encuentra coincidencia con las siguientes estrategias de la matriz FODA:

FO5, DA1 Penetración en el Mercado

FO4, FO6, DO2, DO5 Desarrollo de productos

6.5 Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento y la composición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. . (D'Alessio, 2.008).

Siguiendo este análisis, en cuanto al crecimiento del mercado se tiene que el sector automotor se encuentra en rápido crecimiento en razón al potencial existente por la baja penetración de automóviles en la población en comparación con mercados similares y a la situación económica del país. Respecto a su posición competitiva, por la diversidad de jugadores y análisis de competitividad realizados se ubica la industria automotriz en una posición competitiva fuerte.

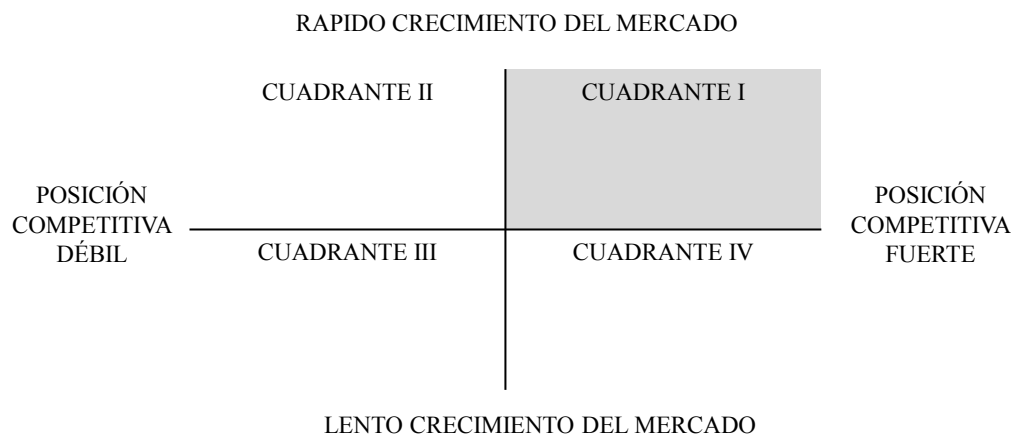


Figura 30. Matriz de la Gran estrategia GE para el sector automotor

La mezcla de estos dos indicadores ubica la industria automotriz en el primer cuadrante de la Matriz de la Gran Estrategia GE (Figura 30). Las estrategias recomendadas para un sector ubicado en este cuadrante son: Desarrollo de mercados, penetración de

mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y Diversificación concéntrica.

Para este tipo de estrategias se encuentra coincidencia con las siguientes estrategias de la matriz FODA:

FO1, FO3, DO3, FA2, FA4, DA3 Desarrollo de Mercados

FO5, DA1 Penetración en el Mercado

FO4, FO6, DO2, DO5 Desarrollo de productos

DA4 Integración

6.6 Matriz de Decisión (MD)

Todas las matrices generadas en la etapa de emparejamiento por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE Y GE son reunidas en una matriz que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener la estrategia con mayor repetición (D'Alessio 2008).

Resultado de la depuración se obtienen 13 estrategias con una frecuencia igual o mayor a 3. Se puede observar que estrategias orientadas al desarrollo de mercados, desarrollo de productos y penetración de mercados sobresalen dentro de la mayoría de los análisis realizados.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

A parte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe solo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta técnica es la usada en la matriz cuantitativa del planteamiento estratégico (MCPE) que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente que alternativas estratégicas son las mejores (D'Alessio 2008).

Tabla 23

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1	Penetrar nuevos mercados en los países con los que Colombia tiene TLC, apoyados y guiados por un instituto de fomento creado por el sector automotor	X	X	X		X	4
FO2	Concretar nuevos TLC con países con potencial para el sector automotor Colombiano	X					1
FO3	Penetrar nuevos mercados internos rurales en medianas y pequeñas ciudades, buscando presencia de empresas viales, automotrices y de servicio técnico	X	X	X		X	4
FO4	Introducir al mercado colombiano nuevas marcas y modelos de vehículos con tecnologías limpias	X	X	X	X	X	5
FO5	Incrementar la penetración vehicular en Colombia apoyándonos tanto en la buena capacidad financiera del sector como en el buen momento económico por el que atraviesa el país	X	X	X	X	X	5
FO6	Ampliar la capacidad de instalada del sector automotriz a través de la importación de maquinaria y herramienta que permitan el ensamble de un mayor número de unidades y modelos	X	X	X	X	X	5
DO1	Fortalecer el sector automotor creando una agremiación que convoque tanto a importadores como productores automotrices	X		X			2
DO2	Elevar el nivel de conocimiento tecnológico automotor del país con el apoyo de Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).	X	X	X	X	X	5
DO3	Generar programas comerciales conjuntos con la banca, importadores y productores para incrementar el consumo vehicular en ciudades o regiones de baja motorización	X	X	X		X	4
DO4	Apoyar al plan gubernamental que busca acabar con el rezago en infraestructura vial con el fin de estar mejor preparados para todos los TLC vigentes y futuros	X					1
DO5	Importar tecnología automotriz de última generación que actualice las plantas de producción y servicio nacionales	X	X	X	X	X	5
FA1	Crear conversatorios formales con el gobierno para establecer marcos técnicos para generar regulaciones técnicas justas basados en casos internacionales	X					1
FA2	Evidenciar la baja capacidad vial del país y el retraso en infraestructura frente al aumento de la población y el crecimiento económico	X	X	X		X	4
FA3	Disminuir las falencias en servicio y calidad de los sistemas masivos de transporte y otros como Motos	X					1
FA4	Importar vehículos de mercados de origen diferentes a Japón, China, Tailandia con nuevas marcas y modelos	X	X	X		X	4
FA5	Relanzar las caravanas viales con el fin de recuperar la confianza de los usuarios de carreteras nacionales en la seguridad de estas, de esta forma se incentiva el consumo de vehículos con estos propósitos	X		X			2
DA1	Incrementar la penetración del automóvil en los hogares logrando la venta de un segundo o tercer carro para evitar la restricción de movilidad (Pico y Placa)	X	X	X	X	X	5
DA2	Ejecutar comités multidisciplinarios entre importadores y productores alcaldes y autoridades, tratando una temática diferente en cada comité: temas que afectan al sector, como vialidad, regulación, movilidad en zonas de baja presencia	X		X			2
DA3	Captar nuevos inversionistas extranjeros al sector automotor con el fin de aumentar su competitividad y diversidad	X	X	X		X	4
DA4	Fortalecer la relación entre el sector automotriz, el sector transportador y el comercio exterior con el fin de buscar integraciones que mejoren la cadena de abastecimiento del sector automotriz	X	X	X		X	4

Tabla 24

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores claves	Peso	FO1		FO3		FO4		FO5		FO6		DO2		DO3		DO5		FA2		FA4		DA1		DA3		DA4		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Oportunidades																												
1	Posición Geográfica dos costas dos océanos	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15
2	Crecimiento económico Colombia	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3	Tratados de Libre Comercio	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1
4	Baja penetración de vehículos	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5	Crecimiento de las ventas vehículos 3 años	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6	Baja tasa de cambio	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
7	Tasas de interés bajas	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1
8	Existencia Producción nacional del vehículos	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05
9	Profesionalización del recurso humano en el sector	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15
10	Carros con tecnologías limpias	0.02	2	0.04	2	0.04	4	0.08	2	0.04	1	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04
Amenazas																												
1	Pobre Logística y transporte de mercancías	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2
2	Terrorismo	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09
3	Regulaciones técnicas sobre vehículos	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
4	Nuevos sistemas de movilización motos, bicicleta, masivos.	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24
5	Restricción de movilización de vehículos (pico/placa)	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16
6	Baja vialización (km construidos) por habitante	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21
7	Crisis en China-Japón y Tailandia (inundaciones)	0.01	3	0.03	1	0.01	2	0.02	2	0.02	2	0.02	1	0.01	2	0.02	2	0.02	1	0.01	3	0.03	2	0.02	2	0.02	1	0.01
Fortalezas																												
1	Buena gestión financiera del sector	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45
2	Apoyo del gobierno a la industria nacional	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27
3	Crecimiento de los ingresos últimos 3 años	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	4	0.8	3	0.6
4	Representación de marcas de vehículos líderes en el mundo	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
5	Apertura a nuevas marcas y modelos	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09
Debilidades																												
1	División entre ensambladores e importadores	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3	2	0.3	1	0.15	2	0.3	1	0.15	2	0.3	2	0.3
2	Baja tecnificación del sector	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
3	Baja nivel de servicio postventa	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
4	Baja presencia en ciudades pequeñas	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06
5	Alta concentración del sector en 5 empresas	0.10	1	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
6	Baja Operación intrasectorial	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Total		2.00		5.25		5.22		5.39		5.6		5.33		4.86		5.32		5.74		4.53		5.7		5.23		5.69		5.06

Resultado de este análisis dos de las estrategias tienen una calificación entre 4 y 5. 11 de las estrategias son las específicas y las dos con calificación entre 4 y 5 queda como contingencia.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Es importante finalmente evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE con dos filtros finales: Los criterios de Richard P. Rumelt (1986) y los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se implementen las estrategias. Luego de calificar las estrategias retenidas por atractivo es conveniente hacer una evaluación final en la etapa de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt y luego usarlos en la revisión estratégica (D'Alessio, 2008).

Tabla 25

Matriz de Rumelt para el Sector Automotor Colombiano (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Penetrar nuevos mercados en los países con los que Colombia tiene TLC, apoyados y guiados por un instituto de fomento creado por el sector automotor comercio y el apoyo gubernamental	SI	SI	SI	SI	SI
FO3	Penetrar nuevos mercados internos rurales en medianas y pequeñas ciudades, buscando presencia de empresas viales, automotrices y de servicio técnico	SI	SI	SI	SI	SI
FO4	Introducir al mercado colombiano nuevas marcas y modelos de vehículos con tecnologías limpias	SI	SI	SI	SI	SI
FO5	Incrementar la penetración vehicular en Colombia apoyándonos tanto en la buena capacidad financiera del sector como en el buen momento económico por el que atraviesa el país	SI	NO	SI	SI	NO
FO6	Ampliar la capacidad instalada del sector automotriz a través de la importación de maquinaria y herramienta que permitan el ensamble de un mayor número de unidades y modelos	SI	SI	SI	SI	SI
DO3	Generar programas comerciales conjuntos con la banca, importadores y productores para incrementar el consumo vehicular en ciudades o regiones de baja motorización	SI	SI	SI	SI	SI
DO5	Importar tecnología automotriz de última generación que actualice las plantas de producción y servicio nacionales	SI	SI	SI	SI	SI
FA4	Importar vehículos de mercados de origen diferentes a Japón, China, Tailandia con nuevas marcas y modelos	SI	SI	SI	SI	SI
DA1	Incrementar la penetración del automóvil en los hogares logrando la venta de un segundo o tercer carro para evitar la restricción de movilidad (Pico y Placa)	SI	SI	SI	SI	SI
DA3	Captar nuevos inversionistas extranjeros al sector automotor con el fin de aumentar su competitividad y diversidad	SI	SI	SI	SI	SI
DA4	Fortalecer la relación entre el sector automotriz, el sector transportador y el comercio exterior con el fin de buscar integraciones que mejoren la cadena de abastecimiento del sector automotriz	SI	SI	SI	SI	SI

Como resultado del análisis Rumelt una de las estrategias es eliminada por carecer de consonancia de tal manera que se retienen 10 estrategias.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia (D'Alessio 2008).

Tabla 26

Matriz de Ética (ME)

	Estrategias	Impacto en el Derecho a la Vida	Impacto en el Derecho de la propiedad	Impacto en el Derecho al libre pensamiento	Impacto en el Derecho a la privacidad	Impacto en el Derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el Derecho a hablar libremente	Impacto en el Derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados	Medios Estratégicos Empleados
FO1	Penetrar nuevos mercados en los países con los que Colombia tiene TLC, apoyados y guiados por un instituto de fomento creado por el sector automotor	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelente	Neutro
FO2	Concretar nuevos TLC con países con potencial para el sector automotor Colombiano	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
FO3	Penetrar nuevos mercados internos rurales en medianas y pequeñas ciudades, buscando presencia de empresas viales, automotrices y de servicio técnico	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Neutro	Neutro	Neutro
FO4	Introducir al mercado colombiano nuevas marcas y modelos de vehículos con tecnologías limpias	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
FO5	Incrementar la penetración vehicular en Colombia apoyándonos tanto en la buena capacidad financiera del sector como en el buen momento económico por el que atraviesa el país	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
FO6	Ampliar la capacidad de instalada del sector automotriz a través de la importación de maquinaria y herramienta que permitan el ensamble de un mayor número de unidades y modelos	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
DO1	Fortalecer el sector automotor creando una agremiación que convoque tanto a importadores como productores automotrices	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Justo	Excelente	Excelente
DO2	Elevar el nivel de conocimiento tecnológico automotor del país con el apoyo de Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente
DO3	Generar programas comerciales conjuntos con la banca, importadores y productores para incrementar el consumo vehicular en ciudades o regiones de baja motorización	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
DO4	Apoyar al plan gubernamental que busca acabar con el rezago en infraestructura vial con el fin de estar mejor preparados para todos los TLC vigentes y futuros	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Neutro
DO5	Importar tecnología automotriz de última generación que actualice las plantas de producción y servicio nacionales	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
FA1	Crear conversatorios formales con el gobierno para establecer marcos técnicos para generar regulaciones técnicas justas basados en casos internacionales	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente
FA2	Evidenciar la baja capacidad vial del país y el retraso en infraestructura frente al aumento de la población y el crecimiento económico	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
FA3	Disminuir las falencias en servicio y calidad de los sistemas masivos de transporte y otros como Motos	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
FA4	Importar vehículos de mercados de origen diferentes a Japón, China, Tailandia con nuevas marcas y modelos	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
FA5	Relanzar las caravanas viales con el fin de recuperar la confianza de los usuarios de carreteras nacionales en la seguridad de estas, de esta forma se incentiva el consumo de vehículos con estos propósitos	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
DA1	Incrementar la penetración del automóvil en los hogares logrando la venta de un segundo o tercer carro para evitar la restricción de movilidad (Pico y Placa)	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
DA2	Ejecutar comités multidisciplinarios entre importadores y productores alcaldes y autoridades, tratando una temática diferente en cada comité: temas que afectan al sector, como vialidad, regulación, movilidad en zonas de baja presencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
DA3	Captar nuevos inversionistas extranjeros al sector automotor con el fin de aumentar su competitividad y diversidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
DA4	Fortalecer la relación entre el sector automotriz, el sector transportador y el comercio exterior con el fin de buscar integraciones que mejoren la cadena de abastecimiento del sector automotriz	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro

La matriz ética demuestra que la totalidad de las estrategias está dentro de las normas de la ley, los derechos humanos y de la justicia, por lo que se mantienen estas para ejecutar los demás análisis. Se resalta que muchas de estas estrategias promueven la equidad, la justicia especialmente en el comercio, y en las condiciones justas para la competencia. Y se espera que los resultados una vez ejecutadas estas traigan resultados positivos y utilidades sociales para todas las audiencias claves del sector.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que se relacionan a continuación:

- E1 Atacar nuevos mercados en los países con los que Colombia tiene TLC, apoyados y guiados por un instituto de fomento creado por el sector automotor comercio y el apoyo gubernamental.
- E2 Penetrar nuevos mercados internos rurales en medianas y pequeñas ciudades, buscando presencia de empresas viales, automotrices y de servicio técnico
- E3 Introducir al mercado colombiano nuevas marcas y modelos de vehículos con tecnologías limpias
- E4 Ampliar la capacidad instalada del sector automotriz a través de la importación de maquinaria y herramienta que permitan el ensamble de un mayor número de unidades y modelos
- E5 Generar programas comerciales conjuntos con la banca, importadores y productores para incrementar el consumo vehicular en ciudades o regiones de baja motorización
- E6 Importar tecnología automotriz de última generación que actualice las plantas de producción y servicio nacionales
- E7 Importar vehículos de mercados de origen diferentes a Japón, China, Tailandia con nuevas marcas y modelos

E8 Incrementar la penetración del automóvil en los hogares logrando la venta de un segundo o tercer carro para evitar la restricción de movilidad (Pico y Placa)

E9 Atraer nuevos inversionistas extranjeros al sector automotor con el fin de aumentar su competitividad y diversidad

E10 Fortalecer la relación entre el sector automotriz, el sector transportador y el comercio exterior con el fin de buscar integraciones que mejoren la cadena de abastecimiento del sector automotriz

Las estrategias de contingencia son:

E11 Elevar el nivel de conocimiento tecnológico automotor del país con el apoyo de Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

E12 Evidenciar la baja capacidad vial del país y el retraso en infraestructura frente al aumento de la población y el crecimiento económico

6.10.1 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La tabla 27 es la matriz de las estrategias retenidas versus los objetivos a largo plazo.

6.10.2 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Al ser un sector tan dividido como se ha evidenciado, las posibilidades de los sectores competidores son bastante altas como lo refleja la tabla 28.

Con la matriz de posibilidades de los competidores queda al descubierto la fuerte competencia que enfrenta el sector, y como muchas de las estrategias pueden ser a su vez tomadas por estos, sin embargo hay algunas que no podrían ser copiadas o respondidas por estos de una manera directa. Es importante que las estrategias de promover la venta de un segundo carro, generar programas agresivos con la banca, y la creación de un instituto automotriz sean priorizadas al momento de ser ejecutadas para tener ventaja competitiva sobre los demás sectores.

Tabla 27

Matriz de las Estrategias Retenidas vs los Objetivos de Largo Plazo

VISIÓN: Para el año 2018 el sector automotriz colombiano será reconocido en Latinoamérica como un sector atractivo por su dinamismo, rentabilidad y con crecimiento permanente, soportado en mejor infraestructura y un entorno regulatorio favorable

	OLP 1 Crear para el año 2018 un gremio del sector automotor que agrupe por lo menos al 80% de los importadores y ensambladores de tal forma que a través de este se pueda tener una mejor influencia y representación frente a los stakeholders del sector.	OPL2 Desarrollar dos nuevos nichos de mercado para el año 2018, produciendo e importando nuevos vehículos híbridos y eléctricos amigables con el medio ambiente y de más alta aceptación para el consumidor colombiano.	OPL3 Integrar las intenciones de sector y del Estado, con el fin de lograr que para el año 2018 se tenga al menos 350 km de doble calzada por millón de habitantes en Colombia.	OLP4 Incrementar la venta de unidades en un 15% para el año 2018 versus las ventas del 2012.	OLP5 Incrementar la confianza inversionista del sector automotor en un 10% y alcanzar un margen financiero del 15% anual para el año 2018
E1	Penetrar nuevos mercados en los países con los que Colombia tiene TLC, apoyados y guiados por un instituto de fomento creado por el sector automotor comercio y el apoyo gubernamental	X		X	X
E2	Penetrar nuevos mercados internos rurales en medianas y pequeñas ciudades, buscando presencia de empresas viales, automotrices y de servicio técnico	X		X	X
E3	Introducir al mercado colombiano nuevas marcas y modelos de vehículos con tecnologías limpias	X			
E4	Ampliar la capacidad instalada del sector automotriz a través de la importación de maquinaria y herramienta que permitan el ensamble de un mayor número de unidades y modelos		X		X
E5	Generar programas comerciales conjuntos con la banca, importadores y productores para incrementar el consumo vehicular en ciudades o regiones de baja motorización			X	X
E6	Importar tecnología automotriz de última generación que actualice las plantas de producción y servicio nacionales		X		X
E7	Importar vehículos de mercados de origen diferentes a Japón, China, Tailandia con nuevas marcas y modelos	X			
E8	Incrementar la penetración del automóvil en los hogares logrando la venta de un segundo o tercer carro para evitar la restricción de movilidad (Pico y Placa)		X	X	
E9	Captar nuevos inversionistas extranjeros al sector automotor con el fin de aumentar su competitividad y diversidad	X			X
E10	Fortalecer la relación entre el sector automotriz, el sector transportador y el comercio exterior con el fin de buscar integraciones que mejoren la cadena de abastecimiento del sector automotriz	X			X

Tabla 28

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas		Posibilidades de los competidores			
		Transporte Público	Motocicletas	Bicicletas	Movilidad compartida
E1	Penetrar nuevos mercados en los países con los que Colombia tiene TLC, apoyados y guiados por un instituto de fomento creado por el sector automotor comercio y el apoyo gubernamental	Alta	Baja	Baja	Baja
E2	Penetrar nuevos mercados internos rurales en medianas y pequeñas ciudades, buscando presencia de empresas viales, automotrices y de servicio técnico	Alta	Alta	Baja	Baja
E3	Introducir al mercado colombiano nuevas marcas y modelos de vehículos con tecnologías limpias	Alta	Alta	Alta	Alta
E4	Ampliar la capacidad instalada del sector automotriz a través de la importación de maquinaria y herramienta que permitan el ensamble de un mayor número de unidades y modelos	Alta	Alta	Baja	Baja
E5	Generar programas comerciales conjuntos con la banca, importadores y productores para incrementar el consumo vehicular en ciudades o regiones de baja motorización	Baja	Baja	Baja	Baja
E6	Importar tecnología automotriz de última generación que actualice las plantas de producción y servicio nacionales	Baja	Alta	Alta	Neutra
E7	Importar vehículos de mercados de origen diferentes a Japón, China, Tailandia con nuevas marcas y modelos	Alta	Alta	Alta	Alta
E8	Incrementar la penetración del automóvil en los hogares logrando la venta de un segundo o tercer carro para evitar la restricción de movilidad (Pico y Placa)	Baja	Baja	Baja	Alta
E9	Captar nuevos inversionistas extranjeros al sector automotor con el fin de aumentar su competitividad y diversidad	Alta	Alta	Neutra	Neutral
E10	Fortalecer la relación entre el sector automotriz, el sector transportador y el comercio exterior con el fin de buscar integraciones que mejoren la cadena de abastecimiento del sector automotriz	Neutra	Neutra	Neutra	Neutra
E11	Elevar el nivel de conocimiento tecnológico automotor del país con el apoyo de Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).	Neutra	Neutra	Neutra	Neutra
E12	Evidenciar la baja capacidad vial del país y el retraso en infraestructura frente al aumento de la población y el crecimiento económico	Alta	Neutra	Neutra	Neutra

La búsqueda de mercados externos, invitación a inversionistas, podrían ser fácilmente copiadas por los otros sectores y ya dependerá que tan fuerte sean estas agremiaciones o campañas de promoción de la inversión para que opaquen las estrategias del sector automotriz.

6.11 Conclusiones

En este capítulo se ha consolidado lo desarrollado en los capítulos anteriores, considerando los entornos internos y externos, para producir mediante el filtrado de las matrices de planeamiento estratégico las estrategias específicas que permiten alcanzar la visión. Estas estrategias específicas han sido filtradas mediante las matrices de Rumelt y de Ética para corroborar que cumplan con éxito los requerimientos del sector automotriz en Colombia. Las diez estrategias retenidas, muestran la dirección que debería seguir el sector automotriz colombiano, a través del desarrollo de mercados, desarrollo de productos, penetración de mercado e integración.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En la segunda etapa del proceso estratégico, requerimos 5 elementos clave: objetivos de corto plazo, políticas, recursos y estructura organizacional y manejo del medio ambiente (D'Alessio, 2008). A continuación, se describen las acciones necesarias a realizar, alineadas con cada una de las estrategias seleccionadas, con la única finalidad de alcanzar los objetivos de largo plazo.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para establecer los objetivos de corto plazo (OCP) del sector automotor en Colombia, es preciso considerar que estos deben considerar el logro de los objetivos de largo plazo (OLP), para alcanzar así la visión, respetando los valores y principios y valores éticos planteados. Para el cumplimiento de los OCP, se le deberán asignar los recursos financieros, logísticos, humanos y tecnológicos necesarios. Por ello, el planteamiento aplicado deberá ser descentralizado para que cada componente del sector automotor colombiano asuma las metas y desafíos de su área o sector. Por lo tanto es importante una adecuada determinación de los OCP, ya que a través de ellos es posible plantear prioridades, obtener retroalimentación hacia el proceso, y monitorear los avances hacia los objetivos estratégicos.

1. OLP1 Crear para el año 2018 un gremio del sector automotor que agrupe por lo menos al 80% de los importadores y ensambladores de tal forma que a través de este, se pueda tener una mejor influencia y representación frente a los stakeholders del sector.

- OCP11 Para junio de 2014 lograr un acuerdo de entendimiento con al menos el 80% de productores e importadores de automotores en Colombia.
- OCP12 Obtener tres acuerdos sectoriales al 31 diciembre del 2014, referentes a nueva estructura, misión y visión del sector a través de reuniones intersectoriales lideradas por los capítulos de vehículos de las Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y la vicepresidencia de vehículos de la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO)

quienes en la actualidad lideran por separado diferentes iniciativas del sector bajo ópticas diferentes como lo son, por un lado la de comercialización, y por el otro, la de producción de vehículos.

- OCP13 Conformar legalmente este nuevo gremio en cámara y comercio, y en conjunto desarrollar las políticas y estatutos tanto de participación como de financiación de la misma, antes de junio 2014.

2. OLP2 Desarrollar dos nuevos segmentos de mercado amigables con el medio ambiente para el año 2018, produciendo e importando vehículos híbridos y eléctricos que tendrán mayor aceptación en el consumidor colombiano y que hoy en día son inexistentes.

- OCP21 Concretar a diciembre de 2018 al menos tres decretos de ley junto con el Ministerio del Medio Ambiente que faciliten y promuevan el ingreso de vehículos con tecnologías limpias.
- OCP22 Construir un laboratorio que permita adaptar y homologar los vehículos híbridos y eléctricos a las necesidades y requerimientos del mercado colombiano antes de 01 de abril 2017 con un valor de \$ Cop 1,500 millones.
- OCP23 Para octubre 2016 se habrán construido cinco Estaciones de servicio para vehículos eléctricos e híbridos.
- OCP24 Alcanzar al 25% de la población económica activa a través de una campaña de sensibilización que conecte al usuario final con las nuevas tecnologías y lo induzca a su compra antes de concluir diciembre 2015.

3. OLP3 Integrar las intenciones de sector y del Estado, con el fin de lograr que para el año 2018 se tengan al menos 4,000 km de doble calzada partiendo de 1,000 km a finales de 2012.

- OCP31 A 30 de noviembre 2013 obtener un cubrimiento del 80% de los líderes de opinión habiéndoles divulgado el set de estudios técnicos que demuestren la baja vialización del país, la baja penetración de vehículos, el impacto de la tenencia de

vehículos con el desarrollo económico, y la relación de la industria con el empleo y la calidad de vida.

- OCP32 Entre el 2014 y 2015 capacitar sobre el Plan Estratégico del sector a 100 directivos de las compañías automotrices y a 100 funcionarios de ministerios con simposios, seminarios y cursos de infraestructura vial en Colombia y sus polos de desarrollo.

4. OLP4 Incrementar la venta de unidades en un 15% para el año 2018 versus las ventas del 2012.

- OCP41 Incrementar un 5% en el 2014 la venta de vehículos en el segmento de más alto potencial como es el segmento S.U.V.
- OCP42 A través de una campaña de medios de comunicación, alcanzar a cuatro millones de habitantes para el 2014 enfocada en incentivar el consumo de vehículos en Colombia.
- OCP43 Incrementar en un 10% la red de distribución de vehículos en las cinco principales ciudades (Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla), para diciembre de 2016.

5. OLP5 Incrementar la confianza inversionista del sector automotor en un 10% y alcanzar un margen financiero del 15% anual para el año 2018.

- OCP51 Para diciembre del 2014 incluir la nominación del sector automotor colombiano en el plan maestro de desarrollo económico de la Presidencia de la República, a través de una empresa de cabildeo.
- OCP52 Obtener tres acuerdos de estabilidad jurídica con el estado: uno para la legislación tributaria, otro para la contratación y un último acuerdo para la gestión de capitales antes del 31 de diciembre del 2017.

- OCP53 Disminuir en un 5% el impuesto para la importación de materias primas y maquinarias a partir de julio del 2014 que permitan hacer más eficiente y rentable la producción y comercialización de vehículos.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Una asignación correcta de los recursos permitirá la ejecución de la estrategia y determinará el plan que se debe seguir, con una asignación basada en los objetivos de corto plazo. Los siguientes tipos de recursos son necesarios para que el proceso de implementación sea exitoso: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Recursos financieros. Los recursos para financiar los OCP del sector automotor colombiano tendrán origen en dos fuentes: del sector privado a través de aportes directos de los principales gremios, asociaciones así como de los productores y comercializadores de este sector, y mediante créditos blandos otorgados por el gobierno para promover las estrategias del sector.

Recursos físicos. El sector automotor colombiano ha mejorado sus recursos físicos en los últimos años, aun así, se debe trabajar más fuertemente en ajustar las plantas de producción a los requerimientos y exigencias reguladoras actuales, mejorando la productividad y eficiencia; además, la inversión en infraestructura ha sido pobre y ha apoyado la creciente demanda por lo que desestimula la posibilidad de lograr tasas de crecimiento más altas. En este aspecto se debe trabajar en conjunto con el estado para lograr confianza inversionista e inversión más alta y rápida para superar esta brecha.

Recursos humanos. El recurso más importante al que se debe capacitar y entrenar permanente mente es el ser humano, el cual es el principal activo de las organizaciones, ya que participa en la toma de decisiones. En este aspecto se observa una oferta creciente de profesionales pero todavía se presentan deficiencias que deberían ser soportadas con un nivel

de profesionalización mayor y de especialización en el sector automotor. Es importante implementar convenios con universidades y escuelas de formación superior para capacitar al personal en la parte técnica pero además en la parte estratégica. Es importante que el recurso humano colombiano tenga más experiencia internacional y se foguee en mercado que son cada vez más globalizados, lo que le permitirá adaptar estas experiencias a la casuística local.

Recursos tecnológicos. Estos recursos influyen de manera importante en el manejo de la información y procesamiento de datos, así también como en el uso de tecnología de última generación que permita alcanzar los mejores resultados. Para el sector automotor colombiano el avance tecnológico es intermedio, debido principalmente a la baja automatización de los procesos y a una alta dependencia de la mano de obra, en el caso de la comercialización se ha venido avanzando con implantación de sistemas de información en línea para obtener indicadores de manera veraz y en tiempo real de venta, ingreso y participación de mercado.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas son definidas entre el Estado y las entidades que conforman el gremio del sector automotor colombiano (entres reguladores, ministerios, gremios, empresas privadas). Del mismo modo, las políticas limitan el accionar de las estrategias, ya que están alineadas con los valores del sector y sometidas a los principios de la ética, la legalidad y la responsabilidad social.

Las políticas para el sector automotor colombianos son:

P1. Es política del sector desarrollar la economía y generar empleo.

P2. La transparencia y las buenas prácticas comerciales y administrativas serán políticas de sector.

P3 Brindar capacitación técnica a todos sus empleados y ofrecer programas de actualización a sus ejecutivos.

P4: Aplicar las normas de calidad y seguridad que son estándar internacional en todos sus productos y procesos

P5 El respeto por sus proveedores, clientes y empleados es una política fundamental del sector

P6 Es política del sector el maximizar la productividad del país a través de la mejora del servicio calidad y disminución de costos.

P7 Es política del sector el buscar la constante interacción entre el estado y las diferentes agremiaciones que conforman el sector automotor.

P8 Respetar el medio ambiente, promoviendo la producción limpia y comercialización de vehículos con tecnologías más eficientes

P9 Es política del sector la innovación permanente en búsqueda de nuevas alternativas para el consumidor del sector.

P10 Es política del sector buscar la asociación que permitan crear clústeres o sinergias que maximicen la eficiencia y reduzcan los costos de producción.

Cada una de las políticas planteadas tiene estrategias con las que se encuentran directamente relacionadas. A continuación se lista cómo cada política se relaciona con las estrategias retenidas:

Tabla 29

Relación Políticas del Sector vs Estrategias

Estrategias/Políticas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
E1		X	X	X			X			
E2						X				X
E3		X		X	X		X	X	X	
E4	X		X							
E5	X									X
E6	X		X	X						
E7		X			X	X	X		X	
E8	X									
E9		X		X						
E10	X	X	X		X	X	X			X

7.4 Estructura del Sector Automotor Colombiano

Actualmente la estructura del sector automotor se encuentra fuertemente fragmentada entre los importadores y ensambladores sin un liderazgo claro y mucho menos con una visión o misión clara.

Para formalizar y regularizar esta estructura es absolutamente necesaria la creación del mencionado gremio del sector automotor colombiano que deberá agrupar a ensambladores importadores y donde tendrá participación activa los entes de gobierno ya mencionados.

Este gremio tomará el liderazgo y mantendrá aglutinado a los diferentes componentes del sector, bajo las políticas propuestas.

Existirá una dirección general junto a un cuerpo directivo que se encargará de los temas de gobierno, estadística, finanzas y matricialmente alineará a todos los importadores y ensambladores desde sus ámbitos de trabajo desarrollando el plan estratégico del sector descrito en este documento.

Se plantea que los entes actuales como el capítulo de automóviles de la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) y la vicepresidencia de vehículos de FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes) desaparezcan una vez este nuevo gremio sea conformado.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, Estructura del Sector Automotor Colombiano

Como parte de la responsabilidad social del sector, es fundamental que las estrategias a implantar tengan el menor impacto en el medio ambiente. Parte de las estrategias no tienen mayor impacto en el medio ambiente por tratarse de acciones políticas o de conformación y asociación de entidades; para el caso de las relacionadas con infraestructura, por tratarse del montaje de nuevas tecnologías de producción, estas están asociadas al uso más eficiente de recursos que tiene como consecuencia un menor desperdicio e impacto sobre el medio ambiente.

Para la estrategia orientada a introducir y promover el uso de vehículos con tecnologías limpias se tiene un impacto positivo directo sobre el medio ambiente con la disminución de emisiones a la atmósfera. Es importante tener en cuenta dentro de esta estrategia el manejo que se le dará a las baterías que hayan cumplido su ciclo útil por el tratamiento especial que deben tener por algunos componentes altamente contaminantes que contienen.

La estructura propuesta agrupa los actores en la actividad económica del sector automotor y su permanente relación.

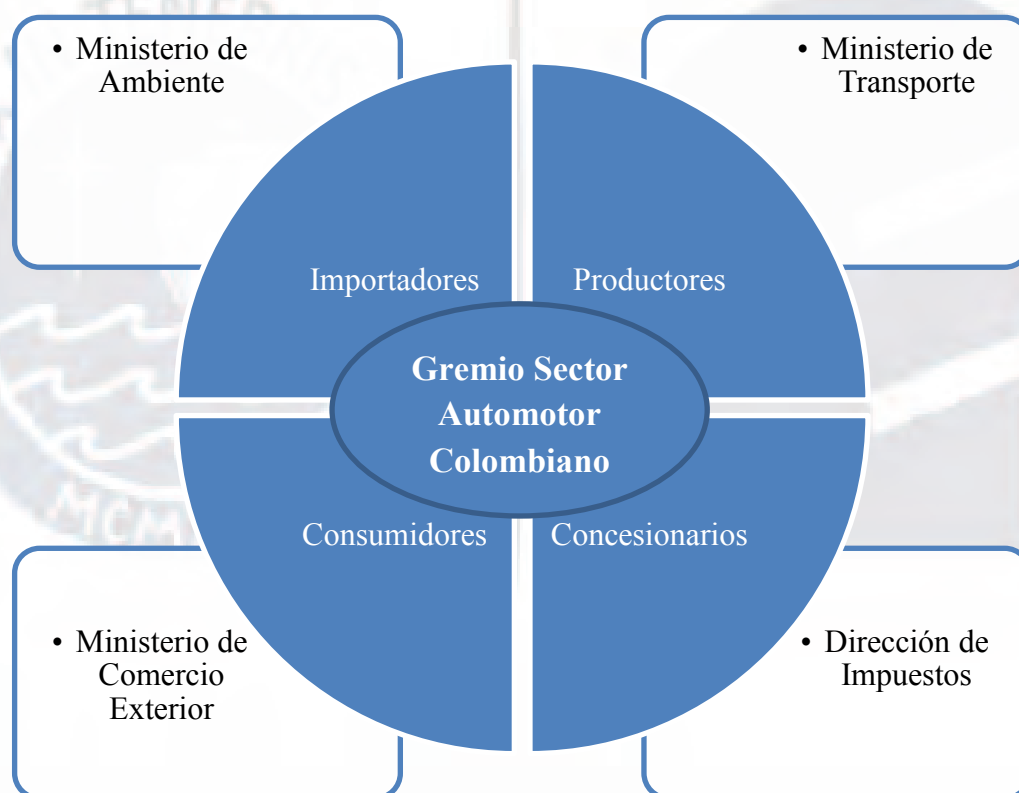


Figura 31. Estructura propuesta del sector automotor colombiano

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La puesta en marcha de las estrategias derivadas de este trabajo, generara en el sector automotor y su grupo de colaboradores cambios que afectar principalmente al recurso humano. Buscando minimizar el impacto y los sentimientos de ansiedad y temor, es necesario monitorear el cambio generado por las diferentes estrategias. Los cambios deberían ser

graduales, buscando que el equipo humano los asimile en su justa dimensión y medida y genere confianza en la implementación de la estrategia. La curva de aprendizaje implicara que durante el proceso se presenten desviaciones y se comentan errores, por ello es importante asegurar que el gremio estará muy atento a evidenciar el foco del problema y a aprender rápidamente para no repetirlo.

Se debe definir una torre de control que haga un seguimiento permanente al avance, pero que adicionalmente apoye la implementación con capacitación y conocimiento profundo del proceso. Además será la responsable de coordinar el trabajo conjunto de todas las áreas y de marcar el nivel de avance, promoviendo las buenas prácticas y retroalimentando el proceso.

La disciplina de las personas involucradas en el proceso de implementación es factor fundamental para el éxito de la estrategia. Se debe garantizar el trabajo en equipo entre gobierno y gremios y definir líderes que apoyen el proceso y que den garantías para generar confianza y credibilidad en la gente y su rol.

7.7 Gestión del Cambio

Para la implementación del presente plan estratégico se requieren fuertes cambios estructurales, culturales y organizacionales. Para ejercer esta gestión se pretenden el uso de varias de las herramientas de la administración como lo son la reestructuración Organizacional, Benchmarking y Gestión de cambio cultural

Reestructuración Organizacional: como se ha explicado la estructura orgánica del sector está fragmentada y sin liderazgo. Una vez conformado el gremio del sector automotor colombiano agrupando a ensambladores, importadores y comercializadores de vehículos bajo una sola estructura, y un solo ente director, con un cuerpo directivo que asista y sirva al sector en sí, más que a intereses particulares de uno u otro bando.

Benchmarking: Se deben estudiar los sectores automotrices y las agremiaciones ampliamente desarrolladas y maduras en otros países que representan de manera contundente el sector y que concilian de manera colegiada estos intereses en todos los ámbitos. Se deben estudiar agremiaciones como el AMIA en México, Autoalliance en los Estados Unidos, o ADEFA en la Argentina.

Gestión de Cambio Cultural: uno de los retos más grandes que tiene el sector es el cambio de valores: donde primaba la competencia agresiva entre ensambladores, importadores y comercializadores ahora debe instaurarse una cooperación y unión de sector

7.8 Conclusiones

La puesta en marcha del planeamiento estratégico se lleva a cabo de la generación de los objetivos de corto plazo (OCP), además tiene como meta los objetivos de largo plazo y hace uso de las estrategias retenidas. Los lineamientos o directrices dentro de los cuales deben llevarse a cabo las estrategias son las políticas, las cuales han guardan una correlación con las diez estrategias retenidas.

Con los diferentes recursos disponibles para liderar el cambio se ha propuesto que tanto el gobierno nacional como los diferentes gremios y actores del sector automotor colombiano lideren la implementación del plan estratégico, estos deben también tener en cuenta las consecuencias de la implementación respecto al medio ambiente y hacer un énfasis especial en el cuidado del recurso humano dentro del sector.

El proceso de ejecución de esta estrategia indudablemente generará cambios que van a requerir acciones del estado y de los gremios pero al final estas acciones fortalecerán al sector y al entorno económico del país.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La última etapa del modelo secuencial estratégico está compuesta por la evaluación y el control de las actividades. De ésta manera se obtiene la retroalimentación adecuada para efectuar una eficiente medición y posibles ajustes. Esta etapa es muy relevante porque el desempeño del sector automotor colombiano está sujeto a variaciones ocasionadas por la incertidumbre de su entorno, por la competencia externa y por la demanda. En consecuencia, estas características hacen que el proceso sea dinámico en el planteamiento estratégico y requiere su monitoreo permanente.

8.1 Perspectivas de Control

Existen cuatro perspectivas claves para la evaluar la consecución de los objetivos y a la vez se convierten en la estructura del Balance Score Card: Enfoque Financiero, Enfoque del cliente, Enfoque del proceso interno, y enfoque del proceso interno y desarrollo (Adaptado de Kaplan y Norton, (2008). El enfoque de Kaplan y Norton: El cuadro de mando integral. Recuperado de http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Malgioglio,Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf).

8.1.1 Aprendizaje interno

Los aspectos de la perspectiva de aprendizaje interno son claves para garantizar un sector unificado que aprenda a trabajar en conjunto y teniendo en cuenta a los stakeholders, y en plena cooperación sectorial.

Como se observa en la Tabla 30 el proceso de aprendizaje se basa en puntos de encuentro entre stakeholders y entes del sector, como lo son simposios, conferencias y estudios, ya en la parte de aprendizaje técnico son claves los estudios técnicos, y los de homologación con el laboratorio.

Tabla 30

Tablero de Control Balanceado – Aprendizaje interno

Objetivo	Indicador	Unidades
OCP22 Construir un laboratorio que permita adaptar y homologar los vehículos híbridos y eléctricos a las necesidades y requerimientos del mercado colombiano antes de 01 de abril 2017 con un valor de \$ Cop 1500 millones.	Porcentaje de avance de obra	% metros construidos
OCP31 A 30 de noviembre 2013 obtener un cubrimiento del 80% de los líderes de opinión habiéndoles divulgado el set de estudios técnicos que demuestren la baja vialización del país, la baja penetración de vehículos, el impacto de la tenencia de vehículos con el desarrollo económico, y la relación de la industria con el empleo y la calidad de vida.	% de cubrimiento	% de líderes de opinión alcanzados
OCP32 Entre el 2014 y 2015 capacitar sobre el Plan Estratégico del sector a 100 directivos de las compañías automotrices y a 100 funcionarios de ministerios con simposios, seminarios y cursos de infraestructura vial en Colombia y sus polos de desarrollo.	Número de directivos capacitados	Número
OCP52 Obtener tres acuerdos de estabilidad jurídica con el estado: uno para la legislación tributaria, otro para la contratación y un último acuerdo para la gestión de capitales antes del 31 de diciembre del 2017.	Cantidad de Acuerdos	Número de acuerdos

8.1.2 Procesos

Como se observa en la Tabla 31 la operatividad del sector está basada en procesos hacia el gobierno, hacia su estructura interna, y algunos stakeholders claves. La integración entre ensambladores, importadores y comercializadores necesitara estructuras procesales robustas y un seguimiento cercano a estos objetivos.

Tabla 31

Tablero de Control Balanceado – Enfoque de Procesos al Sector Automotor

Objetivo	Indicador	Unidades
OCP12 Obtener tres acuerdos sectoriales al 31 diciembre del 2014, referentes a nueva estructura, misión y visión del sector a través de reuniones intersectoriales lideradas por los capítulos de vehículos de las Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y la vicepresidencia de vehículos de la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) quienes en la actualidad lideran por separado diferentes iniciativas del sector bajo ópticas diferentes como lo son, por un lado la de comercialización, y por el otro, la de producción de vehículos.	Cantidad de acuerdos sectoriales logrados	Número
OCP13 Conformar legalmente este nuevo gremio en cámara y comercio, y en conjunto desarrollar las políticas y estatutos tanto de participación como de financiación de la misma, antes de junio 2014.	Tiempo de conformación legal	Número de días
OCP21 Concretar a diciembre de 2018 al menos tres decretos de ley junto con el Ministerio del Medio Ambiente que faciliten y promuevan el ingreso de vehículos con tecnologías limpias.	Número de decretos logrados	Número
OCP51 Para diciembre del 2014 incluir la nominación del sector automotor colombiano en el plan maestro de desarrollo económico de la Presidencia de la República, a través de una empresa de cabildeo.	Logro de inclusión	Si/No

En este enfoque sale a la luz oficialmente el gremio objeto de este Planeamiento Estratégico con tareas, objetivos, estructura y principios claros en cuanto a su ascendencia con el Estado y los resultados esperados en el corto plazo.

8.1.3 Clientes

Los indicadores de clientes son altamente relevantes dado que establecen ratios para medir la evolución de la demanda del sector automotor colombiano, tales como matriz automotriz, la satisfacción de los usuarios y los nuevos usuarios para alcanzar mayor demanda de vehículos. Además es necesario concluir las investigaciones de mercado para determinar el potencial de nuevos modelos y nuevas tecnologías, así como la búsqueda de socios y alianzas comerciales para determinar el éxito del gremio. La Tabla 32 muestra este detalle.

8.1.4 Financiera

El enfoque financiero en el sector automotor está determinado por el cumplimiento de los indicadores de gestión financiera, que permiten a las empresas mantener su rentabilidad y capacidad para generar valor económico en el proceso. A su vez es responsabilidad de este nuevo gremio, trabajar con los gremios y el estado, en mejorar las políticas actuales de impuestos y tasa de cambio, que son las que más afectan al sector, así mismo trabajar en hacer más eficiente la cadena de suministro del sector, buscando mejores costos y mejorando la rentabilidad del sector.

La Tabla 33 muestra en detalle como los distintos objetivos de corto plazo descritos en este Plan Estratégico tienen una fuerte correlación con la normativa tributaria del país, el nivel de infraestructura del país y la capacidad adquisitiva de los consumidores colombianos.

Tabla 32

Tablero de Control Balanceado – Clientes

Objetivo	Indicador	Unidades
OCP11 Para junio de 2014 lograr un acuerdo de entendimiento con al menos el 80% de productores e importadores de automotores en Colombia.	Porcentaje productores con acuerdo	Porcentaje
OCP23 Para octubre 2016 se habrán construido cinco Estaciones de servicio para vehículos eléctricos e híbridos	Número de estaciones construidos	Número
OCP24 Alcanzar al 25% de la población económica activa a través de una campaña de sensibilización que conecte al usuario final con las nuevas tecnologías y lo induzca a su compra antes de concluir diciembre 2015.	Porcentaje de población alcanzada	Porcentaje
OCP42 A través de una campaña de medios de comunicación, alcanzar a cuatro millones de habitantes para el 2014 enfocada en incentivar el consumo de vehículos en Colombia.	Cantidad de habitantes alcanzados	Número

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Score Card)

El Balanced Score Card, basado en las cuatro perspectivas o enfoques presentados: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera; puede ser visualizado en la Figura 32, donde a través de su seguimiento, control y monitores de los indicadores y unidades de medida, permitirá inferir el grado de avance de este Planeamiento Estratégico a su estado óptimo a través de los objetivos de corto plazo.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado – Financiera

Objetivo	Indicador	Unidades
OCP41 Incrementar un 5% en el 2014 la venta de vehículos en el segmento de más alto potencial como es el segmento S.U.V	Ventas / Inversión en Publicidad y mercadeo.	%
OCP43 Incrementar en un 10% la red de distribución de vehículos en las cinco principales ciudades (Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla), para diciembre de 2016..	Número de planes de incentivo tributario	Numero
OCP53 Disminuir en un 5% el impuesto para la importación de materias primas y maquinarias a partir de julio del 2014 que permitan hacer más eficiente y rentable la producción y comercialización de vehículos..	Materias primas importadas/Mat erías primas totales	%

8.3 . Conclusiones

Los objetivos de corto plazo garantizan en profundidad que se alcancen los objetivos del largo plazo y a su vez que sea ejecutada la estrategia del sector, pero se resalta que el liderazgo de la ejecución de este plan estratégico y a su vez de los objetivos recae en un ente a crear que agremie a todo el sector, hoy dividido. Por lo que es de gran relevancia que el objetivo OCP13: Conformar legalmente este nuevo gremio en cámara y comercio, y en conjunto desarrollar las políticas y estatutos tanto de participación como de financiación de la misma, antes de junio 2014.

Como se presenta en este documento el Cuadro de mando integral está en absoluta consonancia con la visión del sector, y deberá ser divulgado y absorbido por las partes que conforman el sector

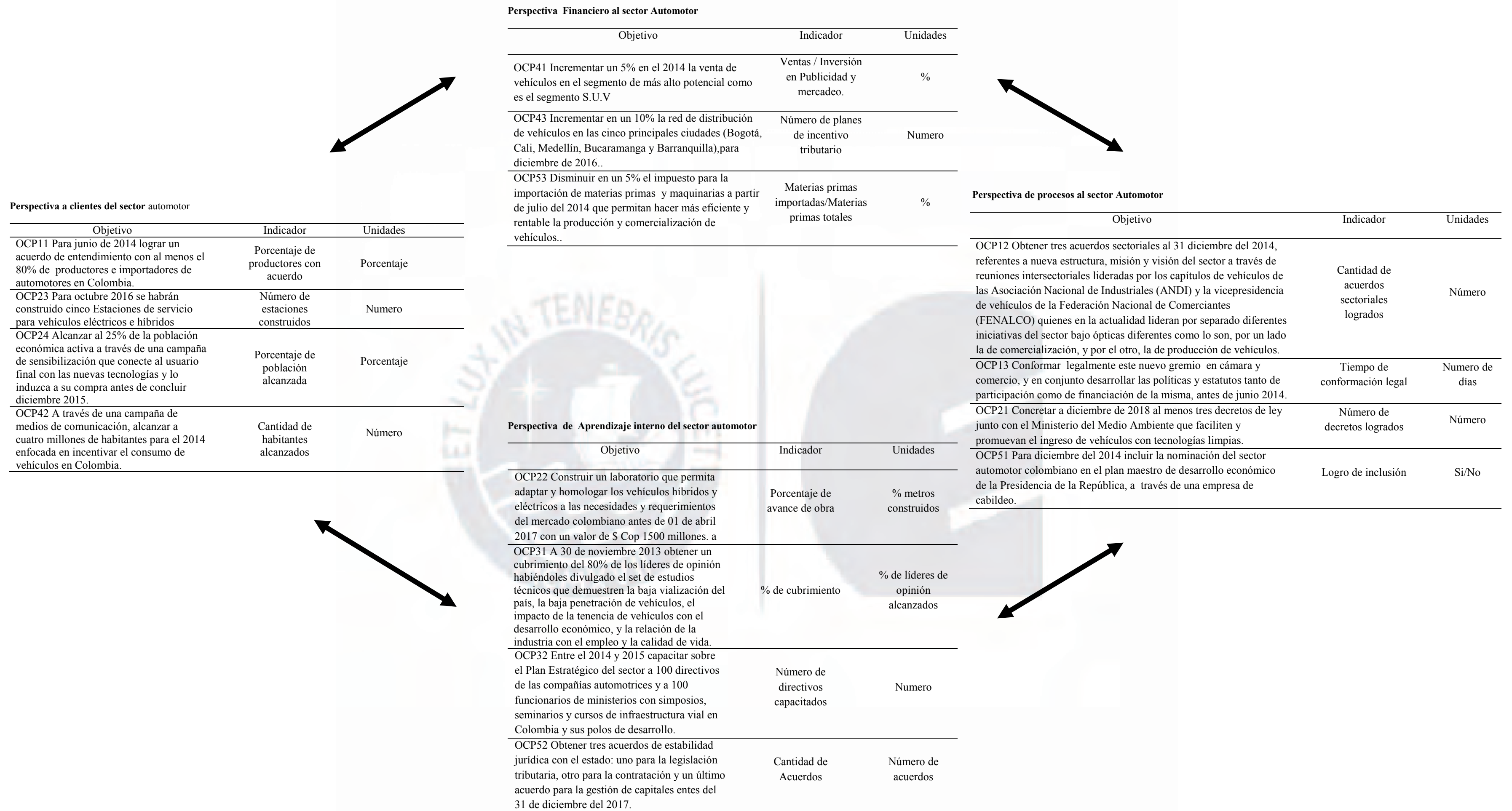


Figura 32. Cuadro de mando integral

Capítulo IX: Competitividad del Sector Automotor Colombiano

9.1 Análisis Competitivo del Sector Automotor Colombiano

Utilizando como referencia el reporte de competitividad global 2012-2013, es posible extender algunos de sus resultados al sector automotor colombiano. El citado reporte ubica a Colombia en el lugar 69 en competitividad entre 144 países (Reporte de competitividad global 2012-2013, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf).

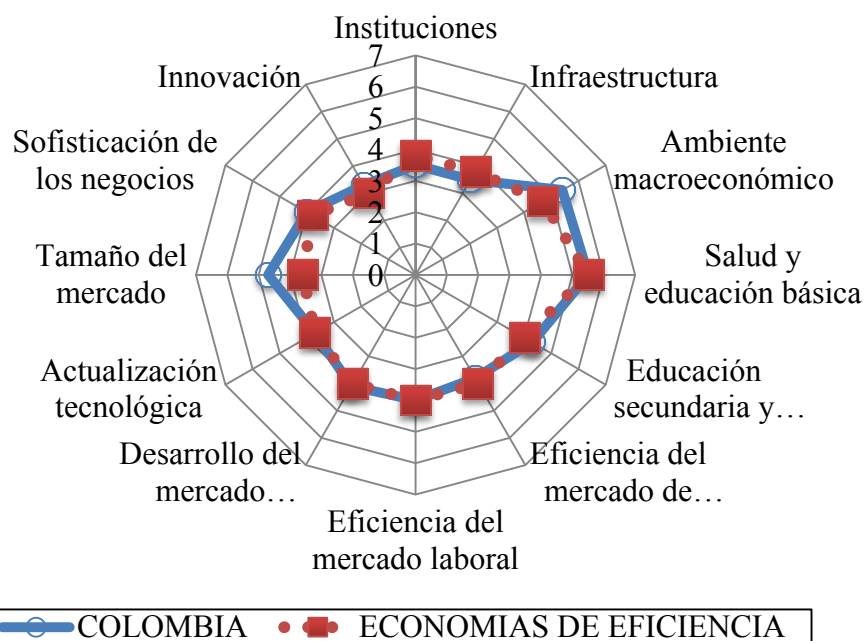


Figura 33. Competitividad de Colombia 2012-2013

Recuperado de Reporte de competitividad global 2012-2013,

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Dentro de los 12 parámetros de evaluación sobresalen por su buena calificación y que afectan al sector automotor: la protección a la inversión (posición 5), el tamaño del mercado doméstico (posición 27), la colaboración entre la industria y las universidades para promover I+D (posición 47) y contar con una inflación controlada (posición 42). Como aspectos negativos con influencia directa en el sector automotor se tiene: El costo en los negocios a causa del crimen y la violencia que afectan la inversión extranjera (posición 136), calidad de las instituciones de investigación (posición 85), disponibilidad de últimas tecnologías

(posición 91) y sobresale dentro del capítulo de infraestructura por su incidencia en el presente sector la calidad de los caminos con la posición 126.

Tabla 34

Análisis competitivo de la industria para el año 2018

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (real) para el 2018		0 - 3%	3 - 6%	6 - 9%	9 - 12%	12 - 15%	15 - 18%	18 - 21%	> 21%	
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas a la Industria										
Ninguna Barrera	X									Virtualmente imposible entrar
3. Intensidad de la competencia entre empresas										
Extremadamente competitivo			X							Casi ninguna competencia
4. Grado de sustitución de producto										
Muchos sustitutos disponibles		X								Sin sustitutos
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte										
Altamente dependiente			X							Virtualmente independiente
6. Poder de negociación de los consumidores										
Consumidores establecen términos				X						Productos establecen términos
7. Poder de negociación de los proveedores										
Proveedores establecen términos						X				Compradores establecen términos
8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria										
Tecnología de alto nivel				X						Tecnología muy baja
9. Régimen de innovación de la industria										
Innovación rápida					X					Casi ninguna innovación
10. Nivel de capacidad gerencia										
Muchos gerentes muy capaces				X						Muy pocos gerentes capaces

Como lo muestra la figura 34, con la realización de este planeamiento estratégico, el Sector Automotor se presenta con un mayor nivel de competencia en la industria especialmente en cinco de los 10 aspectos que miden su nivel de competencia y por ende llevara a un mayor nivel de atraktividad de la industria para el año en mención.

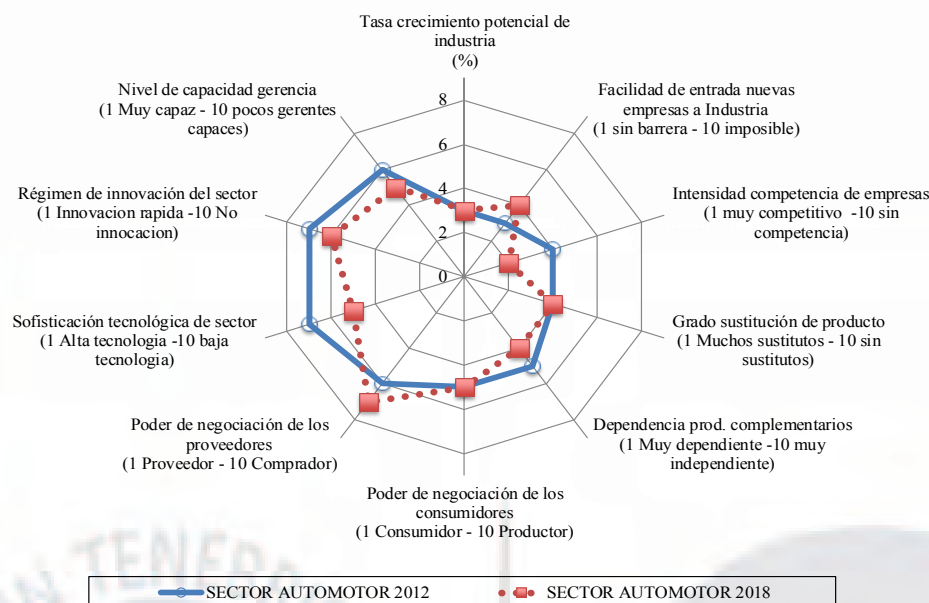


Figura 34. Análisis comparativo año 2018 vs. año 2012 del Sector Automotor

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector

En el capítulo tres se analizó la competitividad del país utilizando el modelo del Diamante de la Competitividad diseñado por Michael Porter (1991) en donde se hizo referencia, más específicamente, al sector automotor colombiano. Así mismo en el presente capítulo, se analizan los clústeres que tiene el sector y los potenciales que se pueden desarrollar.

El sector automotor es actualmente uno de los abanderados del crecimiento económico en Colombia. Es un sector altamente correlacionado con la dinámica de la demanda interna, el cual cuenta con un espacio importante para su profundización tanto por capacidad instalada como por demanda potencial. La transformación reciente del parque automotor en Colombia se ha visto favorecida por mejores condiciones macroeconómicas, avances en seguridad y procesos de ordenamiento y renovación urbana. La demanda de vehículos se ha potencializado ante la mejora en el ingreso de la población, con un crecimiento del PIB del 5,2% en promedio en los últimos cinco años (2007-2008).

Sin embargo, la debilidad y el rezago de Colombia en materia de infraestructura de transporte han limitado la profundización del sector. Actualmente, el país con una extensión de 1'141,748 km² tan solo cuenta con 964 km de dobles calzadas, una red primaria de 18,705 km y una red de carreteras nacional de 141,374 km, para un indicador de 3 km de carretera por cada mil personas. Al respecto, el Gobierno ha profundizado esquemas de asociación público privada para adelantar megaproyectos viales y ha incluido al sector de infraestructura dentro de aquéllos que promoverá como motores del crecimiento económico para el próximo cuatrienio. Lo que permitirá ganancias importantes en competitividad y movilidad favoreciendo la expansión vehicular.

Este conjunto de condiciones favorables, determinan un panorama positivo para el crecimiento del mercado de vehículos en Colombia en el corto y mediano plazo. Adicionalmente, los cambios en las condiciones en materia de regulación arancelaria, en conjunto con la mejora en la capacidad adquisitiva de los colombianos, seguirán promoviendo la transformación del sector, con mejores índices de penetración vehicular, un mayor comercio de vehículos importados, diversificación de marcas e incremento en la proporción de vehículos de media y alta gama. BBVA Research , Situación Automotriz en Colombia (2012).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres en el Sector

Dentro del sector automotor colombiano es posible identificar varios clústeres ya existentes o con potencial de establecer. Alrededor de la producción y ensamblaje de vehículos se desarrollan industrias proveedoras de componentes que por su nivel medio y bajo de uso de tecnología pueden ser producidos localmente. Dentro de estos componentes se pueden contar los sistemas eléctricos y de cableado de los vehículos, acabados interiores como tapicería y silletería, y elementos de uso externos como luces y bocales que hacen parte del mercado de autopartes.

Con relación al uso de tecnologías limpias existe el potencial para el establecimiento de un clúster que involucre no solo la producción o importación de vehículos eléctricos sino el desarrollo de la infraestructura de soporte que permita la recarga de estos vehículos dentro de su área de operación y sistemas de almacenamiento de energía portátil, es necesario contar con una amplia oferta de sitios de recarga para lograr que esta opción de movilidad se logre masificar. Para el desarrollo de este clúster es necesario involucrar a los gobiernos locales para que faciliten la expansión y establecimiento de los puntos de recarga y a los distribuidores de energía para que inviertan en la instalación de estos puntos mientras la tecnología se masifica.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para el caso de la estrategia retenida número tres (E3) actualmente se están dando los primeros pasos por parte del gobierno local de Bogotá, la empresa distribuidora de energía CODENSA y productores de vehículos como BYD con el anuncio del montaje de 35 puntos de recarga a lo largo de la ciudad para facilitar la operación de un piloto con 50 taxis eléctricos de fabricación china (12 dic /12, motor.com.co). Este piloto convertirá a Bogotá en la segunda ciudad de Latinoamérica con más taxis eléctricos después de México D. F.

En cuanto al desarrollo de industrias soporte alrededor del ensamblaje de vehículos, los estímulos tributarios y las bajas tasas de interés estimularían la inversión y mejora de las plantas actuales para que estén en capacidad de producir componentes electrónicos y autopartes de mayor calidad y de manera más eficiente. Estas oportunidades están alineadas con las estrategias retenidas E1, E6 y E11.

9.5 Conclusiones

El sector automotor viene dinamizando la economía colombiana y está en crecimiento desde el año 2007, mostrando grandes oportunidades, con una demanda automotriz en aumento, la estabilidad política y los buenos indicadores económicos prevén que esta

dinámica seguirá siendo positiva, aunque hay serias amenazas que ponen en riesgo la estabilidad del sector como son la pobre infraestructura vial que limita tanto el transporte de los propios vehículos, así como la cantidad de kilómetros por habitante que ha limitado la movilidad en las principales ciudades.

Hay un cierto balance en la composición de orígenes del sector ya que cerca de un 44% (informe de vehículos a agosto 2012, Fenalco) de los vehículos comercializados en el país son producidos localmente, el resto importados, lo que regula el riesgo del sector externo versus el riesgo interno, haciendo aún más competitivo este sector.

Dentro del ensamblaje nacional se ha desatado finalmente un proceso de modernización tecnológica y de planta para poder expandir y hacer más eficientes los procesos productivos para satisfacer la demanda local, competir mejor con los vehículos importados de países con los que se cuenta con ventajas arancelarias por causa de los tratados de libre comercio y en un futuro próximo conquistar mercados vecinos.

Aunque existe una gran amenaza que limitaría físicamente el crecimiento y expansión del sector y ésta es la pobre infraestructura vial del país y de las ciudades, esto debido a años de incoherente planeación urbana, generando congestiones vehiculares en las principales ciudades y que no dejan otra salida en el corto plazo que las restricciones al tráfico de vehículos a través de decretos, dejando sin solución el problema de fondo.

Este análisis es coherente con el resultado observado en el capítulo III, numeral 3.6 al realizar el análisis de atractividad de la industria según Rowe (Tabla 11). El resultado de dicho análisis de atractividad de la industria arrojó un valor de 101, el cual se encuentra dentro del rango de 75 a 120 en el cual se ubican el promedio de las industrias. Esto por la mezcla de potencial de crecimiento y calidad del servicio que le suman atractividad pero la alta competencia y acceso a mercados les restan atractividad.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral desarrollado, resumiendo el proceso estratégico realizado para el sector automotor colombiano. Se incluyen las conclusiones y recomendaciones para este Plan Estratégico.

10.1 Plan Estratégico Integral

Finalmente, en la Tabla 33 se muestra el Plan Estratégico Integral desarrollado a lo largo de este escrito. En él, se plasma una visión integral de lo que se pretende conseguir con el transcurso de los años. Esta tabla permitirá lograr un seguimiento constante y así detectar si se están ejecutando las acciones de manera adecuada con el objetivo de identificar si se requieren acciones correctivas (D'Alessio, 2008).

10.2 Conclusiones Finales

1. Colombia muestra un desarrollo positivo en términos macroeconómicos durante los últimos 10 años, con un tamaño significativo dentro de la región: Quinta economía más grande de la región y tercer país más poblado de la región, generando oportunidades de crecimiento sostenible al sector automotor colombiano.

2. Dado el crecimiento de la economía en Colombia, el bajo nivel de penetración en las ventas de vehículos nuevos y el reducido tamaño del parque automotor Colombiano con relación a la población (80 vehículos por cada 1000 habitantes), se espera que el mercado sobre pase las 500 mil unidades para el 2018.

3. Dicha expansión estará limitada por los rezagos en infraestructura que mantiene Colombia a nivel urbano como inter-urbano, constituyendo una debilidad latente para el sector. A nivel urbano desincentiva el uso de vehículos privados y preferir el uso del servicio público, bajo el cual la reducción de velocidad por tráfico es controlada. A nivel inter-urbano los altos costes que implica cada desplazamiento disminuyen la rentabilidad y en consecuencia dejar de ser atractiva la inversión en vehículos comerciales.

4. El empeño por el gobierno colombiano de expandir considerablemente los tratados de libre comercio, le permitirá a los importadores mejorar sus niveles de competitividad pagando aranceles más bajos por vehículos de alta calidad como lo son los japoneses y coreanos. Actualmente los tratados vigentes con Brasil, México, Estados Unidos y la CAN le han aportado un alto grado de competitividad y tendencia a la baja en precios, generando una mayor capacidad de adquisición de vehículos nuevos en los colombianos de clase media y media alta.

5. Actualmente, existen agremiaciones como la ANDI, Fenalco y ANDEMOS, sin embargo, su enfoque no está enmarcado exclusivamente en el sector automotor, por lo que se hace totalmente necesario la creación de un gremio con un énfasis claro y contundente en el aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo y crecimiento latentes y la creación de sinergias que permitan al sector a nivel general beneficios propios de una integración adecuada.

6. El ambiente bajo el cual se ubica el sector actualmente está rodeado de fortalezas como el dinamismo del sector financiero que se ha preocupado por incentivar en los hogares la compra de vehículos nuevos otorgando tasas bajas y amplios plazos de financiación; apoyo del gobierno a la industria nacional, a través de subvenciones y creación de políticas de estabilidad económica y jurídica: liderazgo de marcas con reconocimiento mundial en ensamble e importación.

7. Las fortalezas que posee actualmente el Sector Automotor están enmarcadas básicamente en la buena gestión financiera del mismo, apoyo del gobierno en la industria nacional, crecimiento de los ingresos en los últimos tres años (2010 a 2012), representación de marcas de vehículos líderes en el mundo y la apertura de nuevas marcas y modelos. Por otra parte, sus debilidades están concentradas en la pobre infraestructura vial tanto urbana como nacional, baja tecnificación del sector, bajo nivel de servicio postventa, baja

penetración automotriz en ciudades pequeñas, alta concentración del sector en cinco empresas y la marcada división entre ensambladores e importadores.

8. El gran reto que presenta el sector automotor colombiano es la capitalización de las oportunidades y fortalezas, conversión de las amenazas y potenciales debilidades en ventajas competitivas que lo consoliden como un sector sostenible y exitoso a nivel industrial y comercial.

9. Con la implementación del proceso estratégico el Sector Automotor Colombiano obtendrá los siguientes objetivos de Largo Plazo:

OLP1 Crear para el año 2018 un gremio del sector automotor que agrupe por lo menos al 80% de los importadores y ensambladores de tal forma que a través de este se pueda tener una mejor influencia y representación frente a los stakeholders del sector.

OLP2 Desarrollar dos nuevos segmentos de mercado amigables con el medio ambiente para el año 2018, produciendo e importando vehículos híbridos y eléctricos que tendrán mayor aceptación en el consumidor colombiano y que hoy en día son inexistentes.

OLP3 Integrar las intenciones de sector y del Estado, con el fin de lograr que para el año 2018 se tengan al menos 4,000 km de doble calzada partiendo de 1,000 km a finales de 2012.

OLP4 Incrementar la venta de unidades en un 15% para el año 2018 versus las ventas del 2012.

OLP5 Incrementar la confianza inversionista del sector automotor en un 10% y alcanzar un margen financiero del 15% anual para el año 2018.

10. Los objetivos de largo plazo, en resumen están enfocados a que el sector: (a) fortalecimiento del sector a través de la creación de un gremio que integre eficientemente ensambladores e importadores, (b) incursión en vehículos que permitan un adecuado cuidado

del medio ambiente, (c) mejoramiento de la infraestructura vial urbana e inter-urbana y (d) mayor penetración de mercado a través del crecimiento sostenido en ventas anuales.

11. Las estrategias a implementar que permitirán alcanzar los OLP son de tipo intensivo en su mayoría dedicadas al desarrollo de mercados, penetración de mercado, desarrollo de productos y de integración y diversificación concéntrica en una mínima porción

12. El análisis estratégico partió con 20 estrategias de las cuales se retuvieron 10, una vez aplicados los diferentes métodos sugeridos. Dichas estrategias se encuentran encaminadas a la generación de alternativas que permitan una mayor penetración y desarrollo de mercados a través de la creación de un gremio automotor, incentivos tributarios, fomento a la exportación, utilización óptima de la capacidad instalada, sinergias con el sector financiero, estimulación de la inversión extranjera e incremento del consumo de vehículos nuevos.

10.3 Recomendaciones Finales

Ante todo el presente plan estratégico está dirigido a Fenalco y a la ANDI en cabeza de sus directores sectoriales y además a los Gerentes Generales de todas y cada una de las empresas que conforman el sector automotor del país.

Como resultado del presente plan, se relacionan las principales conclusiones finales.

1. Dado el buen momento de la economía colombiana y las grandes oportunidades y fortalezas que demuestra el sector automotriz en Colombia, es importante enfocarse en la potenciación del nivel de competitividad de la industria, por el lado de ensambladores estableciendo planes de mejoramiento en su plataforma tecnológica, ampliación del line up de productos con énfasis ecológico y el fomento a las exportaciones de vehículos a las regiones que contemplan preferencias arancelarias. y por el lado de importadores se recomienda explotar con mayor profundidad las ventajas arancelarias que brindan los TLC vigentes y futuros entre los que se le debe prestar prioridad de acción al TLC con Corea y con Japón sin

descuidar la diferenciación obtenida hasta el momento con precios, eficiencia y servicio postventa.

2. Lograr una mayor penetración de mercado los jugadores del sector automotriz en Colombia, deberán continuar mejorando su eficiencia en costos, adopción de tecnologías limpias que busquen la preservación del medio ambiente, desarrollo de nuevos nichos a través de la incursión de vehículos de bajos precios accesibles a la clase media, fortalecimiento de la venta de vehículos híbridos y eléctricos.

3. Es importante que se lleve un monitoreo continuo del comportamiento del mercado, nivel de competitividad a nivel regional, expectativas y gustos de los compradores actuales y potenciales de vehículos, políticas gubernamentales frente al desarrollo de la infraestructura del país, nuevos tratados de libre comercio, comportamiento de la demanda interna y demás factores que pueden afectar el crecimiento sostenido que ha mostrado en los últimos años el sector automotor.

4. La implementación de este plan estratégico debe ser liderada por una nueva agremiación colombiana del sector automotor que integre los intereses de ensambladores e importadores .y a su vez, sea el encargado de cabildear en y demás stakeholders para el desarrollo de los objetivos para el corto y largo plazo desarrollados en este documento.

10.4 Futuro del Sector Automotor en Colombia

Dado que el sector automotriz en Colombia se encuentra en pleno proceso de desarrollo y maduración, muestra un futuro totalmente positivo apoyado en la permanencia de tasas de intereses bajas, recuperación de la economía colombiana y el crecimiento potencial de la misma, mejoramiento de la capacidad adquisitiva de los colombianos, el bajo parque automotor por habitante y el ratio de vehículos por habitante es muy baja para niveles muy bajos de renta per cápita; sin embargo, despegó en niveles de ingreso medio-bajo y crece muy rápido hasta alcanzar ciertos niveles de saturación cuando el ingreso es alto.

Colombia tiene un espacio amplio para aumentar su parque automotor. De hecho, las ventas de automóviles en Colombia, conjuntamente con algunos países asiáticos, tienen una elevada elasticidad ingreso, lo cual es común en los países que se encuentran en una etapa de expansión. Por el contrario, Polonia y Corea son los mercados más maduros entre los emergentes, con elasticidades de tenencia de autos cercanos a los estándares en los desarrollados. El principal factor de expansión del mercado automotriz en Colombia, explicando el 87% de la previsión hasta 2020, será su bajo punto de partida en cuanto a la ratio automóviles/habitantes, la cual llegaría en 2020 a 128 autos por cada mil habitantes, muy lejos aún de la tasa de saturación estimada en 500.

Colombia se presenta como un mercado objetivo de crecimiento hacia el futuro ya que cumple con las características claves para llamarse un mercado competitivo según el estudio Una nueva era Acelerando hacia el 2020 – Una industria automotriz transformada (Deloitte).

- Incremento en el poder adquisitivo de los colombianos: Por el incremento económico en los últimos cuatro años, el decrecimiento de las tasas de interés de manera frecuente incrementando la masa monetaria en el mercado y por ende incrementando el consumo de vehículos en Colombia
- Conciencia Ecológica y Ambiental: Debido a la fuerza internacional y los bloques ambientales se han abierto beneficios económicos para la movilidad y el transporte a través de tecnologías limpias lo que ha impulsado nuevos segmentos, servicios, productos verdes.
- Alta conciencia hacia la seguridad: El país a través del Ministerio de Transporte viene actualizándose en materia de regulación técnica y de seguridad para toda la cadena de vehículos, transporte, vialidad.
- Conectividad: La presencia directa de las principales marcas multinacionales de vehículos que en sus países de origen fueron en el pasado pioneros de la conectividad,

han traído al país e implementado todo este modelo de negocio, marcas como; Ford o Nissan conectan hoy en día a sus clientes directamente con sus teléfonos inteligentes a su vehículo y a su computador.

- La red internet: Colombia se encuentra entre los países de más crecimiento en la penetración de internet por habitante, hecho que hace que ya las principales marcas automotrices aprovechen este canal, como un canal de ventas y transacciones por excelencia.
- Necesidades cambiantes: Tal como se explicó en el primer capítulo del presente Plan Estratégico, la migración de la población colombiana hacia las ciudades en los últimos años, ha creado un nuevo mercado de inmigrantes urbanos con nuevas necesidades de consumo, entre las que se encuentra por su puesto, la de movilidad y transporte que conlleva al consumo de vehículos automotores.

El estudio “Una Nueva Era. Acelerando hacia el 2020 – Una industria automotriz transformada”, destaca también, tres tendencias tecnológicas que brindarán, en la próxima década, oportunidades importantes para las armadoras y los proveedores de la industria automotriz: tecnología de motores y la transición a lo eléctrico; el cambio de lo mecánico a lo electrónico y la movilidad de baja tecnología.

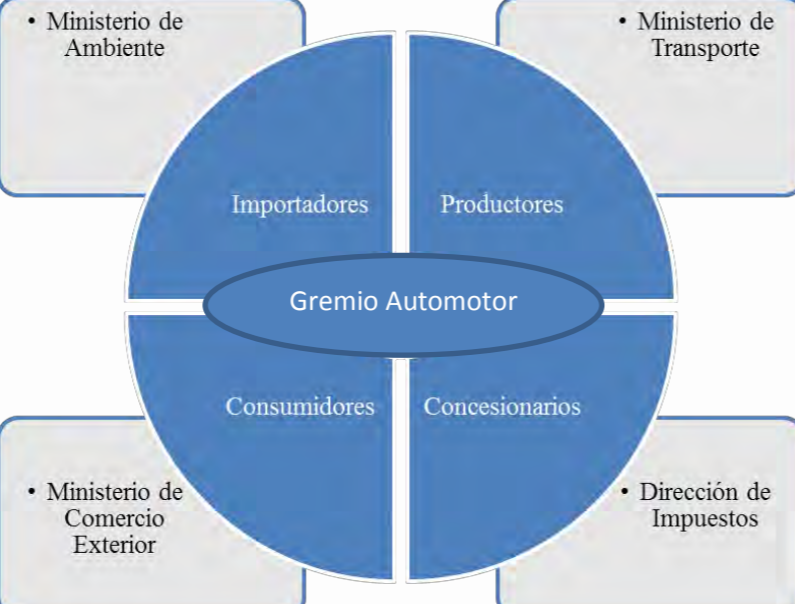
En definitiva, todas las condiciones apuntan a un desarrollo y maduración del sector automotor colombiano y la mejor manera de capitalizar estas oportunidades es el que sector se unifique y se ejecute el presente Plan Estratégico.

Tabla 35

Plan Estratégico Integral del Sector Automotor Colombiano

		Visión								
		Para el año 2018 el sector automotriz colombiano será reconocido en Latinoamérica como un sector atractivo por su dinamismo y con crecimiento permanente, soportado en mejor infraestructura y un entorno regulatorio favorable.								
Misión	Intereses Sectoriales	Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales	Valores	Políticas		
	IO1: Crecimiento del sector IO2: Regulación ambiental IO3: Formación del gremio IO4: Promover el desarrollo de la infraestructura vial IO5: Estabilidad fiscal IO6: Aumento del parque automotor IO7: Promover la inversión extranjera que desarrolle aún más el sector	OLP1 Crear para el año 2018 un gremio del sector automotor que agrupe por lo menos al 80% de los importadores y ensambladores de tal forma que a través de este se pueda tener una mejor influencia y representación frente a los stakeholders del sector	OLP2 Desarrollar dos nuevos segmentos de mercado amigables con el medio ambiente para el año 2018, produciendo e importando vehículos híbridos y eléctricos que tendrán mayor aceptación en el consumidor colombiano y que hoy en día son inexistentes	OLP3 Integrar las intenciones de sector y del Estado, con el fin de lograr que para el año 2018 se tengan al menos 4,000 km de doble calzada partiendo de 1,000 km a finales de 2012.	OLP4 Incrementar la venta de unidades en un 15% para el año 2018 versus las ventas del 2012	OLP5 Incrementar la confianza inversionista del sector automotor en un 10% y alcanzar un margen financiero del 15% anual para el año 2018			PC1. Influencia de terceros. Industrias relacionadas con el sector, siderúrgica, vidriera, metalmeccánica, robótica, informática y autopartes. PC2. Lazos pasados y presentes. Avance importante en los TLC con algunos de los principales productores de vehículos, Estados Unidos, Corea, México y Brasil. PC3. Contrabalance de intereses. Producción, ensamblaje y comercialización. PC4. Conservación de los enemigos. Países en los cuales la producción y armado de vehículos es eficiente en costos, como lo son Brasil y México.	
	Estrategias									
Ofrecer al mercado colombiano, vehículos con altos estándares de calidad y tecnologías que conserven el medio ambiente, brindando precios competitivos, bajo el mejor índice de satisfacción del cliente de Latinoamérica y siendo el sector percibido como un gran contribuyente al desarrollo del país.	E1. Crear un instituto de fomento a la exportación automotriz aprovechando los tratados de libre comercio y el apoyo gubernamental	X				X	X	P2, P3, P4, P7.	V2. Desarrollar el trabajo de forma que se logren resultados superiores a los que podrían alcanzarse individualmente. V3. Ser reconocidos por los clientes actuales y potenciales, brindándoles mejores alternativas en materia de transporte acorde a sus necesidades específicas.	P1. Es política del sector desarrollar la economía y generar empleo. P2. La transparencia y las buenas prácticas comerciales y administrativas serán políticas de sector. P3 Brindar capacitación técnica a todos sus empleados y ofrecer programas de actualización a sus ejecutivos. P4: Aplicar las normas de calidad y seguridad que son estándar internacional en todos sus productos y procesos P5 El respeto por sus proveedores, clientes y empleados es una política fundamental del sector P6 Es política del sector el maximizar la productividad del país a través de la mejora del servicio calidad y disminución de costos. P7 Es política del sector el buscar la constante interacción entre el estado y las diferentes agremiaciones que conforman el sector automotor. P8 Respetar el medio ambiente, promoviendo la producción limpia y comercialización de vehículos con tecnologías más eficientes P9 Es política del sector la innovación permanente en búsqueda de nuevas alternativas para el consumidor del sector. P10 Es política del sector buscar la asociación que permitan crear clústeres o sinergias que maximicen la eficiencia y reduzcan los costos de producción.
	E2. Generar un programa de incentivos tributarios que estimule la penetración y presencia de empresas viales, automotrices y de servicio técnico en ciudades apartadas y rurales colombianas	X		X			X	P6, P10.		
	E3. Promover en el gobierno políticas y regulaciones que Faciliten la entrada de nuevas marcas y modelos de vehículos con tecnologías limpias	X	X					P2, P4, P5, P7, P8, P9.		
	E4. Ampliar la capacidad instalada del sector automotriz a través de la importación de maquinaria y herramienta que permitan el ensamble de un mayor número de unidades y modelos		X				X	P1, P3.		
	E5. Generar programas comerciales conjuntos con la banca, importadores y productores para incrementar el consumo vehicular en ciudades o regiones de baja motorización						X	P1, P10.		
	E6. Importar tecnología automotriz de última generación que actualice las plantas de producción y servicio nacionales		X				X	P1, P3, P4.		
	E7. Programa gremial de búsqueda de mercados de origen diferentes a Japón, China, Tailandia con nuevas marcas y modelos	X						P2, P5, P6, P9.		
	E8. Promover la venta de un segundo o tercer carro para evitar la restricción de movilidad		X				X	P1.		
	E9. Hacer una campaña de comunicación y promoción en países con producción de vehículos invitándolos a invertir y exportar a Colombia	X					X	P2, P4.		
	E10. Fortalecer la relación entre el sector automotriz, el sector transportador y el comercio exterior con el fin de buscar integraciones que mejoren la cadena de abastecimiento del sector automotriz	X					X	P1, P2, P3, P5, P6, P7, P9, P10.		

Plan Estratégico Integral del Sector Automotor Colombiano (Continuación)

Misión	Tablero de control	Objetivos de Corto Plazo				Tablero de control	Código de Ética	
<p>Ofrecer al mercado colombiano, vehículos con altos estándares de calidad y tecnologías que conserven el medio ambiente, brindando precios competitivos, bajo el mejor índice de satisfacción del cliente de Latinoamérica y siendo el sector percibido como un gran contribuyente al desarrollo del país.</p>	<p>1 Perspectiva Financiera 2 Perspectiva del Cliente 3 Perspectiva Interna 4 Perspectiva de Procesos</p>	<p>OCP11 Para junio de 2014 lograr un acuerdo de entendimiento con al menos el 80% de productores e importadores de automotores en Colombia.</p>	<p>OCP21 Concretar a diciembre de 2018 al menos tres decretos de ley junto con el Ministerio del Medio Ambiente que faciliten y promuevan el ingreso de vehículos con tecnologías limpias.</p>	<p>OCP31 A 30 de noviembre 2013 obtener un cubrimiento del 80% de los líderes de opinión habiéndoles divulgado el set de estudios técnicos que demuestren la baja vialización del país, la baja penetración de vehículos, el impacto de la tenencia de vehículos con el desarrollo económico, y la relación de la industria con el empleo y la calidad de vida.</p>	<p>OCP41 Incrementar un 5% en el 2014 la venta de vehículos en el segmento de más alto potencial como es el segmento S.U.V.</p>	<p>OCP51 Para diciembre del 2014 incluir la nominación del sector automotor colombiano en el plan maestro de desarrollo económico de la Presidencia de la República, a través de una empresa de cabildeo.</p>	<p>1 Perspectiva Financiera 2 Perspectiva del Cliente 3 Perspectiva Interna 4 Perspectiva de Procesos</p>	<p>Código de Ética</p> <p>Ámbito 1. Colaboradores Cada colaborador será considerado ante todo como persona.</p> <p>Ámbito 2. Clientes Excelencia. El compromiso es entregar productos y servicios de la más alta calidad Transparencia e integridad. Para alcanzar la excelencia en la atención al cliente es clave desarrollar una relación que privilegie siempre la honestidad, la transparencia y la amabilidad, ganando su respeto y lealtad.</p> <p>Ámbito 3. Proveedores Beneficio Mutuo. Alcanzar acuerdos comerciales con nuestros proveedores donde ambas partes logren resultados satisfactorios y convenientes en un marco de conductas éticas. Transparencia. Los acuerdos comerciales serán siempre alcanzados mediante mecanismos abiertos, claros y aprobados por la empresa. Respeto por la libre competencia. La relación con los proveedores debe enmarcarse en un ámbito de respeto por las normas de libre competencia.</p> <p>Ámbito 4. Gobierno y autoridades En un lenguaje corporativo las empresas en el sector se comprometen frente a las autoridades a respetar siempre la legalidad vigente y a mantener una actitud de buen ciudadano corporativo, rechazando cualquier comportamiento que vaya en contra de la transparencia necesaria en sus relaciones comerciales y ciudadanas con instituciones del Estado.</p> <p>Ámbito 5. Comunidad y medio ambiente. Respeto por el entorno. Debe promoverse que la calidad de nuestros productos y operaciones resguarden y promuevan el cuidado del medio ambiente. Relación cercana con las comunidades locales. Como comunidad de personas, es deber estar atentos al entorno, buscando compromiso y aportar con creatividad y capacidad a un desarrollo más integral de las comunidades insertadas</p> <p>Ámbito 6. Competencia. La relación empresarial con los competidores debe basarse en el respeto mutuo, en el marco de la libre competencia y la legislación antimonopolios. Competencia Leal. Las empresas del sector se comprometen a competir basándose en la excelencia de sus productos y servicios, destacando los méritos propios sin desprestigiar a la competencia y sin realizar comparaciones sin fundamentos. Respeto por la libre competencia. Se promueve la libre competencia.</p> <p>Ámbito 7. Accionistas. Es compromiso procurar un retorno que cumpla las expectativas de los accionistas que han invertido su capital en el sector, buscando siempre proteger y aumentar el valor de su inversión de forma responsable y transparente, respondiendo así a la confianza que han depositado en el mismo. Valor de Largo Plazo. Las decisiones de negocios que tomadas estarán orientadas a generar retornos a largo plazo que superen al promedio de la industria y apeándose a la legislación vigente. Confianza. Procurar mantener una relación de confianza con los accionistas, buscando crear y promover canales de colaboración abiertos y eficaces</p>
	<p>OCP12 Obtener tres acuerdos sectoriales al 31 diciembre del 2014, referentes a nueva estructura, misión y visión del sector a través de reuniones intersectoriales lideradas por los capítulos de vehículos de las Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y la vicepresidencia de vehículos de la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) quienes en la actualidad lideran por separado diferentes iniciativas del sector bajo ópticas diferentes como lo son, por un lado la de comercialización, y por el otro, la de producción de vehículos.</p>	<p>OCP22 Construir un laboratorio que permita adaptar y homologar los vehículos híbridos y eléctricos a las necesidades y requerimientos del mercado colombiano antes de 01 de abril 2017 con un valor de \$ Cop 1,500 millones.</p>	<p>OCP32 Entre el 2014 y 2015 capacitar sobre el Plan Estratégico del sector a 100 directivos de las compañías automotrices y a 100 funcionarios de ministerios con simposios, seminarios y cursos de infraestructura vial en Colombia y sus polos de desarrollo.</p>	<p>OCP42 A través de una campaña de medios de comunicación, alcanzar a cuatro millones de habitantes para el 2014 enfocada en incentivar el consumo de vehículos en Colombia.</p>	<p>OCP52 Obtener tres acuerdos de estabilidad jurídica con el estado: uno para la legislación tributaria, otro para la contratación y un último acuerdo para la gestión de capitales antes del 31 de diciembre del 2017.</p>			
	<p>OCP13 Conformar legalmente este nuevo gremio en cámara y comercio, y en conjunto desarrollar las políticas y estatutos tanto de participación como de financiación de la misma, antes de junio 2014</p>	<p>OCP23 Para octubre 2016 se habrán construido cinco Estaciones de servicio para vehículos eléctricos e híbridos.</p>		<p>OCP43 Incrementar en un 10% la red de distribución de vehículos en las cinco principales ciudades (Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla), para diciembre de 2016.</p>	<p>OCP53 Disminuir en un 5% el impuesto para la importación de materias primas y maquinarias a partir de julio del 2014 que permitan hacer más eficiente y rentable la producción y comercialización de vehículos.</p>			
Recursos								
<p>Estructura Organizacional</p>  <p>Estructura Organizacional</p>								

Referencias

Araujo Ibarra. (2012). *Normatividad colombiana*. Recuperado de <http://portal.araujoibarra.com/biblioteca-y-articulos>.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (s.f.). *¿Qué es la ANDI?*

Recuperado de http://www.andi.com.co/pages/quienes_somos/quehacemos.aspx

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2012). *Información general*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx>

BBVA Research (2012) *Situación Automotriz de Colombia*. [Archivo de datos y libro en código]. Recuperado de:

http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1012_SituacionAutomotrizColombia_tcm346-239552.pdf?ts=232011).

BBVA Research (2012) *Tasa de crecimiento esperada para la población urbana*.

Recuperado de <http://www.bbvaresearch.com/KETD/ketd/esp/index.jsp>

Convenio de complementación en el sector automotor Andino (2000) Recuperado de

<http://www.automotriz.net/articulos/convenioand1.html>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

Deloitte (2009). “Una Nueva Era. Acelerando hacia el 2020. Una industria automotriz

transformada”, Recuperado de

http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/industrias/manufactura/4c0eccf211134210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm#

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2005). *Censo*

Recuperado de http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4

- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2005). *Promedio de personas por hogar*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/censo/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2005). *Población por sexo y grupos de edad*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/censo/>
- Derco S.A. (2011). *Manual Derco Integro*.
- Dinissan (2012). *Informe anual de participación de mercado*. Departamento de inteligencia de mercados. [Archivo de datos: Informe _ciudades wt.xlsx]
- Econometría. Boletín de prensa, (2012, 8 de Enero). *Venta mensual de vehículos en Colombia*, Recuperado de <http://web.econometria.com.co>
- El diamante de Porter, Tomado de Porter, M. (2009b). *Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia*. Ser competitivo (4a ed.). Madrid, España: Deusto.
- El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.
- Estructura orgánica y administrativa de Fenalco. Recuperado de <http://www.fenalcoantioquia.com/servlets/SeccionesServlet?idSeccion=148>
- Estructura de la ANDI. Recuperado de http://www.andi.com.co/archivos/Organigrama/Organigrama_General_ANDI.htm
- Estudio Colombia y el sector de Vehículos, Septiembre 2012, Investigaciones Económicas y Estrategias Grupo Bancolombia, 2012.
- Euromonitor. (2012). *Estudio Business environment: Colombia Euromonitor Internacional*. Recuperado de [http://marketingdb.tat.or.th:81/tourismstatistics/euromonitor/Risks%20and%20Vulnerabilities/Business%20Environment%20-%20Colombia%20\(Sep%202012\).PDF](http://marketingdb.tat.or.th:81/tourismstatistics/euromonitor/Risks%20and%20Vulnerabilities/Business%20Environment%20-%20Colombia%20(Sep%202012).PDF)
- García, A (2003). Ubicación Geográfica de Colombia Recuperado de <http://www.todacolombia.com/geografia/ubicacion.html>

Global Competitiveness Report (2012-2013), Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Index Mundi, *Economía Colombiana*. (2012), Recuperado de

[http://www.indexmundi.com/.../colombia/producto_interno_bruto_\(pib\)](http://www.indexmundi.com/.../colombia/producto_interno_bruto_(pib))

Kaplan y Norton, (2008). El enfoque de Kaplan y Norton: El cuadro de mando integral.

Recuperado de

http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf

La Industria Automotriz. (2011). Recuperado de

<http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=76&Tipo=2>

Machado, J. (2012, 04 de mayo). Como afectarán los TLC al sector automotriz colombiano?

Vanguardia. Recuperado de

<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/155133-como-afectaran-los-tlc-al-sector-automotriz-colombiano>

Mortimore & Barrón (2005) Adaptado de *Informe sobre la industria automotriz mexicana*.

Recuperado de

<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/22811/P22811.xml&xsl=/ddpe/tpl/p9f.xsl>

Perez, Jose Alejandro. (2012, 28 de Enero). Sector automotor con un 2012 moderado. *El*

Colombiano. Recuperado de

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/sector_automotor_con_un_2012_moderado/sector_automotor_con_un_2012_moderado.asp

Perfil sectorial industria automotriz 2011, Proexport, Ministerio de Comercio Exterior de

Colombia. Recuperado de

<http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Perfil%20Sectorial%20-%20Industria%20Automotriz.pdf>.

Piñeyro, G. (2009). *Industria Automotriz a nivel mundial: “Principales tendencias del sector automotriz y su composición” en Banca virtual*. Recuperado de <http://www.eumed.net/librosgratis/2011a/899/Industria%20Automotriz%20a%20nivel%20mundial.htm>

Porter, M. (2009b). *Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia*. Ser competitivo (4a ed.). Madrid, España: Deusto.

Redacción revista Motor (2012, 12 de Diciembre). *Bogotá será la segunda ciudad latinoamericana con la mayor flota de taxis eléctricos*. Recuperado http://www.motor.com.co/carros-ecologicos/taxis-electricos-de-byd-en-bogota_12445526-4

Revista Dinero (2012) *Análisis por sectores, sector ensambladores de vehículos, las 5000 empresas de Colombia*. [Archivo de datos y libro en código]. Recuperado de <http://www.5000empresas.com/>.

Riveros, A. (2012, Septiembre) Grupo Bancolombia Estudio “Colombia y el sector de Vehículos” Bogotá, Colombia. Documentado presentado en el Foro Colombia y el sector de vehículos.

Riveros, A. (2012). *Estudio Colombia y el panorama sector de Vehículos, Grupo Bancolombia*. Recuperado de <http://saladeprensa.grupobancolombia.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=MDT-Type&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3B+filenam>

e%3Dmyfile&blobheadervalue3=abinary%253B%2Bcharset%253DUTF-

8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1266523901921&ssbinary=true

Rowe, A. J. (2010). En D'Alessio, F. A. Administración estratégica en un contexto de asimetría global Lima. Perú: Metrocolor S. A.

Santisteban, R.D., & Suarez, G.E. (2008). Análisis competitivo de la industria automotriz y de la madera en Colombia frente al mundo. *Universitaria de Investigación y*

Desarrollo. Recuperado de

<http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/paloseco/12/automotriz.pdf>

Ubicación geográfica de Colombia. Recuperado de

<http://www.google.com.co/url?sa=i&rct=j&q=ubicacion+geografica+de+colombia&source=images&cd=&cad=rja&docid=YRHAuLWWzfXYyM&tbnid=jjDSc09oMfMj>

[2M:&ved=0CAUQjRw&url=http://corporaciongestionambiental.com/sitio/index.php/proyectos-ejecucion/proyecto-fotovoltaico&ei=2-](http://www.google.com.co/url?sa=i&rct=j&q=ubicacion+geografica+de+colombia&source=images&cd=&cad=rja&docid=YRHAuLWWzfXYyM&tbnid=jjDSc09oMfMj)

[x6UdzWBUxn2QX99oGIAQ&bvm=bv.45645796,d.b2I&psig=AFQjCNEHPq7kroxsFN1-P0Z6Y1qiGzH6PA&ust=1367096885691046](http://www.google.com.co/url?sa=i&rct=j&q=ubicacion+geografica+de+colombia&source=images&cd=&cad=rja&docid=YRHAuLWWzfXYyM&tbnid=jjDSc09oMfMj)