

**DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA CADENA DE
ABASTECIMIENTO EN DOS EMPRESAS DEL SECTOR AUTOPARTES EN EL
VALLE DEL CAUCA**

CLAUDIA MARCELA SÁNCHEZ DELGADO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2012**

**DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA CADENA DE
ABASTECIMIENTO EN DOS EMPRESAS DEL SECTOR AUTOPARTES EN EL
VALLE DEL CAUCA**

CLAUDIA MARCELA SÁNCHEZ DELGADO

**Pasantía de investigación para optar por el título de:
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
MG. RAFAEL ANTONIO MUÑOZ AGUILAR
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo Negocios Internacionales.

HERNAN OCAMPO

Jurado

FABIAN MEJIA

Jurado

Santiago de Cali, 5 de Abril de 2012

A DIOS por haberme brindado y guiado en este proceso formativo, por darme la perseverancia, las fuerzas, las ganas y deseos de terminar con éxito este triunfo. A mi hija Valentina por motivarme y acompañare en todo este proceso, a mi esposo por su esfuerzo y apoyo durante todos estos años, a mi madre y a mi padre que creyeron en mí y a su invaluable apoyo.

A la universidad Autónoma de Occidente y a mi Director de grado Rafael Antonio Muñoz Aguilar por compartir sus conocimientos, brindarme apoyo y guiarme en este proceso.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. ANTECEDENTES	23
5. MARCO DE REFERENCIA	33
5.1 MARCO TEÓRICO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	33
5.2 MARCO CONCEPTUAL	35
6. METODOLOGÍA	38
6.1 TIPO DE ESTUDIO	38
6.2 INSTRUMENTOS	38
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
7.1 EVOLUCIÓN DEL SECTOR LLANTAS Y NEUMÁTICOS Y SU APORTE DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO A NIVEL NACIONAL Y DEL VALLE DEL CAUCA	40
7.1.1 Antecedentes	40
7.1.2 Historia del sector de Autopartes en Colombia	40
7.1.3 Aspectos generales del sector de Autopartes a nivel nacional	41
7.1.4 Perspectivas del Sector Autopartes en Colombia.	45
7.2 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DEL SECTOR AUTOPARTES.	46
7.2.1 Comportamiento de las Importaciones	46
7.2.2 Comportamiento de las Exportaciones	47
7.2.3 Aportes sector Autopartes al PIB colombiano	49
7.2.4 Aportes del sector Autopartes al Valle del Cauca	50
7.2.4.1 Exportaciones del Valle	50
7.2.4.2 Importaciones del Valle	52
7.3 SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO	53
7.3.1 SSANGYONG MOTOR COLOMBIA S.A.	53
7.3.2 MOTOS JIALING S.A	56
7.3.3 Importaciones	59
7.3.3.1 Gestión Organizacional	59

7.3.3.2 Gestión Compras	63
7.3.3.3 Gestión Transporte internacional	74
7.3.3.4 Gestión Aduanera	81
7.3.3.5 Gestión Almacenamiento e inventarios	99
7.3.3.6 Gestión Costos y tiempos	107
9. CONCLUSIONES	116
10. RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	120

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Total nacional. Importaciones de Autopartes 2007-2010	45
Cuadro 2 .Total nacional. Exportaciones de Autopartes 2007 – 2010	47
Cuadro 3. Valle del Cauca. Exportaciones de Autopartes 2007 – 2010	49
Cuadro 4 .Valle del Cauca. Importaciones de Autopartes 2007 – 2010	52
Cuadro 5. Aspectos generales de las empresas encuestadas.	57
Cuadro 6. Gestión organizacional – importaciones	58
Cuadro 7. Gestión de compras	62
Cuadro 8. Importancia de criterios para la selección del proveedor.	68
Cuadro 9. Gestión de transporte internacional.	73
Cuadro 10. Clasificación y consolidación de la carga que se importa.	75
Cuadro 11. Gestión Aduanera	80

Cuadro 12. Procesos en los que se genera mayor demora	96
Cuadro 13. Gestión de almacenamiento e inventarios	98
Cuadro 14. Gestión costos y tiempos.	106
Cuadro 15. Participación porcentual en los costos logísticos	110

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Comercio de Colombia con el mundo	20
Figura 2. Exportaciones de Colombia	21
Figura 3. Destino de las exportaciones colombianas	22
Figura 4. Exportaciones totales según países de destino.	23
Enero de 2011	
Figura 5. Exportaciones colombianas de autopartes 2005 – 2009	24
usd millones	
Figura 6. Destino de las exportaciones colombianas de autopartes	25
2005 – 2009 %	
Figura 7. Destino de las exportaciones colombianas de autopartes	26
2009 %	
Figura 8. Importaciones colombianas de autopartes	27
vs. Monto importado en vehículos. 2005 – 2009, usd millones	
Figura 9. Valor de la producción de autopartes anual	39
Figura 10. Producción de partes de las principales empresas	40
de autopartes del país.	
Figura 11. Importaciones de Autopartes por productos 2008	43
Figura 12. Exportaciones colombianas de autopartes, 2008 – 2010	44
Figura 13. PIB Colombia	45
Figura 14. Participación por departamentos de las	47
exportaciones no tradicionales del Valle del Cauca	
Figura 15. Participación por departamentos de las importaciones	48
del Valle del Cauca	
Figura 16. Existencia de área encargada del proceso de comercio	56
exterior y Logística.	

Figura 17. Área encargada de los procesos de exportación importación y Logística.	57
Figura 18. Rango salarial del responsable de importación exportación, Logística y comercio exterior.	57
Figura 19. Nivel de escolaridad más alto alcanzado por la persona responsable de Importación, exportación, logística y comercio exterior.	58
Figura 20. Idioma diferente al español que domina el encargado de importación, exportación, logística y comercio exterior.	58
Figura 21. Producto principal que importa	62
Figura 22. Frecuencia de compra	62
Figura 23. Zona de origen de importación producto principal.	63
Figura 25. Uso de acuerdos comerciales	63
Figura 26. Medios para buscar proveedores.	64
Figura 27. Evaluación previa proveedor internacional	64
Figura 28. Importancia de los aspectos de evaluación del proveedor.	65
Figura 29. Opciones de proveedor con que se cuenta para su principal producto de importación.	67
Figura 30. Procesos de contacto con proveedores	67
Figura 31. Termino de negociación más empleado	68
Figura 32. Proceso de negociación en la importación	68
Figura 33. Forma de pago frecuente para importaciones	69
Figura 34. Restricciones desde el país de origen que afectan la importación.	69
Figura 35. Vistos buenos para la importación	70
Figura 36. Eficiencia de apoyo logístico de la cadena de	72

abastecimiento.

Figura 37. Conocimiento de rubros que componen el flete Internacional.	73
Figura 38. Aspectos en los cuales se debe obtener mayor Información del Transportador.	73
Figura 39. Identificación de las abreviaciones del transporte internacional.	74
Figura 40. Conocimiento del tiempo de tránsito internacional de sus Importaciones.	74
Figura 41. Establecimiento de contratos de servicio con el proveedor de transporte internacional.	75
Figura 42. Medio de transporte interno frecuente	75
Figura 43. Medio de transporte internacional frecuente.	76
Figura 44. Envío de instrucciones de embarque al proveedor	78
Figura 45. Recibe información constante y actualizada de los cambios que se presentan en los recargos a los fletes.	77
Figura 46. Pide factura con anticipación	80
Figura 47. Días de anticipación de llegada de la factura	81
Figura 48. Porcentaje de métodos utilizados para la nacionalización De Mercancía.	81
Figura 49. Tipo de aduana más utilizada	82
Figura 50. Utilización de aduanas para el proceso de importación	82
Figura 51. Cuenta con un depósito habilitado o ubicación en zona franca	83
Figura 52. Su empresa es	83
Figura 53. Usuaria de Plan Vallejo	84
Figura 54. Uso de software especializado para la administración y control de la gestión de aduanas	84

Figura 55. Forma de administración y control de gestión de aduanas.	85
Figura 56. Nacionalización de mercancías a través de	85
Figura 57. Nivel de agente de aduana	86
Figura 58. Cantidad de agentes por aduana	86
Figura 59. Ítems de su agente de aduana	87
Figura 60. Agentes de aduana certificados BASC	87
Figura 61. Conocimiento de los requisitos de la factura Comercial Internacional.	88
Figura 62. Frente a la declaración de importaciones y declaración de valor.	88
Figura 63. Con relación a las 13 modalidades de importación	89
Figura 64. Frente a las diferentes declaraciones de cambio	80
Figura 65. Conoce los ítems de la lista de sanciones	90
Figura 66. Conocimiento de liquidación de los tributos aduaneros	90
Figura 67. Actividades subcontratadas	91
Figura 68. El proceso de importación requiere de registro de importación	91
Figura 69. El proceso de importación requiere de Licencia de Importación	92
Figura 70. El proceso de importación requiere de otro Trámite de documento.	92
Figura 71. Utiliza la figura de transito aduanero para nacionalizar al Interior del país.	94
Figura 72. Conoce los tiempos de tránsito	95
Figura 73. Cuenta con centro de distribución	97
Figura 74. Capacidad nominal de almacenamiento	97
Figura 75. Porcentaje de almacenamiento	98

Figura 76. Cuenta con bodegas de almacenamiento	98
Figura 77. Cuenta la empresa con equipos especializados para el control del almacenamiento de inventarios.	99
Figura 78. Software especializado para control de inventarios	99
Figura 79. Numero de superficies propias para almacenamiento	100
Figura 80. Bodega con plan de manejo de no conformidades	100
Figura 81. Porcentaje de averías con respecto a la capacidad de Almacenamiento.	101
Figura 82. Implementación de control de inventarios cíclicos	101
Figura 83. Cumplimiento de estándares de BPA como aplicación de 5`s.	102
Figura 84. Rendimiento de la planta operativa	102
Figura 85. Conocimiento de eficiencia operativa de la bodega	103
Figura 86. Conoce el lead time de su principal producto importado	106
Figura 87. Cuenta con un sistema que permita conocer el lead time	106
Figura 88. Porcentaje que representan los costos logísticos	107
Figura 89. Indicadores sobre componentes de logística	108
Figura 90. Conoce tiempo de tránsito entre el depósito y su bodega	108
Figura 91. Tiempo operación descargue	109
Figura 92. Conoce tiempo libre devolución unidades vacías	109
Figura 93. Conoce el tiempo de tardanza del transportador terrestre para la devolución de la unidad vacía.	110
Figura 94. Rango de costos proceso nacionalización	110
Figura 95. Identifique en donde se presenta la mayor demora en su procesode importación.	111

RESUMEN

Dado los inconvenientes que se presentan en la gestión logística y aduanera es necesario enfatizar en la urgencia de realizar los cambios necesarios. Las entidades competentes en este ámbito, deben lograr sintetizar los trámites y mejorar los procesos logísticos de tal forma, que estos dejen de ser un obstáculo y por el contrario, se conviertan en facilitadores para impulsar y fomentar las negociaciones internacionales, logrando así conseguir en el Valle del Cauca un proceso de importación y exportación exitoso donde se pueda llegar a una optimización de la cadena de abastecimiento.

La continua queja de los empresarios es eminente, pero no se cuenta con herramientas suficientes de medición y análisis que permita determinar en la cadena donde en mayor virtud se presentan los inconvenientes dado que los procesos y los procedimientos son distintos para cada tipo de producto y para cada modalidad, en especial por la legislación aduanera vigente colombiana.

Palabras Claves: Gestión Logística, Aduana, motos, negocios internacionales, Valle del Cauca

INTRODUCCIÓN

Dentro del marco del proyecto se pretende evidenciar la forma como se desarrolló el proceso de logística del sector de Autopartes, se presenta esta primera fase que busca dejar sentado el marco de referencia y el estado del arte de la cadena de abastecimiento.

Una vez clarificado este marco, se evalúa instrumento que será aplicado, en una etapa posterior, a las organizaciones SsangYong Motor Colombia S.A. y Motos Jialing S.A. que hacen parte del estudio.

Esta investigación busca identificar la forma como cada organización está asumiendo el proceso de logística, evidenciando fortalezas y oportunidades de mejoramiento en la cadena de abastecimiento. La presentación de este primer acercamiento investigativo se realiza en cuatro capítulos divididos en la siguiente forma: el primero enuncia la problemática que pretende ser abordada, a partir de la cual se plantea un marco teórico conceptual, el segundo capítulo enuncia la metodología más adecuada para el desarrollo de la investigación. Un tercer capítulo donde se estudia los datos secundarios sobre el sector Autopartes Y un cuarto capítulo donde se describe el contenido del instrumento de medición en cada uno de sus componentes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la apuesta de muchos sectores en Colombia y en especial, el sector autopartes, consiste en el fortalecimiento de manera metódica y sinérgica de sus modelos de gestión productiva. Dicho fortalecimiento, está contemplado en la transformación de las actuales compañías en empresas de clase mundial, que sean capaces de ofrecer una satisfacción tanto en calidad como en costo a sus clientes, asegurando su permanencia en el tiempo a través del mejoramiento continuo. Por ende, se busca implementar y desarrollar sistemas de gestión de calidad, conducentes al mejoramiento de los procesos productivos, en ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes y en contar con instrumentos que permitan medir el desempeño de la organización cómo un sistema.

Dado lo anterior, el sector autopartes se encuentra entre los 8 sectores que están liderando el fortalecimiento sectorial del aparato productivo junto con los sectores de la Industria grafica, Electricidad y Textiles. Así, en los últimos años ha aumentado la venta de autos en un 75% del año 2009 al 2011, Cali representa un 12% de las ventas de vehículos, dichos autos tendrán necesidades de autopartes con el paso del tiempo.¹

Esto produce un mercado más amplio y dinámico para el sector de autopartes, industria valorada en US\$4.000 millones al año de los cuales, el Valle pone una cuota de US\$650 millones.² Así mismo, en esta región se encuentran cerca de 25 de los 180 establecimientos y firmas dedicadas a las autopartes en el país.

De acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, la producción bruta de autopartes durante los años 2002 a 2007 sumó \$30.964 millones de pesos de los cuales 67% corresponde, según la descripción de grupos industriales (CIU) a la fabricación de vehículos automotores y sus motores, el 11% a fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semi-remolques y el 7% a fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y sus motores.

¹Investigaciones [en línea]. Colombia: Andi, [Consultado mayo de 2011]. Disponible en Internet: http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=494&Id=76&clase=8&Tipo=2

²Investigaciones [en línea]. Colombia: El Pais, [Consultado mayo de 2011]. Disponible en Internet: <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Agosto182009/eco1.html>

En los años (2005 – 2009) las importaciones de autopartes en Colombia se incrementaron en un 39% mostrando una alta demanda tanto de las ensambladoras como del mercado de reposición. Actualmente se comercializan 40 marcas de vehículos en el país dinamizando el consumo interno que actualmente debe ser abastecido por importaciones.³

El sector de autopartes exportó US\$103 millones en el primer trimestre de 2010 y el sector automotor en general creció 96,3% con relación al mismo periodo del año anterior.⁴ Sin embargo se han encontrado múltiples falencias en los procesos logísticos de la cadena de abastecimiento trayendo como consecuencias el diligenciamiento indebido de la documentación, mercancía mal almacenada y manipulada, negociación de fletes incorrectos, incumplimiento de normas aduaneras, entre otros, generando sobrecostos, multas o sanciones para las organizaciones.

Dado los inconvenientes que se presentan en la gestión logística y aduanera es necesario enfatizar en la urgencia de realizar los cambios necesarios. Las entidades competentes en este ámbito, deben lograr sintetizar los trámites y mejorar los procesos logísticos de tal forma, que estos dejen de ser un obstáculo y por el contrario, se conviertan en facilitadores para impulsar y fomentar las negociaciones internacionales, logrando así conseguir en el Valle del Cauca un proceso de importación y exportación exitoso donde se pueda llegar a una optimización de la cadena de abastecimiento.

Es así como los gremios comerciales e industriales han venido insistiendo en mejorar los procesos de la cadena de abastecimiento, alegando los enormes costos directos e indirectos provocados por la demora en los procesos y procedimientos de la misma. Este tiempo invertido en los procesos se ve traducido en gastos para la empresa, ocasionados por el pago de almacenamiento adicional, causando congestiones en las sociedades portuarias por documentación, autorizaciones y sellos innecesarios, e inclusive en algunos casos, se suma la pérdida por el costo de capital.

En abril de 2009 la Asociación de Directores de Comercio Exterior Adicomex gremio que agrupa a 135 organizaciones de la cadena de distribución logística y la

³Invierta en Colombia [en línea]. Colombia: Invierta en Colombia, s.f. [consultado enero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Perfil-Automotriz-esp.pdf.

⁴Investigaciones [en línea]. Colombia: Portafolio, [Consultado mayo de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7697451>

cual lleva más de 35 años contribuyendo al mejoramiento de los procesos y procedimientos, junto con la Cámara de Comercio de Cali, la Asociación Nacional de Exportadores Analdex seccional Cali, La Cámara de Comercio Colombo Americana, las Zonas Francas del Pacifico y Palmaseca, Proexport, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura y las empresas Carvajal S.A, Comestibles Aldor, Industrias del Maíz, KraftFoods, Belleza Express, G-100, Coltrans S.A., Maerks Line, Agentes de aduana Coral Visión, Agecoldex decidieron conformar el comité de Comercio Exterior y logística basados en la problemática existente en la cadena de abastecimiento para identificar las causas que inciden en el atraso de los procesos.

La continua queja de los empresarios es eminente, pero no se cuenta con herramientas suficientes de medición y análisis que permita determinar en la cadena donde en mayor virtud se presentan los inconvenientes dado que los procesos y los procedimientos son distintos para cada tipo de producto y para cada modalidad, en especial por la legislación aduanera vigente colombiana.

Los gremios y los empresarios están requiriendo de procesos y procedimientos flexibles para poder obtener en el corto plazo unas ventajas competitivas adecuadas a los constantes cambios de la economía versus los acuerdos firmados y por firmar.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el Diagnostico del nivel de desempeño en la cadena de abastecimiento en dos empresas del sector Autopartes en el Valle del Cauca SsangYong Motor Colombia S.A. y Motos Jialing S.A.?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la evolución del sector Autopartes y su aporte del Producto Interno Bruto a nivel nacional y del Valle del Cauca?

¿Cuál es la situación de las empresas objeto de estudio en la gestión de compras, gestión de transporte Internacional, gestión de almacenamiento e inventarios y gestión aduanera?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el nivel de desempeño en la cadena de abastecimiento en dos empresas del sector Autopartes en el Valle del Cauca. SsangYong Motor Colombia S.A. y Motos Jialing S.A.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la evolución del sector Autopartes y su aporte del Producto Interno Bruto a nivel nacional y del Valle del Cauca.
- Identificar la situación de las empresas objeto de estudio en la gestión de compras, gestión de transporte Internacional, gestión de almacenamiento e inventarios y gestión aduanera.

3. JUSTIFICACIÓN

Los empresarios son conscientes de que los procesos de internacionalización en las empresas no son fáciles, más aún cuando nos encontramos en un mercado internacional con competidores muy aguerridos y con indicadores de competitividad y productividad muy altos. Todo este esfuerzo que realizan dichos empresarios colombianos no tendría ningún éxito sin una adecuada política de venta internacional y sin unos objetivos claros establecidos.

El poder del mercado nacional e internacional está invitando a desarrollar estrategias que permitan mejorar la cadena de abastecimiento en los procesos logísticos para poder competir en el mundo internacional.

En las diferentes etapas de las cadenas logísticas se identifican un conjunto de problemas generales y otros asociados a los productos analizados con mayor detalle. Los principales problemas se pueden agrupar en tres categorías. La primera con los asociados a la insuficiencia de infraestructura y calidad de los servicios. La segunda vinculada a la problemática de concentración y prácticas no competitivas y la tercera de naturaleza más técnica y que incluiría los desbalances estructurales en los flujos de comercio exterior (Felipe Ochoa y Asociados, 2008).

En términos generales, a lo largo de la cadena logística hay un serio problema de asimetría de información entre los demandantes y los ofertantes de los servicios logísticos. El usuario final tiene información insuficiente respecto de los servicios proporcionados en las diferentes etapas de las cadenas logísticas, problema que es más grave en el caso de pequeños exportadores o importadores.

La asimetría se refleja en el cobro integrado de los servicios provistos por las terminales de almacenamiento, agencia marítima, entre otras, y en la no existencia de una nomenclatura estándar de los servicios cobrados por los distintos agentes, adicionalmente hay cargos que no son transparentes. Lo anterior genera que los usuarios tengan la percepción que se realizan cobros “dobles”, los cuales no estarían debidamente justificados. La asimetría tiene como consecuencia que los ofertantes de servicios logísticos tengan la posibilidad de incrementar su poder de mercado en perjuicio de los exportadores e importadores.

Otro cuello de botella, sería la insuficiencia de infraestructura portuaria. Hay reducida profundidad operativa en los muelles, que no permite la entrada de

embarcaciones modernas más rápidas y de mayor envergadura que reducirían los costos operativos. A ello se suma la falta de espacio para el desarrollo de las zonas portuarias, destacando la problemática de insuficiencia de muelles, áreas de almacenamiento. El problema de oferta de infraestructura y de equipamiento portuario genera problemas de congestión afectando la eficiencia en costos de toda la cadena de abastecimiento.

No existen estudios específicos en los cuales se analice los procesos y procedimientos en la cadena de abastecimiento por sectores y en el contexto del Valle del Cauca. Frecuentemente se hacen mediciones a nivel general dando como resultado información amplia mas no detallada. Esto dificulta la identificación de acciones de mejora específicas al interior de las organizaciones.

En este orden de ideas, el poder identificar el estado de los procesos y procedimientos en la cadena de abastecimiento, es el primer paso para que las empresas logren conocer como es realmente su operación y de esta puedan definir estrategias de mejoramiento de sus procesos, que permitan aumentar su posicionamiento nacional e internacional.

En este sentido, la Asociación de Directores de Comercio Exterior ADICOMEX y la Cámara de Comercio Colombo Americana han manifestado la necesidad apremiante de contar con información precisa y exacta frente a los procesos y procedimientos en la cadena de abastecimiento del sector autopartes de la economía vallecaucana, para facilitar la toma de decisiones con los entes involucrados en la cadena logística.

La presente investigación se propone como una respuesta a la necesidad sentida por los gremios y las empresas del sector Autopartes en el Valle del Cauca (SsangYong Motor Colombia S.A. y Motos Jialing S.A.) buscando dar su aporte desde la academia: planteando un instrumento de medición como lo es la encuesta, la cual permitirá la obtención de información necesaria y suficiente para concretar el respectivo diagnóstico de cómo cada organización está asumiendo el proceso de logística en la cadena de abastecimiento en las diferentes actividades, de importaciones, para las primeras estas son: gestión de compras internacionales; gestión de transporte; gestión aduanera; costos y tiempos; gestión de almacenamiento e inventarios; gestión organizacional. evidenciando fortalezas y oportunidades de mejoramiento en la cadena de abastecimiento.

4. ANTECEDENTES

Los grandes cambios surgidos en los últimos años por la internacionalización de la economía Colombiana demandan un cambio sistemático en los procesos de la cadena de abastecimiento de las empresas.

En la práctica esta actividad continúa recibiendo una atención marginal dentro de la toma de decisiones en las empresas que realizan procesos de logística. Aunque el tema ha sido asimilado gradualmente por nuestros Empresarios Colombianos, es frecuente ver en algunas empresas, una situación caótica en la articulación de la cadena de abastecimiento.

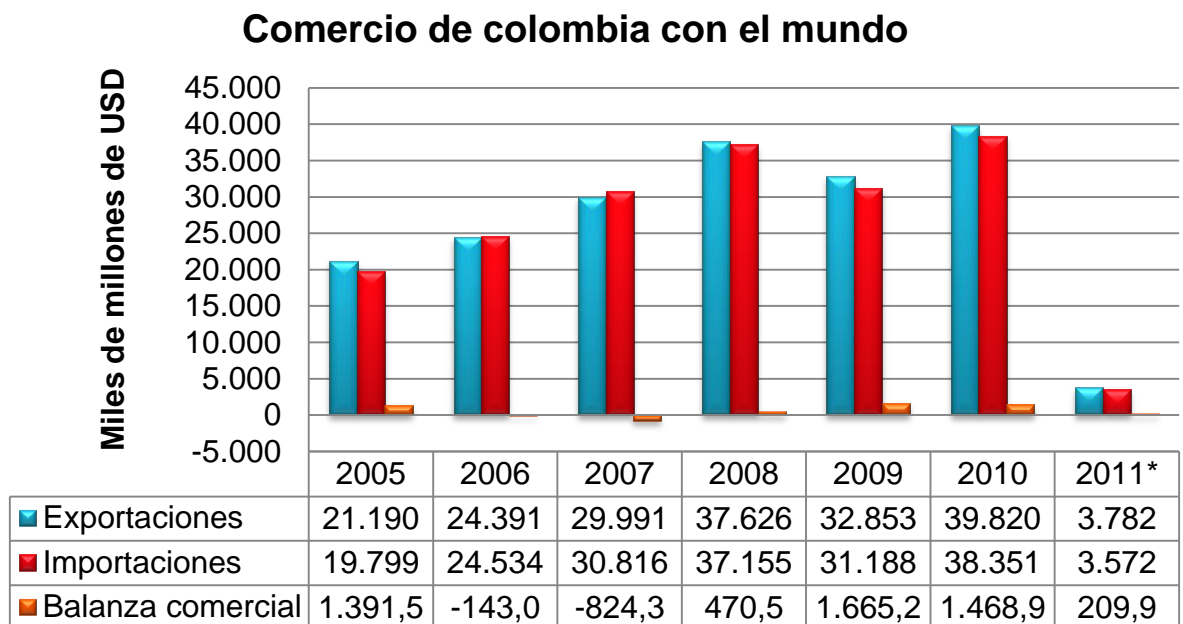
Esta falencia trae como consecuencia resultados nefastos para las empresas, como por ejemplo que las mercancías son frecuentemente enviadas con rótulos o marcas equivocadas, documentación con errores, mercancías unitarizadas de manera incorrecta, erróneamente almacenadas, materiales de empaque no adecuados, sin cuidado en el manipuleo, fletes mal negociados, pagos indebidos de bodegajes, incumplimiento de las normas aduaneras, gastos adicionales por multas o sanciones, cobertura excesiva de seguros, aranceles aduaneros casi desconocidos, entre otros. Lo anterior conduce a una inadecuada planeación y administración de la cadena de abastecimiento con las consecuencias de generar elevados costos para la organización.

La administración de la cadena de abastecimiento involucra los movimientos de las materias primas e insumos hacia una empresa, los aspectos específicos del procesamiento interno de dichos materiales a bienes terminados e incluye también los movimientos de bienes acabados de la empresa hasta el consumidor final. La gestión o administración de la cadena de abastecimiento tiene como objetivos: ser eficiente, generar una ventaja competitiva, combinar la eficiente integración de los agentes participante, reducir los costos y tiempos y asegurar a la empresa la disponibilidad de su producto generando valor agregado al cliente⁵.

⁵ **JIMÉNEZ SÁNCHEZ** José Elías . **HERNÁNDEZ GARCÍA** Salvador. Sistemas para la **administración** de la cadena de abastecimiento. 2007. Publicación técnica No, 215- 2002

En la siguiente gráfica se observa que entre el año 2005 y el 2011 las Exportaciones Colombianas se han triplicado, cifra coherente con la visión del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de lograr en el año 2010 exportaciones por valor de USD 40.000 millones, a pesar de la leve caída en el 2009 se observa que en el año 2010 las exportaciones colombianas aumentaron considerablemente respecto al año anterior.

FIGURA 9. COMERCIO DE COLOMBIA CON EL MUNDO



Fuente: DIAN Cálculos: DANE [en línea]. Colombia: DANE, Disponible en Internet:

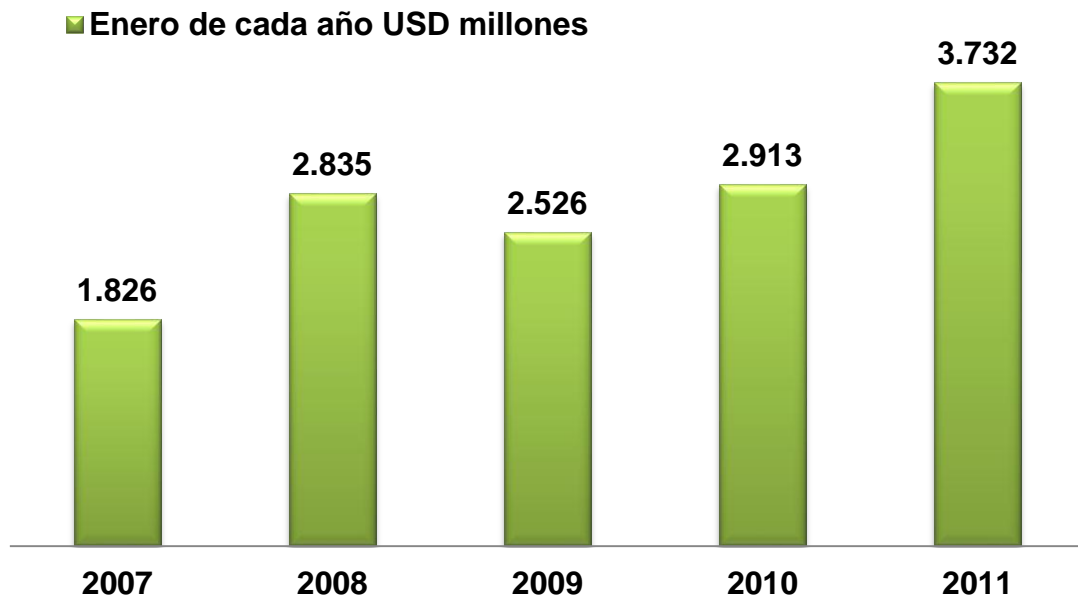
http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=56.

En enero de 2011, las exportaciones totales de Colombia crecieron un 29,8% con relación al mismo mes de 2010. Esto como resultado principalmente de las mayores ventas externas de productos tradicionales (42,7%)⁶.

⁶ DANE Investigaciones [en línea]. Colombia: s.f. [consultado enero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ene11.pdf.

FIGURA 10. EXPORTACIONES DE COLOMBIA

**Exportaciones de Colombia
Enero de 2011**



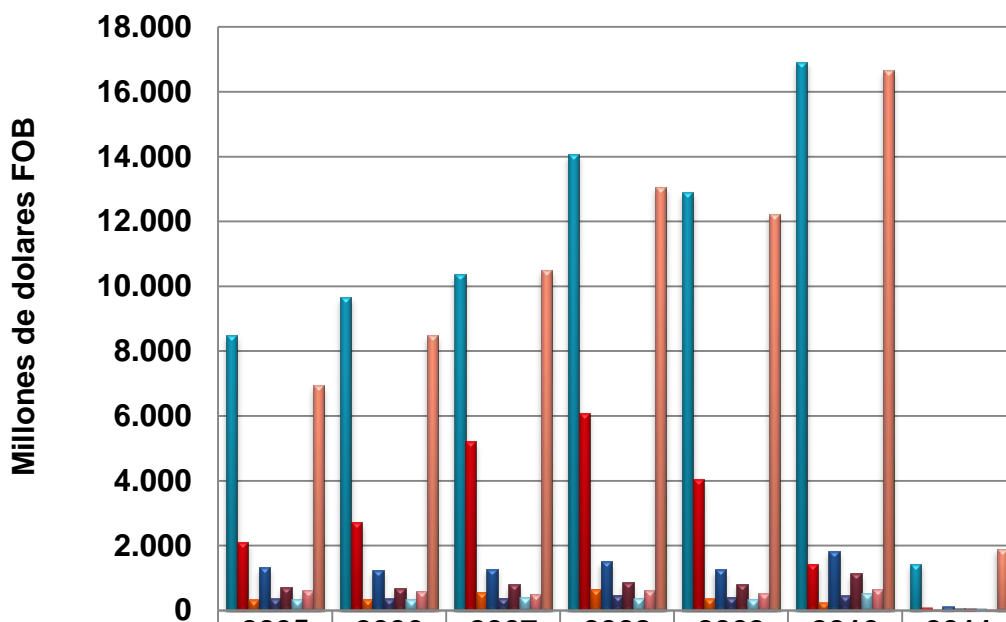
Fuente: Ministerio de Comercio. Estudios económicos [en línea]. Colombia: MINCOMERCIO, 2011 [consultado enero de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2011-expoenero.pdf>.

El nivel alcanzado en enero de 2011 fue el mayor valor histórico en el primer mes del año en comparación con los años anteriores⁷.

⁷Ministerio de Comercio. Estudios económicos [en línea]. Colombia: MINCOMERCIO, 2011 [consultado enero de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2011-expoenero.pdf>

FIGURA 11. DESTINO DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS

**Destino de las exportaciones colombianas
2005-2011**



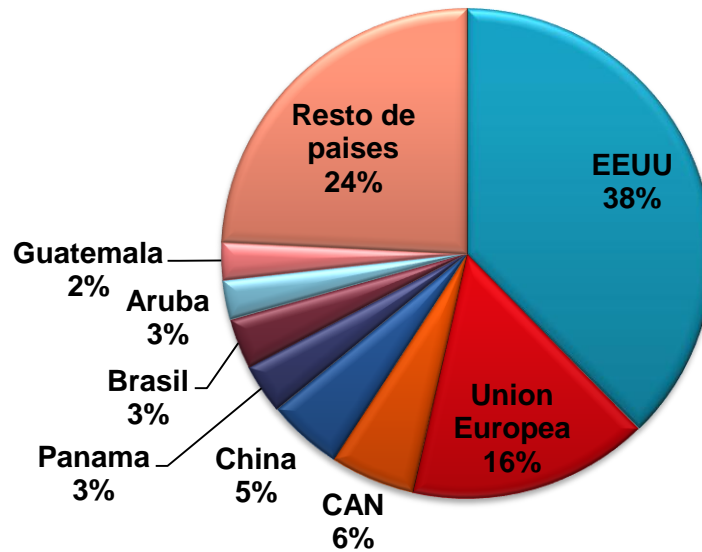
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Estados Unidos	8.480	9.650	10.373	14.053	12.879	16.918	1.423
Venezuela	2.098	2.702	5.210	6.092	4.050	1.423	77
Alemania	339	360	553	638	365	250	31
Ecuador	1.324	1.237	1.276	1.500	1.257	1.825	134
Belgica	368	369	389	460	409	450	59
Peru	710	692	806	855	788	1.132	69
Japon	330	324	395	372	336	511	56
Mexico	611	582	495	617	536	638	39
Resto de paises	6.930	8.475	10.493	13.041	12.233	16.673	1.893

Fuente:DIAN Cálculos: DANE [en línea]. Colombia: DANE, Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=56.

De acuerdo al siguiente grafico las exportaciones colombianas han estado concentradas en muy pocos destinos, esto quiere decir que se requiere ofrecer a los exportadores un mayor acceso a mercados.

FIGURA 12. EXPORTACIONES TOTALES SEGÚN PAÍSES DE DESTINO. ENERO DE 2011

**Exportaciones totales según países de destino
Enero 2011**



Fuente: DANE – DIAN Cálculos: DANE – COMEX.

Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas, al participar con 37,6% del valor total exportado en enero de 2011; le siguen en su orden, los países de la Unión Europea (15,9%) y los países de la CAN Comunidad Andina (5,6%)⁸.

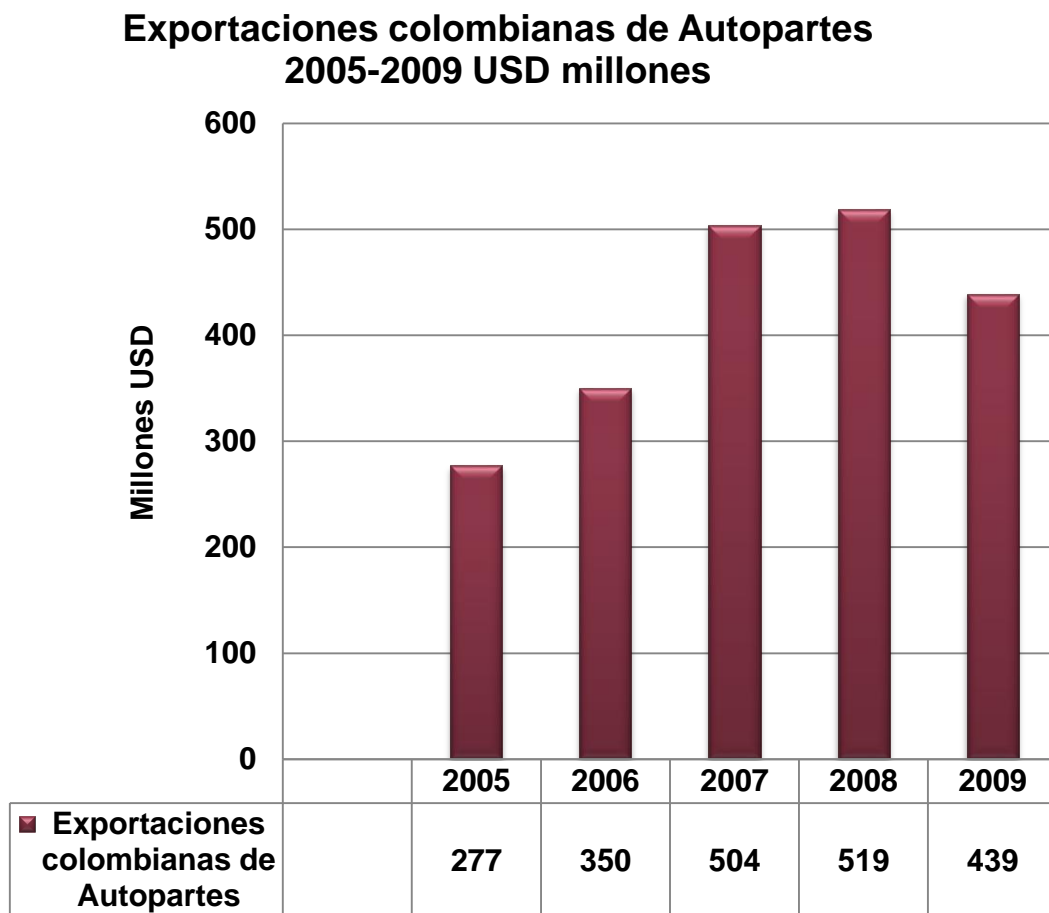
En Colombia el sector Autopartes se ha convertido en plataforma exportadora para destacadas compañías extranjeras como YAZAKI, Michelin, Saint Gobain, GoodYear, Dupont, DANA Corporation, Vitro y AGP American GlassProducts (Vidrio blindado), entre otras empresas.

El aumento de las ventas de vehículos entre 2002 y 2008 en Colombia y los países andinos, el desarrollo de sistemas de transporte masivo y la firma de tratados comerciales para abrir nuevos mercados de exportación han apalancado

⁸Op.cit. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ene11.pdf.

este crecimiento logrando ingresos por USD 1.300 millones y generando alrededor de 22.000 puestos de trabajo en el 2008.

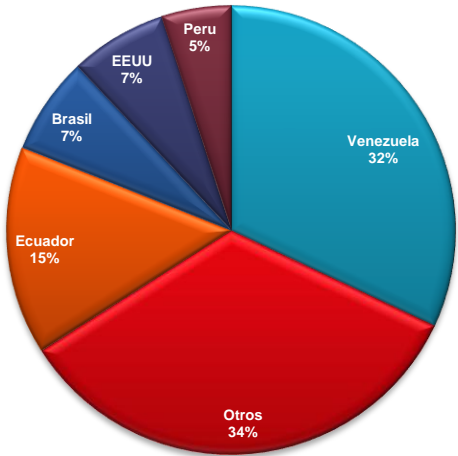
FIGURA 13. EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE AUTOPARTES 2005 – 2009 USD MILLONES



Fuente: Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes - ACOLFA. Bogotá, 2010.

Entre el año 2005 y 2009 las exportaciones colombianas de autopartes crecieron 58% pasando de USD 227 millones a USD 439 millones.

FIGURA 14. DESTINO DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE AUTOPARTES 2005 – 2009 %

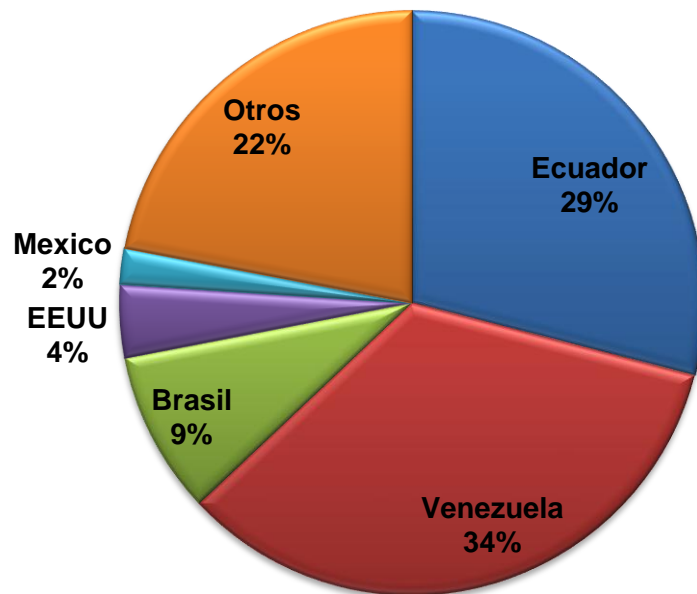


Total: USD 1.648 millones

Los destinos de las exportaciones colombianas son Perú, EEUU, Brasil, Ecuador, Venezuela entre otros. Cabe resaltar que Venezuela, Brasil y Ecuador representaron el 74% del total de las exportaciones en el último año.

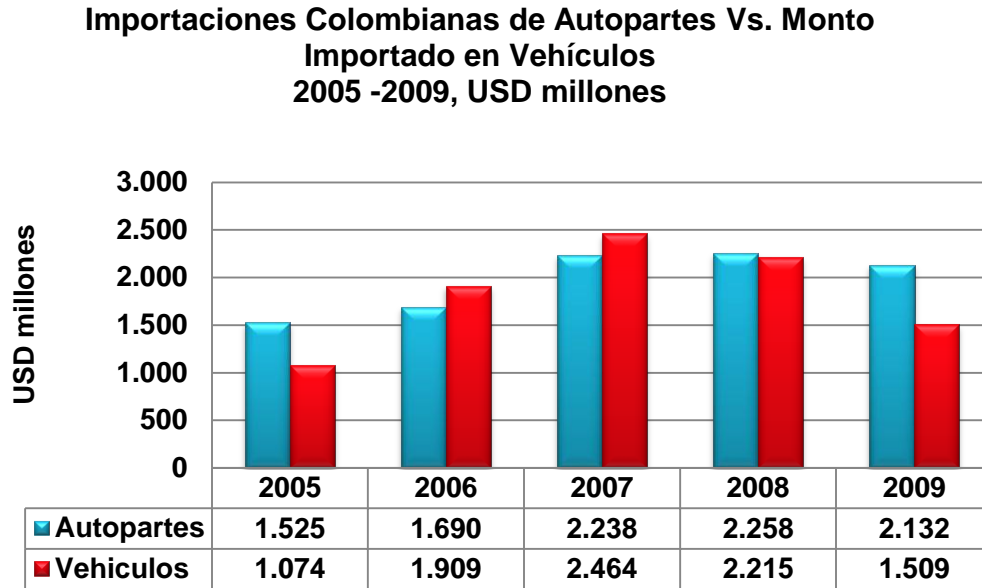
FIGURA 15. DESTINO DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE AUTOPARTES 2009 %

Destino de las exportaciones colombianas de Autopartes 2009%



El siguiente grafico muestra el comportamiento de las exportaciones colombianas, estas se han estado concentradas en muy pocos destinos, se necesita mayor acceso a mercados internacionales en el cual los exportadores puedan dar a conocer y posicionar sus productos.(Ver Figura 8, página siguiente).

FIGURA 16. IMPORTACIONES COLOMBIANAS DE AUTOPARTES VS. MONTO IMPORTADO EN VEHÍCULOS. 2005 – 2009, USD MILLONES



Fuente: Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes - ACOLFA. Bogotá, 2010.

En los últimos cuatro años las importaciones de autopartes en Colombia se han incrementado en un 39% mostrando una alta demanda tanto de las ensambladoras como del mercado de reposición. Actualmente se comercializan 40 marcas de vehículos en el país dinamizando el consumo interno que actualmente debe ser abastecido por importaciones⁹.

De acuerdo a las anteriores indicaciones es evidente, el movimiento de intercambio de Colombia por tanto la gestión de la cadena de abastecimiento debe proyectarse a un cambio en donde, la gestión de toda la cadena de abastecimiento sea relacionada entre sí para la disminución de costos y tiempos de la cadena de abastecimiento dentro del proceso de distribución física.

Es así como los gremios comerciales e industriales han venido insistiendo en mejorar los procesos de la cadena de abastecimiento, alegando los enormes

⁹ Invierta en Colombia [en línea]. Colombia: Invierta en Colombia, s.f. [consultado enero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Perfil-Automotriz-esp.pdf.

costos directos e indirectos provocados por la demora en los procesos y procedimientos de la misma. Este tiempo invertido en los procesos se ve traducido en gastos para la empresa, ocasionados por el pago de almacenamiento adicional, ocasionando congestiones en las sociedades portuarias por documentación, autorizaciones y sellos innecesarios, e inclusive en algunos casos, se suma la pérdida por el costo de capital.

En abril de 2009 la Asociación de Directores de Comercio Exterior Adicomex gremio que agrupa a 135 organizaciones de la cadena de distribución logística y la cual lleva más de 35 años contribuyendo al mejoramiento de los procesos y procedimientos, junto con la Cámara de Comercio de Cali, la Asociación Nacional de Exportadores Analdex seccional Cali, La Cámara de Comercio Colombo Americana, las Zonas Francas del Pacífico y Palmaseca, Proexport, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura y las empresas Carvajal S.A, Comestibles Aldor, Industrias del Maíz, KraftFoods, Belleza Express, G-100, Coltrans S.A., Maerks Line, Agentes de aduana Coral Visión, Agecoldex decidieron conformar el comité de Comercio Exterior y logística basados en la problemática existente en la cadena de abastecimiento para identificar las causas que inciden en el atraso de los procesos.

La continua queja de los empresarios es eminente, pero no se cuenta con herramientas suficientes de medición y análisis que permita determinar en la cadena donde en mayor virtud se presentan los inconvenientes dado que los procesos y los procedimientos son distintos para cada tipo de producto y para cada modalidad, en especial por la legislación aduanera vigente colombiana.

Los gremios y los empresarios están requiriendo de procesos y procedimientos flexibles para poder obtener en el corto plazo unas ventajas competitivas adecuadas a los constantes cambios de la economía versus los acuerdos firmados y por firmar.

De acuerdo a lo anterior es necesario responder ¿En qué estado se encuentran los procesos y procedimientos en la cadena de abastecimiento, de las empresas SsangYong Motor Colombia S.A. y Motos Jialing S.A.pertenecientes al sector Autopartes en el Valle del Cauca?

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Existen diferentes definiciones para la cadena de abastecimiento entre ellas:

Cadena de abastecimiento es la entrega al cliente de valor económico por medio de la administración sincronizada del flujo físico de bienes con información asociada de las fuentes de consumo

La cadena de abastecimiento es la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable. Esto incluye la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente¹⁰.

“La cadena de abastecimiento es un proceso que busca alcanzar una visión clara del suministro basado en el trabajo conjunto de clientes, consumidores y vendedores para anular los costos que no agregan valor, mejorando la calidad, el cumplimiento de los pedidos, mayor velocidad y para introducir nuevos productos y tecnologías”¹¹.

“Red de organizaciones que están involucradas a través de uniones aguas arriba y aguas abajo en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y servicios para los clientes finales”¹².

“Red de organizaciones que están involucradas por fuertes vínculos en ambos sentidos, en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y/o servicios para su entrega al cliente final”¹³.

¹⁰COOKE, 1997 Cadenas de Abastecimiento. [en línea][consultado marzo de 2012]Disponible en internet:<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.8-L732d/658.8-L732d-Capitulo%20I.pdf>

¹¹MILLEN PORTER Anne, 1997.Programa de Especial de Abastecimiento Socialista.[en línea][consultado marzo de 2012]Disponible en internet.<http://www.tintegra.com/SISTEMA%20DE%20INFORMACION/peas.ppt>

¹²Christopher.Administración de la cadena de suministro 1998..[en línea][consultado marzo de 2012]Disponible en internet.<http://www.t-integra.com/sistema%20de%20informacion/peas.ppt>

¹³CUESTA, 1998.Redes Virtuales de Pymes. Un caso de estudio.Disponible en internet.<http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/7/7>

“La cadena de abastecimiento se define como la integración de procesos claves del negocio, que van desde los proveedores hasta el usuario final y proporcionan productos, servicios e información que agrega valor a los clientes y los stakeholders (los implicados: comunidad, accionistas, gobierno etc.)”¹⁴.

“Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los mismos clientes”¹⁵.

En síntesis, la cadena de abastecimiento es una red de minoristas, distribuidores, transportistas, almacenes y proveedores que participan en la producción, distribución y venta de un producto para el consumidor, y, su misión no es otra cosa que el sistema de gestión que establece y controla la cadena de suministro, consiguiendo la absoluta implicación de todos los componentes de la misma. El objetivo debe ser buscar el beneficio para toda la cadena y, a partir del conjunto, llegar a los beneficios individuales de cada uno de los eslabones.

La administración de la cadena de abastecimiento, es el tema principal en muchas industrias con una firme idea de la importancia de una relación integrada entre clientes y proveedores. Esta administración se ha convertido en el camino para la mejora de los procesos por medio de la reducción de la incertidumbre y el mejoramiento del servicio al cliente.

Antes de seguir con la descripción de la cadena de abastecimiento, vale la pena enfatizar en la diferencia entre esta y la logística, ya que muchas veces se tiende a confundir o pensar que son el mismo concepto puesto que, uno de los principales actores en la administración de la cadena de abastecimiento es el departamento de logística. Así pues, la logística se define como el proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz; los costos efectivos de materias primas; productos en fabricación y productos terminados; desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente. "TheUnitedKingdomInstitute of Logistics" (Instituto de Logística del Reino Unido) lo define de forma más sencilla como "la colocación de recursos en relación con el tiempo".

¹⁴STOCK, Lambert, Cadena de suministros2001 (en line)(Consultado marzo de 2012)Disponible en internet:http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/capitulo2.pdf

¹⁵CHOPRA Sunil - MEINDL Peter.Acerca de Administración de la Cadena de Suministro - Estrategia, Planeación y Operación. 2008.

Para Antun¹⁶, en la planeación estratégica de la cadena de Abastecimiento, no solo se considera al consumidor final - persona o empresa que utiliza un producto o servicio ya sea para uso personal o como componente para crear otros productos-, sino que debe tenerse en cuenta también a los clientes intermedios como los distribuidores y los minoristas. Todas las empresas están de un modo u otro en una cadena de abastecimiento, dado que no son autosuficientes en un mercado cada vez más especializado. La selección de proveedores, combinada con los clientes, crea el núcleo de la cadena de suministro de una empresa. La tecnología juega un papel importante al facilitar la integración con los clientes, así como con proveedores de materiales y servicios. Existe consenso del potencial beneficio de relaciones más integradas derivadas de una administración consciente de las cadenas de abastecimiento. Los esfuerzos compartidos entre los actores en la cadena de abastecimiento conducen a una mayor satisfacción del consumidor final y al mismo tiempo eliminan duplicidad de operaciones y desperdicio de recursos.

En el mismo artículo el autor manifiesta que la cantidad, calidad, tiempo y costos son requisitos dinámicos, ya que la demanda no es constante, los requerimientos de calidad cada vez son mayores, los tiempos de entrega son variables y los costos varían por factores internos y externos. Este proceso dinámico dificulta la administración y se constituye en una problemática constante para las organizaciones.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

CADENA DE ABASTECIMIENTO: la cadena de abastecimiento se define como la integración de procesos claves del negocio, que van desde los proveedores hasta el usuario final y proporcionan productos, servicios e información que agrega valor a los clientes y los stakeholders (los implicados: comunidad, accionistas, gobierno etc.).

CADENA DE SUMINISTRO DE SERVICIOS: término que subraya la función única del cliente como proveedor de insumos y receptor de los productos de una empresa de servicios.

LOGÍSTICA: funciones de administración que apoyan el ciclo completo de los flujos de materiales: de compra y el control interno de los materiales de

¹⁶ANTÚN, Juan Pablo. Administración de la Cadena de Suministros. 1994.

producción, a la planeación y el control del trabajo en proceso, y la compra, embarque y distribución de los productos terminados.

TRANSPORTE INTERNACIONAL: también conocido como transporte principal, se encarga de cruzar las fronteras y entregar los productos en el país de destino.

TRANSPORTE NACIONAL: se encarga de entregar los productos en los diferentes destinos al interior del país.

GLOBALIZACIÓN: es el conjunto, cada vez más amplio de relaciones interdependientes entre personas de diferentes partes de un planeta que, por casualidad, está dividido en naciones. También se refiere a la integración de las economías del mundo por medio de la reducción de barreras al movimiento del comercio, capital, tecnología y personas.

NEGOCIOS INTERNACIONALES: son todas las transacciones comerciales como exportación, importación (incluidas ventas, inversiones y transporte) que se llevan a cabo entre dos o más países.

EXPORTACION: son productos tangibles (bienes) que se envían fuera del país ó salida de bienes y servicios del territorio nacional ó desde una zona franca cumpliendo con los requisitos de la ley vigente.

IMPORTACION: son bienes que entran al país ó entrada de bienes y servicios al territorio nacional ó desde una zona franca cumpliendo con los requisitos de la ley vigente.

COMERCIO EXTERIOR: son todas las normas, leyes o regulaciones que tiene un país para manejar los negocios internacionales.

ACOLFA: Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes.

ADUANA: Unidad administrativa encargada de la aplicación de la legislación relativa a la importación y exportación de mercadería, como el control del tráfico de los bienes que entran y salen de un territorio aduanero.

AGENTE DE TRANSPORTE ADUANERO: Persona de existencia visible o ideal que, en representación de los transportistas, tiene a su cargo las gestiones relacionadas con la presentación del medio transportador y de sus cargas ante la Aduana.

VALOR FOB (Free onboard): corresponde al precio de venta de los bienes embarcados a otros países, puestos en el medio de transporte, sin incluir valor de seguro y fletes.

CFR (Cost and Freight): El vendedor se hace cargo de los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Los riesgos de pérdida o daño de la mercancía los asume el comprador en el país de origen cuando la mercancía ha sido cargada en el barco

U.A.P (Usuario Aduanero Permanente),: Es una cuenta corriente que adquiere la empresa con la DIAN, mediante la cual se facilita el pago del IVA de las importaciones realizadas durante el mes, dentro de los cinco (5) primeros días del mes siguiente, optimizando así el flujo de caja del Usuario.

DEPÓSITO PRIVADO PARA PROCESAMIENTO INDUSTRIAL: Persona jurídica a la cual la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales habilita un lugar para el almacenamiento de materias primas e insumos que van a ser sometidos a transformación, procesamiento o manufactura industrial, dado que tiene la calidad de usuario altamente exportador o usuario aduanero permanente, autorizado para declarar la modalidad de importación temporal para perfeccionamiento activo procesamiento industrial. No podrá tener adicionalmente la calidad de sociedad de intermediación aduanera, transportador, agente de carga internacional u operador de transporte multimodal.

6. METODOLOGIA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Tipo de estudio: Exploratoria, Descriptiva.

Los estudios exploratorios: se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos y obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto en particular de la vida real.¹⁷⁴

Los estudios descriptivos: buscan especificar las propiedades importantes de personas grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis .miden o evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

6.2 INSTRUMENTOS

El primer objetivo hace referencia al análisis de la evolución del sector Autopartes y su aporte del Producto Interno Bruto a nivel nacional y del Valle del Cauca, para ello se caracterizará las empresas desde su tamaño, fecha de creación, ubicación geográfica y el análisis de la balanza comercial en los últimos cinco años.

Encuesta Importel cual se compone de 83 preguntas con los siguientes componentes fundamentales:

- Gestión organizacional
- Gestión de compra
- Gestión de transporte internacional
- Gestión aduanera
- Gestión almacenamiento e inventarios
- Costos y tiempos

Se establecerá contacto con las empresas, SsangYong Motor Colombia S.A. y Motos Jialing S.A para aplicar el instrumento respectivo.

¹⁷ Investigaciones [en línea]. Colombia: Tipos de estudios, [Consultado mayo de 2011]. Disponible en Internet:

http://pis.unicauca.edu.co/moodle/file.php/161/Materiales/Libro_de_metodologia/CAPITULO_4.pdf

Lo que se espera lograr a partir de la información recopilada es un análisis que oriente el cruce de variables del instrumento.

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 EVOLUCIÓN DEL SECTOR AUTOPARTES Y SU APOORTE DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO A NIVEL NACIONAL Y DEL VALLE DEL CAUCA.

7.1.1 Antecedentes. En este punto se aborda la caracterización del Sector del Autopartes a nivel nacional, se presenta información histórica del sector en Colombia y datos adquiridos en fuentes secundarias. Posteriormente se presenta la caracterización del sector autopartes en el Valle del Cauca en donde se exponen los antecedentes del sector, además se hace énfasis en las empresas SsangYong Motor Colombia S.A. Motos Jialing S.A.

7.1.2 Historia del sector de Autopartes en Colombia.¹⁸. En el año 1899 llegó el primer automóvil al país, lo cual desencadenó entre las personas una gran expectativa por el esplendor y rareza de tal adelanto tecnológico, además pensando en el servicio o los diferentes usos que podría prestar a la comunidad en general en su vida cotidiana; solo las personas con mucha solvencia económica podrían adquirirlo.

Fue entonces como empezó a crecer la demanda de todo tipo de vehículos, a la vez que surgió la necesidad de contratar personal especializado para su reparación e intercambio de partes y accesorios, ya que cada vez que se dañaba un vehículo se tenía que recurrir a las personas que tuvieran el conocimiento, las piezas y las herramientas necesarias para realizar el proceso, por lo que se dio la inminente creación de los talleres y almacenes dirigidos a este mercado. Con la escasez de talleres de mecánica que prestaran el servicio de reparación, algunos de metalmecánica que ya existían empezaron a dirigirse a este tipo de clientes, importando las partes de países como Estados Unidos e Inglaterra.

En Colombia los primeros autos fueron ensamblados por Leónidas Lara e hijos, pero fue oficialmente en el año de 1962 cuando el presidente Alberto Lleras Camargo inauguró Colmotores, que en ese entonces inició la producción de vehículos, con los camiones Austin para carga de 2.5 y 6 toneladas, microbuses para transporte de pasajeros y camperos en dos versiones, corto y largo. En 1965 la compañía se llamó Chrysler Colmotores-, y en el año siguiente se inició la

¹⁸Op.cit]. Disponible en Internet:
<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/65842H493.pdf>

fabricación y venta de los carros Dogde y Simca, y apareció en el mercado 81 nacional el primer automóvil producido en Colombia, el Coronet 440 y los camiones Dodge de 1 a 7 toneladas.

En 1970 ya se había inaugurado en el país una de las plantas mas importantes aun vigentes de producción de vehículos, que consistía en tres sociedades. La primera de ellas, Socofam, se encargó de la fabricación de motores y mecanizados de autopartes; la segunda, Sofasa Renault S.A., fabricó los automóviles y la tercera, Renault de Colombia S.A., esta se orientó a la comercialización de los vehículos y autopartes producidas por las dos primeras. Esto dio lugar a que se crearan las compañías autopartistas, las cuales crearon una generación de empleo que incluía desarrollo y tecnología.

Con el transcurrir de los años son muchas las marcas que han entrado hacer parte del mercado nacional y regional, los tratados y acuerdos que se han firmado con otros países como: Mercosur, Comunidad Andina, Unión Europea, G-3, ALADI, han facilitado el comercio en cuanto a trámites y aranceles, haciendo mas atractivo este tipo de mercado. Hoy por hoy la industria de autopartes en el país está compuesta en un 45% por productos importados y en un 55% por bienes manufacturados dentro del mismo.

Actualmente en el área metropolitana los almacenes de repuestos trabajan en un 80% aproximadamente, con marcas Koreana y China (Renault, Chevrolet, Fiat, Daewoo y Hyundai), y el otro 20% en las demás.

7.1.3 Aspectos generales del sector de Autopartes a nivel nacional. El sector de autopartes se caracteriza por ser un negocio empresa a empresa, intensivo en capital y cuyos dos grandes mercados se dividen en los fabricantes de equipo original y el mercado de reposición. De igual manera, la fabricación de autopartes abarca diversas actividades industriales como la industria química, la siderúrgica y otros metales, la metalmecánica, la industria de petroquímicos y la de vidrios. Es un sector que hace valiosos aportes a los procesos de desarrollo, de transferencia y de asimilación de tecnología, así como a la generación de mano de obra altamente calificada.¹⁹

¹⁹El mercado Colombiano de las autopartes. [en línea]. Colombia: Revista de Logística, [Consultado Abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.revistadelogistica.com/el-mercado-colombiano-de-las-autopartes.asp>

Según la ANDI en Colombia se fabrican diversos tipos de autopartes, entre las que se encuentran: sistemas de suspensión, sistemas de dirección, sistemas de escape, sistemas de transmisión, sistemas de refrigeración, material de fricción, partes eléctricas como baterías y cableados, productos químicos, rines, llantas, filtros para aire, lubricantes y combustibles, tapicerías en tela y cuero, trim interior, vidrios templados, laminados y para blindaje, bastidores de chasis, aires acondicionados, partes de caucho y metal y accesorios, entre otros.²⁰

A pesar de que el país no es uno de los principales jugadores a nivel internacional en cuanto a desarrollo de industria automotriz se refiere, este sector juega un papel fundamental en el desarrollo de la economía nacional, por las distintas variables a las que aporta como la recaudación fiscal, la generación de valor agregado y la creación de fuentes de trabajo.

En efecto, tal importancia en proyección tiene este sector en Colombia que representa el 6.2% del PIB, emplea cerca del 2.5% de la población ocupada y ubica a al país como el quinto productor de automóviles en Latinoamérica.²¹

Las cifras sobre ventas muestran también un avance significativo en el desarrollo de esta industria. Según un estudio reciente, publicado por la Superintendencia de Sociedades, este sector generó ventas por valor de \$18.3 billones durante el año 2006, con un crecimiento del 25% frente al año anterior que fue de \$13.7 billones.²²

Con respecto a la producción, de acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, la producción bruta de autopartes durante los años 2002 a 2007 sumó \$30.964 millones de pesos de los cuales 67% corresponde, según la descripción de grupos industriales (CIU) a la fabricación de vehículos automotores y sus motores, el 11% a fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semi-remolques y el 7% a fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y sus motores.²³

²⁰ Sector autopartes. [en línea]. Colombia. [Consultado Abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=76&Tipo=2>

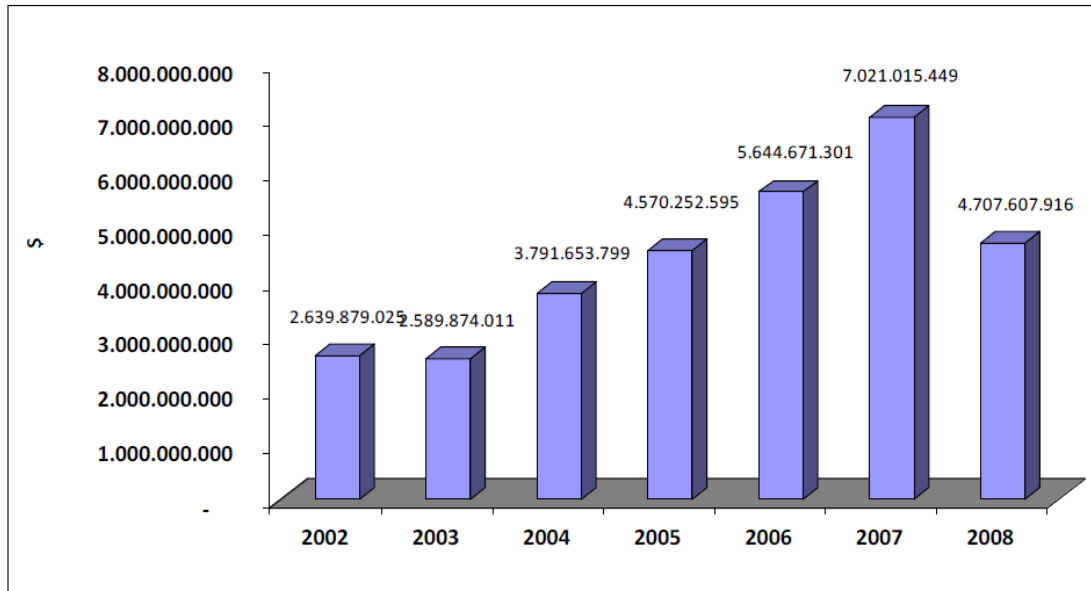
²¹ Investigaciones [en línea]. Colombia: Tipos de estudios, [Consultado Abril de 2012]. Disponible en Internet: http://camara.ccb.org.co/documentos/8688_autopartes_manual_preguntas_02082011.pdf

²²Ibid, Disponible en internet:http://camara.ccb.org.co/documentos/8688_autopartes_manual_preguntas_02082011.pdf

²³Ibid, Disponible en internet: http://camara.ccb.org.co/documentos/8688_autopartes_manual_preguntas_02082011.pdf

Figura 9. Valor de la producción de autopartes anual

Valor de la producción de autopartes anual



Fuente: Encuesta Anual Manufacturera del DANE.

A pesar de los diferentes obstáculos para el desarrollo del sector a nivel nacional, las diferentes consecuencias de las medidas de restricción a las importaciones adoptadas por Venezuela durante años pasados y la desaceleración de la industria por la crisis económica mundial, durante el periodo 2002- 2008 el sector autopartes ha presentado un incremento porcentual del 13%.

Actualmente, la producción y ventas del sector han mejorado considerablemente. Las mayores ventas de autos hacen que los pedidos a las ensambladoras aumenten y los inventarios se reduzcan. Esto a su vez beneficia la producción y las ventas de otras industrias de la cadena, como autopartes, metalmecánica, vidrio y llantas. Con respecto a las empresas, el sector Autopartes en Colombia está constituido en su mayoría por empresas pequeñas o talleres de mecanizado o fundición.²⁴

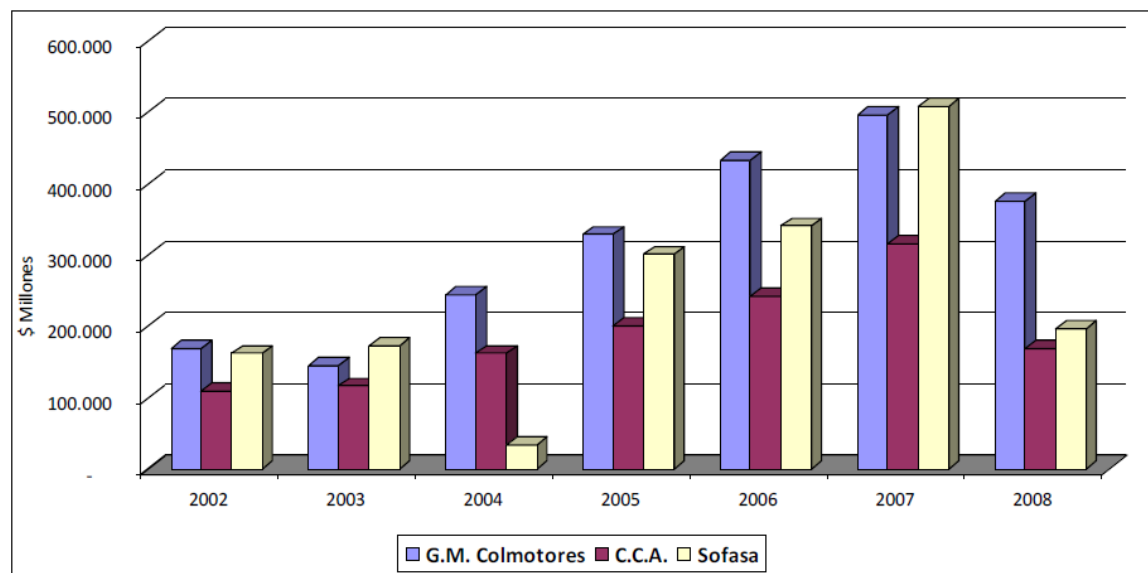
²⁴Ibid, Disponible en internet: http://camara.ccb.org.co/documentos/8688_autopartes_manual_preguntas_02082011.pdf

Sin embargo, esta industria se encuentra monopolizada por tres empresas que concentran el 97% de la producción nacional en términos de unidades.²⁵

Estas son:

- Compañía Colombiana Automotriz (marcas Ford, Mazda y Mitsubishi)
- General Motors Colmotores (marca Chevrolet)
- Sofasa (marcas Renault y Toyota)

FIGURA 10. PRODUCCION DE PARTES DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE AUTOPARTES DEL PAIS.²⁶



Fuente: Encuesta Anual Manufacturera del DANE.

Según datos de PROEXPORT COLOMBIA, el sector de autopartes cuenta con 104 establecimientos, que equivalen al 1.3% de los 7.524 que registra el sector manufacturero en Colombia. El 60% de las empresas del sector se encuentran

²⁵Ibid, Disponible en internet:http://camara.ccb.org.co/documentos/8688_autopartes_manual_preguntas_02082011.pdf

²⁶Investigaciones [en línea]. Colombia: Tipos de estudios, [Consultado Abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.comunidaduts.com/docentes/archivos/ejercicios/jvega/industryreport.pdf>

ubicadas en el departamento de Cundinamarca, el 14% en Valle del Cauca y el 12% en Antioquia.²⁷

La producción local de autopartes se ha concentrado en la manufactura de alrededor de 140 estándares de productos automotores, que incluyen: sistemas de frenos, cuerpos para buses y mini buses, chasises, ejes traseros, líneas de ensamble, vidrios de seguridad y bombas, entre otros.

Las empresas proveedoras de equipo original tienen certificados sus procesos de gestión con normas internacionales como la QS 9000, TS-16949, EAQF, además que los bienes se fabrican bajo normas de producto como ISO, ASTM, CE, JIS, entre otras, además de las normas privadas de las grandes casas matrices mundiales de vehículos para las cuales la industria autopartista es proveedor en Colombia, Venezuela y Ecuador, entre otras.²⁸

El origen de las inversiones en esta actividad proviene principalmente de la industria nacional, la cual atrae inversiones de Estados Unidos, Japón, Francia, México, Brasil, Venezuela, lo que además incluye asistencia técnica de productores mundiales de partes eléctricas, llantas, vidrio, partes de transmisión.

A nivel mundial, se evidencia una reestructuración vertical de la cadena automotriz en la cual los ensambladores se enfocan menos en el diseño y producción de autopartes, dejando esta actividad en manos de los proveedores; esto significa una mayor demanda de agregación de valor e involucramiento en procesos de I+D+i por parte del sector de autopartes. Adicionalmente, el usuario promedio se ha sofisticado; busca un vehículo que ofrezca mayor seguridad y confiabilidad, así como más prestaciones.²⁹

7.1.4 Perspectivas del Sector Autopartes en Colombia. Actualmente el sector autopartes hace parte del Programa de Transformación Productiva que busca el desarrollo de sectores de clase mundial y entre ellos se encuentra las autopartes. En concreto se fijan como mayor logro que en el 2032 Colombia sea reconocido como un país líder exportador en el mercado de autopartes, generando ingresos

²⁷ Ibid, Disponible en internet: <http://www.comunidaduts.com/docentes/archivos/ejercicios/jvega/industryreport.pdf>

²⁸ Ibid, Disponible en internet: <http://www.comunidaduts.com/docentes/archivos/ejercicios/jvega/industryreport.pdf>

²⁹ Ibid, Disponible en internet: <http://www.comunidaduts.com/docentes/archivos/ejercicios/jvega/industryreport.pdf>

por \$10 mil millones de dólares con un posicionamiento de campeón regional en segmentos específicos de partes.³⁰

7.2 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DEL SECTOR AUTOPARTES

7.2.1 Comportamiento de las Importaciones.³¹ La producción nacional de autopartes se ha fortalecido para cumplir con las necesidades de las ensambladoras y del consumo local. Según reportes de Asopartes, la industria de autopartes en el país está compuesta en un 45% por productos importados y en un 55% por bienes manufacturados.

Según cifras del Manual Estadístico 31 - 2011 de Acolfa, el valor FOB de las importaciones, en los últimos tres años, fue así: 2008, 2.698 millones de dólares; 2009, 2.458 millones y 2010, 2.984 millones de dólares.

Según Asopartes, entidad que agremia a las empresas del sector, en el 2010, el comercio de repuestos fue de 4.400 millones de dólares y en lo corrido del año se ha incrementado en un 12 por ciento con respecto al año anterior.

Cuadro 1. Total nacional. Importaciones de Autopartes 2007 – 2010

CAPITULO	DESCRIPCIÓN Y AÑO	KILOGRAMOS		VALORES C.I.F		VALOR F.O.B DOLARES
		BRUTOS	NETOS	PESOS COLOMBIANOS	DOLARES	
87	Vehículos automotores, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes piezas y accesorios					
	2007	1.138.280.050	1.073.068.407	16.600.464.233.928	7.989.817.175	7.506.986.764
	2008	907.031.772	856.120.354	14.270.228.859.622	7.296.104.247	6.838.978.124
	2009	679.452.246	636.348.792	11.283.755.195.880	5.287.992.007	4.990.336.945
	2010	1.037.302.392	981.738.220	15.388.602.253.892	8.159.159.069	7.704.353.349

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (D.I.A.N.) - cifras provisionales.

La importación a nivel nacional de Vehículos automotores, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes piezas y accesorios en el periodo 2007 y

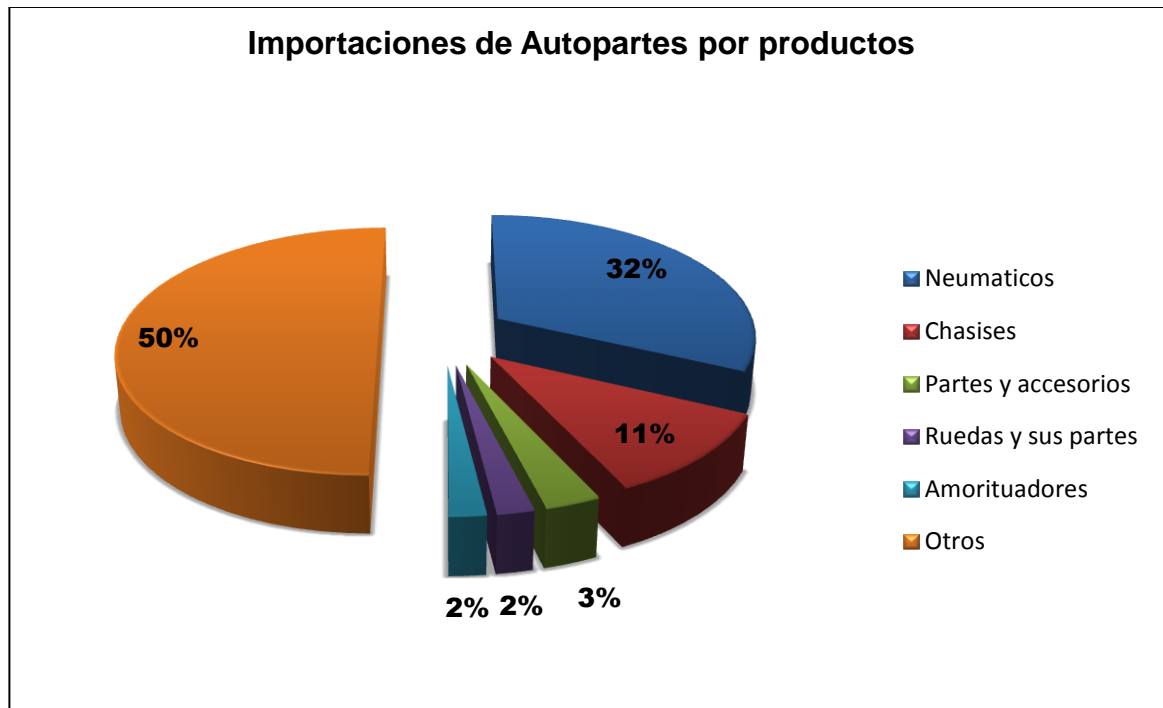
³⁰Investigaciones [en línea]. Colombia: Tipos de estudios, [Consultado Abril de 2012]. Disponible en Internet:

<http://www.comunidaduts.com/docentes/archivos/ejercicios/jvega/industryreport.pdf>

³¹ Ibíd. Disponible en Internet: <http://www.planeaantioquia.org/planea/images/stories/pdf/planregionaldecompetitividaddeantioquia.pdf>

2010 no presentó mayores variaciones. Pero en el año 2009 las compras en mercados internacionales registraron una caída de (2.008.112.240 Valor CIF Dólares) comparado con el año anterior (2008).sin embargo en el 2010 marco un crecimiento histórico en las importaciones de (2.871.167.062 Valor CIF Dólares) respecto al año anterior, esto debido al Boom automotor que vive el país.

Figura 11. Importaciones de Autopartes por productos 2008.



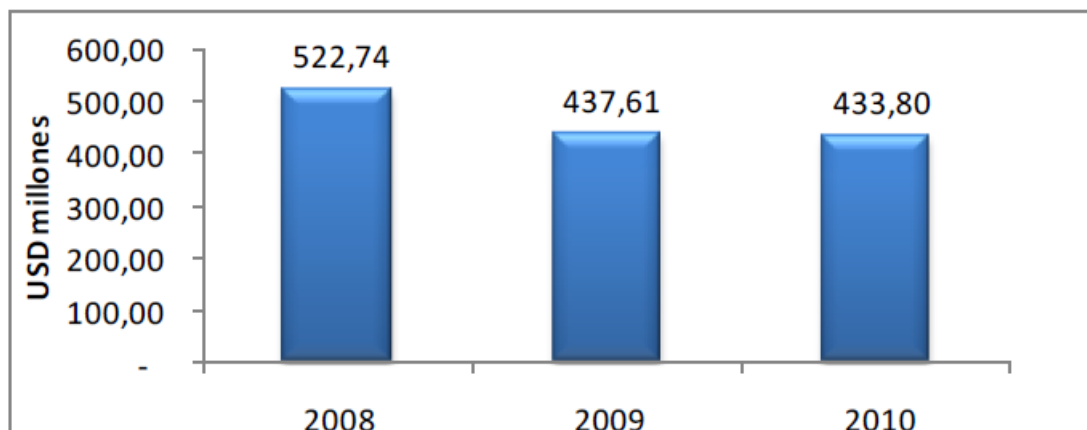
Fuente: Encuesta Anual Manufacturera del DANE.

7.2.2 Comportamiento de las Exportaciones. Durante el periodo comprendido entre el 2008 y el 2010, las exportaciones colombianas de autopartes ascendieron a USD483, 8 millones y presentaron un decrecimiento del 9%, al registrar para el 2008 ventas por un valor de USD522,7 millones, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).³²

³²Investigaciones [en línea]. Colombia: Tipos de estudios, [Consultado Abril de 2012]. Disponible en Internet:

http://camara.ccb.org.co/documentos/8686_guia_empresarial_autopartes_02082011.pdf

Figura 12. Exportaciones colombianas de autopartes, 2008 – 2010



Fuente: Cálculos con base en información de Legiscomex.com.

El dinamismo de la producción y venta de vehículos en los últimos años, así como el alto nivel tecnológico y de calidad, ha generado la confianza de consumidores externos localizados en más de 50 países, lo que ha motivado el crecimiento del sector de autopartista.

Entre los principales productos de exportación se destacan acumuladores de plomo (baterías), vidrios, llantas neumáticas, material de fricción, empaquetaduras de motor y partes de suspensión, entre otros. Las exportaciones se han concentrado principalmente en tres mercados latinoamericanos (Venezuela, Ecuador y Brasil) los cuales representan cerca del 74% del total.³³

Cuadro 2 .Total nacional. Exportaciones de Autopartes 2007 – 2010

CAPITULO	DESCRIPCIÓN Y AÑO	KILOGRAMOS		VALORES F.O.B	
		BRUTOS	NETOS	PESOS COLOMBIANOS	DOLARES
87	Vehículos automotores, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes piezas y accesorios				
	2007	264.667.132	253.818.562	4.891.971.586.274	2.364.933.001
	2008	140.793.300	132.188.257	2.242.751.430.711	1.134.403.233
	2009	79.102.185	72.303.961	1.218.125.783.866	568.237.533
	2010	91.232.078	85.838.818	1.313.814.030.106	694.669.684

Fuente: DANE - DIAN (Cifras Provisionales): cálculos DANE

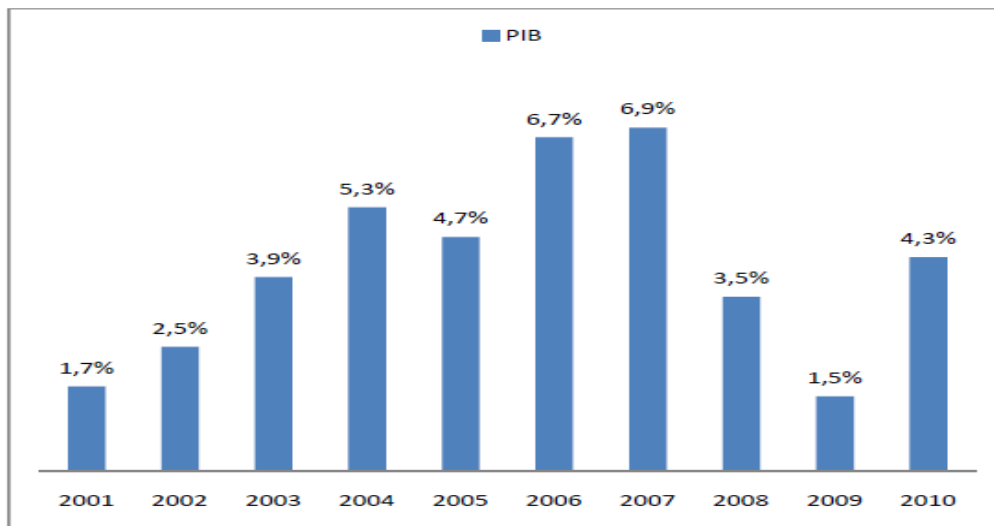
³³Ibid, Disponible en internet: http://camara.ccb.org.co/documentos/8686_guia_empresarial_autopartes_02082011.pdf

Las exportaciones colombianas de Vehículos automotores, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes piezas y accesorios han mostrado un decrecimiento en los últimos años, al comparar las ventas del 2007 (2.364.933.001) y 2010 (694.669.684) Valores FOB.

7.2.3 Aportes sector Autopartes al PIB colombiano. El PIB (Producto Interno Bruto) de un país representa el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado, tanto por empresa nacionales como extranjeras.

Para el 2010, el Banco Central de Colombia sostuvo que el Producto Interno Bruto creció en aproximadamente 4.3% respecto a la temporada 2009 que fue de 429.866 millones de dólares, asimismo el último cuatrimestre mostró un incremento de 4.6%. El porcentaje obtenido proviene principalmente de los resultados expuestos en el segundo y tercer trimestre. En el segundo trimestre del año 2011, la economía Colombiana creció en 5,2% con relación al mismo trimestre del año anterior (2010), el PIB aumento en 2.1%. La variación del 2011 respecto al 2010 fue del 5,0%. Con respecto a las importaciones en el año 2009, en Colombia estas ascendieron a un monto de 32.897.672 millones de dólares, de los cuales la representación para el Valle del Cauca fue del 9.9%.³⁴

Figura 13. PIB Colombia



³⁴Investigaciones [en línea]. Colombia: Tipos de estudios, [Consultado Abril de 2012]. Disponible en Internet:

http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/iaayuso/Documentos/INTRODUCCION%20A%20LA%20ECONOMIA%20II/TIPO%20TEST.pdf

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

La industria manufacturera que contiene al subsector autopartes presentó una variación del 4.6% con respecto a los demás rubros. Específicamente el aporte del sector autopartes fue del 0.4% representados en la industria manufacturera fue uno de los rubros clave para el crecimiento económico.

7.2.4 Aportes del sector Autopartes al Valle del Cauca. A pesar de que en el año 2009, la economía del Valle del Cauca presentó una desaceleración en su actividad económica producto de la crisis internacional, aunado a los problemas comerciales con países de la región como Venezuela y Ecuador, se evidenció una recuperación en las ventas y en la producción en los últimos meses del año. Esto posibilitó que, el departamento del valle saliera mejor librado de esta situación y ubicarse entre los departamentos que mayor participación obtuvieron en el PIB a lo largo de este periodo en productos como pesca, gas domiciliario, servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda así como, servicios de alcantarillado. La tasa de desempleo en Cali y su área metropolitana se ubicó en 13,6%, 0,6 puntos porcentuales por encima del promedio de las trece ciudades y áreas metropolitanas.³⁵

7.2.4.1 Exportaciones del Valle. El 75% de las exportaciones del Valle del Cauca, según cifras del DANE, corresponde a productos alimenticios y bebidas, sustancias y productos químicos, otros productos de la industria (principalmente curtido y preparado de cueros, muebles, entre otros) y a productos metalúrgicos básicos, mientras que el 25% restante corresponde a papel, cartón y derivados, caucho y plásticos, prendas de vestir, y a productos del sector agropecuario, caza, silvicultura y pesca. Los principales destinos de las exportaciones no tradicionales del departamento son: los países de la Comunidad Andina de Naciones y Estados Unidos, con el 70% del total.³⁶

Cuadro 3. Valle del Cauca. Exportaciones de Autopartes 2007 - 2010

CAPITULO	DESCRIPCIÓN Y AÑO	KILOGRAMOS		VALORES F.O.B	
		BRUTOS	NETOS	PESOS COLOMBIANOS	DOLARES
87	Vehiculos automotores, tractores, ciclos y demas vehiculos terrestres, sus partes piezas y accesorios				
	2007	2.378.977	2.302.558	14.960.728.194	7.333.927
	2008	2.865.151	2.791.166	19.160.688.045	9.481.145
	2009	2.406.283	2.361.608	14.465.709.023	6.686.729
	2010	2.083.937	2.000.832	12.169.675.403	6.410.093

Fuente: DANE - DIAN (cifras provisionales): cálculos DANE

³⁵ Investigaciones [en línea]. Colombia: Tipos de estudios, [Consultado Abril de 2012]. Disponible en Internet:

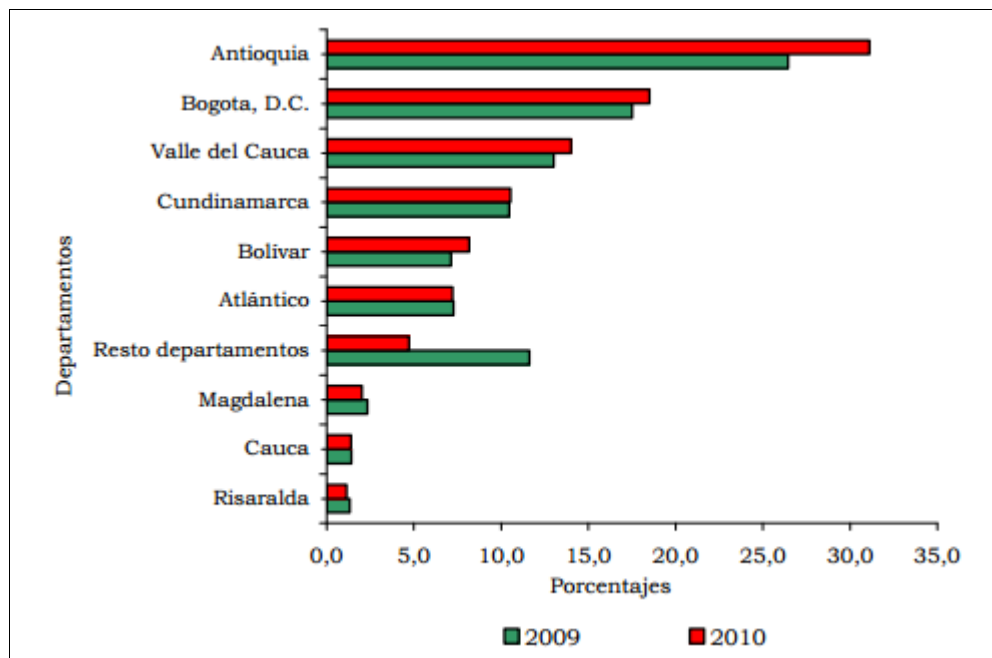
http://www.revista-mm.com/ediciones/rev70/libros_noticias_anunciantes_70.pdf

³⁶ Ibíd. Disponible en Internet: <https://www.mincomercio.gov.co/ptp/descargar.php?id=40561>

Se observa que en cuanto a las exportaciones del valle del cauca de Vehículos automotores, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes piezas y accesorios, en el año 2008 se registró la mayor exportación con un valor de (9.481.145 Valor FOB Dólares). No obstante el Comportamiento registrado para el año 2009 y 2010 no ha sido el mismo, ya que se presentó un decrecimiento en las ventas de (3.071.052 Valor FOB Dólares) respecto al año 2008.

Comportamiento inverso registrado para los años 2009 y 2010 donde se registró una considerable disminución de artículos exportados pasando a un valor F.O.B. total de 6.686.729 dólares(2009) y 6.410.093 dólares(2010).

Figura 14 .Participación por departamentos de las exportaciones no tradicionales del Valle del Cauca



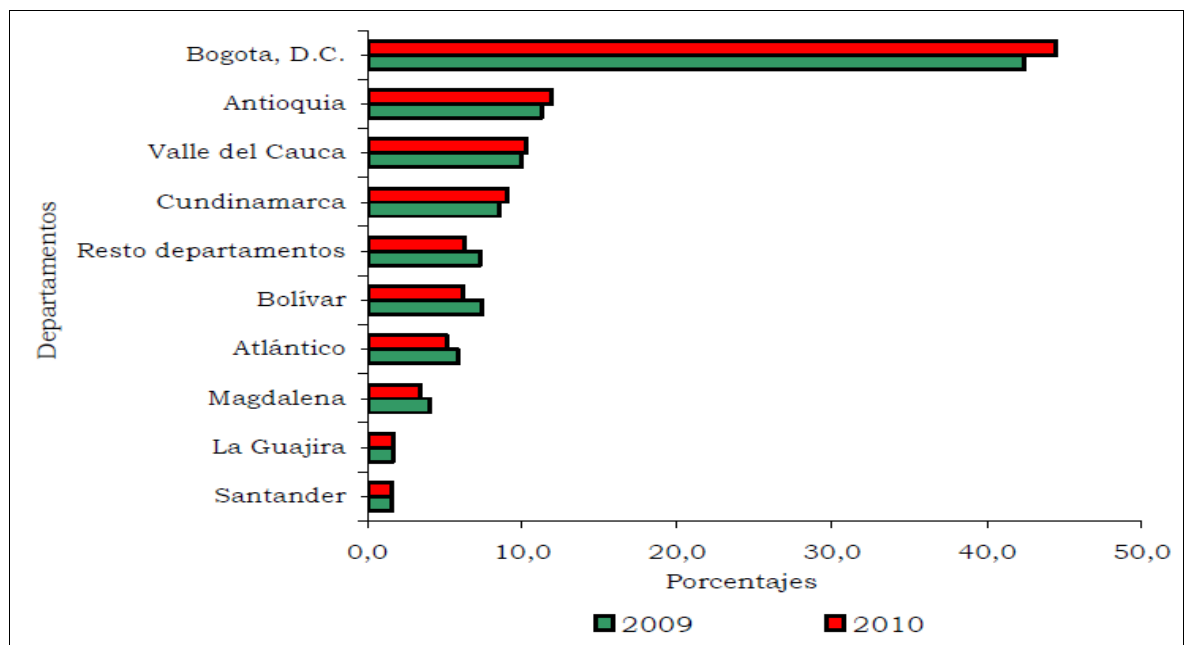
Fuente: DIAN - DANE

El rasgo más importante de la producción exportada por el departamento fue la diversidad de bienes, principalmente de origen industrial, y cuya participación en el total exportado fue de 99,5%. Las ventas totales no tradicionales industriales llegaron a US\$2.016 millones, lo que respecto a 2009 significó un crecimiento (4,7%), similar al exhibido por el total departamental. Entre los otros sectores económicos, se encuentra que el agropecuario tuvo un decrecimiento de 30,8%,

principalmente por la caída en las ventas de la producción agrícola; el sector pesquero, por su parte, creció en 161,1% y el sector servicios 168%.³⁷

7.2.4.2 Importaciones del Valle. El balance en 2010 de las compras realizadas en el exterior por el departamento presentó un comportamiento ascendente. Esto contrasta con los resultados del año 2009, cuando el monto de las importaciones cayó en 23,4%. En 2010, las importaciones crecieron 28,9% al totalizar US\$4.200 millones, frente a los US\$3.258 millones de 2009. El crecimiento del Valle se ubicó por encima del obtenido por el total nacional (23,7%).³⁸

Figura 15. Participación por departamentos de las importaciones del Valle del Cauca



Fuente: DIAN - DANE.

En cuanto a la participación en el total importado por el país, el Valle del Cauca aportó 10,3%, que representó un incremento respecto a 2009, cuando fue de 9,9%. Le antecedieron Bogotá D.C., con 44,5% y Antioquia con 11,9%; en conjunto los tres explicaron 66,7% del monto importado nacional.

³⁷ Investigaciones [en línea]. Colombia: Tipos de estudios, [Consultado Abril de 2012]. Disponible en Internet:

http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/valle_icer_10.pdf

³⁸ Ibid, Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/valle_icer_10.pdf

Cuadro 4 .Valle del Cauca. Importaciones de Autopartes 2007 – 2010

CAPITULO	DESCRIPCIÓN Y AÑO	KILOGRAMOS		VALORES C.I.F		VALOR F.O.B DOLARES
		BRUTOS	NETOS	PESOS COLOMBIANOS	DOLARES	
87	Vehiculos automotores, tractores, ciclos y demas vehiculos terrestres, sus partes piezas y accesorios					
	2007	71.899.856	70.968.382	1.031.382.020.157	498.097.070	445.876.634
	2008	70.365.131	69.581.758	994.873.968.066	519.336.745	471.731.872
	2009	40.651.637	40.092.243	607.014.802.327	287.659.130	262.816.130
	2010	45.860.107	45.223.068	682.325.444.394	360.384.412	330.675.679

Fuente: DANE

En relación con la importación de Vehículos automotores, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes piezas y accesorios. se evidencia que se registraron en el año 2008 compras por valores totales de (519.336.745 Valor CIF Dólares). En contraste con el año 2009 se observa una fuerte disminución del valor de las importaciones pasando a (287.659.130 Valor CIF Dólares).

7.3 SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de esta investigación se visitaron dos empresas:

- **MOTOS JIALING S.A**
- **SSANGYONG MOTOR COLOMBIA S.A**

7.3.1 SSANGYONG MOTOR COLOMBIA S.A. Es el representante exclusivo en Colombia de SSANGYONG, marca especializada en vehículos utilitarios deportivos, alcanzó el octavo lugar en ventas, en comparación con la totalidad de distribuidores de la marca en el mundo.

La historia de SsangYong Motor se remonta al año de 1954 en el país surcoreano, cuando se fundó Hadongwahn Motor. De esta manera, se convirtió en la primera empresa productora de vehículos de dicha nación.³⁹

En los años 1970, la empresa se especializó en la fabricación de camiones, carros de bomberos y de otros vehículos de fines específicos. A inicio de los 80s la compañía, que se llamaba Dong A Motor, adquiere Keowha, especializada en la fabricación de utilitarios de lujo, que además tenía la licencia de Jeep para los

³⁹Sangyong Motor Colombia. Historia [en línea][consultado abril 212]Disponible eninternet: <http://www.ssangyong.com.co/empresa/fabrica/http://www.ssangyong.com.co/empresa/historia/>

vehículos todoterreno. Actualmente ocupa el primer lugar en ventas de vehículos todoterreno, en Corea.⁴⁰

En 1988 la automotora cambió definitivamente su nombre por SsangYong Motor y se focalizó en la fabricación de vehículos utilitarios de lujo, de igual forma en este año se desarrolló un compacto SUV 4WD, llamado KorandoFamily, que fue el primer SUV fabricado en Corea, abriendo la era de los SUV. Desde entonces se ha establecido su reputación por innovación, liderazgo y calidad en el ámbito de SUV en Corea. Uno de los hitos más decisivos en la historia de SsangYong ocurrió en 1991, cuando Mercedes-Benz AG realizó una inversión de capital en SsangYong Motor para establecer una alianza estratégica y cooperación en transferencia de tecnologías alemana a los motores coreanos, gestión y distribución. Se inició con vehículos industriales ligeros ('91), luego motores diesel (93), después vehículos de lujo para pasajeros (93), y finalmente los motores a gasolina (93). A través de las innovaciones técnicas y los canales de distribución surgidos de esta alianza, hizo que SsangYong Motor alcanzara una competencia tecnológica para desarrollar vehículos que emplean tecnologías avanzadas y así lanzarlos en los mercados mundiales. Es por ello que muchos automóviles y utilitarios de lujo SsangYong incorporan el logo de Mercedes Benz.

Los 4x4 de lujo Musso, lanzado en 1993, y Korando, presentado en 1996, fueron una exitosa carta de presentación en el segmento de los todoterrenos de lujo a nivel mundial. Más adelante, Mercedes Benz también ayudó a SsangYong a desarrollar el primer sedán de lujo Chairman. Para fabricar los motores Mercedes Benz, SsangYong construyó la segunda planta ubicada en Chanwon. Sin embargo, producto de la agresiva expansión, durante la crisis asiática de 1998 la empresa se vio muy afectada y fue transferida a Daewoo Motor. No obstante, tras el proceso de quiebra experimentado por Daewoo Motor, SsangYong, recibió todo el apoyo de sus acreedores y se independizó, gracias a la competencia en el negocio de los vehículos utilitarios de lujo y a la buena perspectiva de ese mercado.

En la actualidad SsangYong Motor posee dos plantas:

Planta Pyungtaek Construida en unos 10 millones de metros cuadrados de superficie, es la planta de fabricación principal de SsangYong Motor, está equipada con líneas de montaje para todos los productos, teniendo 210.000 vehículos como capacidad de producción anual. Se encuentra ubicada a unos 40

⁴⁰Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: WikimediaFoundation, 2006 [consultado 02 de marzo de 2012]. Disponible en Internet <http://es.wikipedia.org/wiki/SsangYong>

kilómetros al sur de Seúl, también la casa matriz, centro de desarrollo e investigación también alberga la sede central y centro I + D de SsangYong Motor Company.

Planta Changwon (especializada en la fabricación de motores y cajas de cambio) Produce motores de gasolina y diesel, transmisiones, ejes, para los SUV SsangYong 4WD y los coches de pasajeros. Con sus estrictos sistemas de control de calidad, la planta de Changwon ha sido incluida entre los 100 mejores fabricantes de acuerdo a sus sistemas de control de calidad en Corea.⁴¹

En 1997, con el lanzamiento de un turismo de lujo, el Chairman, SsangYong Motor establecido su presencia en tres sectores principales del mercado del automóvil con sus vehículos de turismo, deportivos utilitarios y vehículos de recreo. A finales de 1997, al igual que todas las empresas de Corea, se presentó una dura prueba por la recesión económica que afectó a todos los países asiáticos, se fusionó con el Grupo Daewoo en 1998. Después de la crisis fue separado del grupo Daewoo en el 2000, y se estableció como un fabricante de automóviles independiente otra vez.

Desde entonces, SsangYong Motor ha hecho una reestructuración corporativa y puso en marcha una campaña de nueva gestión, la mejora de diseño e I + D, la reconstrucción de las redes de ventas y los programas de servicio postventa. Los esfuerzos dieron sus frutos rápidamente. Después del lanzamiento en 2001 de la Rexton, se trajo un avance tecnológico, y una nueva vida al mercado de los SUV en Corea. A finales de 2003, lanzó el sedán de lujo de pasajeros, "Chairman" y lanzó 'La Nueva Rexton' montado sobre un motor 2.7L Diesel common rail. Además, en mayo de 2004, introdujo un innovador monovolumen, Rodius / Stavic. Estos vehículos con un estilo excelente y un rendimiento excepcional.

Luego vieron los lanzamientos de nuevos productos los cuales ayudaron a consolidar el liderazgo de la marca Kyron y Actyon en 2005 y el ActyonSports en el 2006. En 2007, Ssangyong Motor proclamó la nueva visión, es decir, Una Empresa Global automotriz creadora de un alto valor de estilo de vida, así como el plan estratégico a largo plazo. En la actualidad, SsangYong Motor está trabajando para establecer alianzas estratégicas con socios de negocios en el extranjero para realizar mayores incursiones en los mercados internacionales como Colombia. Con nuevas inversiones de capital, SsangYong Motor está realizando una

⁴¹Sangyong Motor Colombia. Fábrica [en línea][consultado abril 212]Disponible eninternet: <http://www.ssangyong.com.co/empresa/fabrica/>

inversión continua para mejorar los productos existentes y desarrollar nuevos productos.

SsangYong Motor está a la espera de un futuro brillante, proporcionando todos los vehículos que quieren los clientes para la vida diaria, el trabajo y el ocio.⁴²

SSANGYONG MOTOR COLOMBIA S.A., representante exclusivo en el país de SSANGYONG, marca especializada en vehículos utilitarios deportivos, alcanzó el octavo lugar en ventas, en comparación con la totalidad de distribuidores de la marca en el mundo.

De esta manera Ssangyong Motor Colombia, que el año pasado ocupaba el puesto 11, tuvo un crecimiento del 82% entre el 2006 y el 2007 y se ubica en el segundo lugar en ventas en Sudamérica, después de Chile.

Esta es una nueva demostración de que esta marca surcoreana está convenciendo a los colombianos, gracias a su calidad, diseño, desempeño y, sobretodo, gran respaldo.⁴³

La marca coreana SsangYong es pionera en comercializar vehículos diésel en Colombia. Fue en 2003 cuando empezó a importar autos con motores que cumplían la norma Euro III, para ese momento, de última generación. "Hoy tenemos motores con certificaciones Euro IV y V. Esto quiere decir que Ssangyong es una marca tecno ecológica, amiga del medio ambiente. Estos motores, además, están controlados electrónicamente, y cuentan con el apoyo de turbos de geometría variable, lo que ayuda al ingreso más limpio de aire en el motor. Lo anterior se traduce en menor cantidad de partículas contaminantes, consumo reducido de Acpm y contribuye, además, para que el desempeño de los vehículos de la marca coreana sea mayor", define Diego A. Gómez V., gerente de marca de Ssangyong Motor Colombia S.A.⁴⁴

7.3.2 MOTOS JIALING S.A

China JialingGroup es el fabricante de Motocicletas más importante de China, aunque abarca otros sectores como la industria textil, automotriz y naviera.

⁴²Ssangyong Motor Colombia [en línea] [consultado abril 2012] Disponible en internet: <http://www.ssangyong.com.co/ssangyong-motor-colombia-octavo-en-ventas-de-la-marca-en-el-mundo/> <http://www.ssangyong.com.co/empresa/>

⁴³Ibíd. Disponible en internet: <http://www.ssangyong.com.co/ssangyong-motor-colombia-octavo-en-ventas-de-la-marca-en-el-mundo/>

⁴⁴El tiempo.Com. Portafolio [en línea] Consultado marzo de 2012] disponible en internet: <http://m.eltiempo.com/revista-credencial/autos-en-busca-de-la-perfeccion/9491924>

Jialing fue establecida en 1.875 y conducida a convertir la producción militar hacia la civil para desarrollar y producir motocicletas desde 1.979. De esta manera Jialing es el Fundador y Líder de la Industria China de Motocicletas.

En el extranjero China JialingGroup ha establecido Compañías Subsidiarias, Plantas de Ensamble y Oficinas de Representación en Colombia, Brasil, Estados Unidos, Indonesia y Vietnam. Los productos son exportados a más de 90 países y regiones alrededor del mundo. “Jialing, Traxx y otras Marcas”, son las principales marcas propias en el Mercado Extranjero. De esta manera China JialingGroup, es una empresa reconocida internacionalmente.

Por más de 30 años, Jialing ha sido uno de las empresas más influyentes en la Industria China de Motocicletas. Jialing obtuvo primero el Certificado de Gestión de la Calidad ISO 9001-2000, el Certificado de Gestión Ambiental ISO 14001 y el reconocimiento de su Sistema Ambiental UKAS (United Kingdom Royal Crown Recognition) otorgado por el Reino Unido, “Doble Seguridad” (Protección Ambiental y Protección de la Calidad), “Excellent Enterprise” por Gestión de la Calidad; y fue el primero en acceder al Certificado CCC - China Compulsory Certification, que certifica el Sistema de Asesoramiento y Certificación de la Calidad de Productos Chinos.

Jialing siempre ha insistido en el desarrollo de la industria nacional de motocicletas como su propia responsabilidad y está comprometida en nutrir su eje tecnológico, de investigación y de fabricación de productos de su propiedad intelectual mejorando su competitividad. De esta forma Jialing es el pionero y ha tenido una posición líder de innovación tecnológica, la mejor calidad y el mejor servicio en la industria China de Motocicletas.⁴⁵

En 1.995, nace en Cali con Capital Colombiano un proyecto ambicioso que tiene como objetivo, satisfacer las necesidades de movilización y transporte de la población Colombiana, brindándoles tecnología, calidad y respaldo a través de la posventa.

Actualmente Motocicletas Jialing Colombia es una Subsidiaria de China JialingGroup, por lo que cuenta con inversiones de capital provenientes 100% de la China.

⁴⁵JIALING CHINA.[en línea][consultado marzo de 2012]Disponible en internet:http://www.motosjialing.com/nuestra_compania.php?id=4#http://www.motosjialing.com/nuestra_compania.php?id=3&PHPSESSID=338aa11fdb6d648bbfb4c913a1f296b1

MOTOS JIALING S.A. inició operaciones comercializando los modelos de Motocicletas Jialing JH 90 Sport y Jialing JH 125 L Enduro.

Desde sus inicios, la Compañía cuenta con su propia Planta de Ensamble de 9.000 metros cuadrados ubicada en la ciudad de Cali y posee una capacidad instalada de 8.000 unidades mensuales; generando empleo a más de 100 trabajadores directos y miles indirectos (Autopartes, Centros de Servicio, Distribuidores, Etc.), capacitando a cada una de sus áreas, buscando constantemente mejorar la calidad de sus productos y servicios para consolidar la Marca en el Mercado Colombiano.

Su Misión es ser una compañía que ensambla y comercializa motocicletas que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes, apoyados en la experiencia, el respaldo y el soporte construido desde el año 1.995 que estamos movilizando a los Colombianos; proporcionando beneficios para nuestros colaboradores y accionistas, construyendo día a día la preferencia de nuestros productos y servicios a través de la mejora continua en la tecnología y calidad de los mismos.

Su Política de calidad es lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través del mejoramiento y aprendizaje continuos; garantizando altos estándares de calidad y seguridad en todos los procesos de la compañía, apoyándonos en personas comprometidas con los objetivos de la empresa y poseedoras de una gran calidad humana.⁴⁶

Cuadro 5. Aspectos generales de las empresas encuestadas

	Ssangyong Colombia S.A	Motor	Motos Jialing S.A
TIPO DE EMPRESA	Nacional		Multinacional
SECTOR	Autopartes		Autopartes
CONVENIO ADUANERA	COOP No		No

Como se puede observar en la tabla una de las dos empresas es multinacional, las dos pertenecen al sector Autopartes y ninguna de ellas tiene convenio de cooperación aduanera.

⁴⁶JIALING COLOMBIA.[en línea][consultado marzo de 2012]Disponible en internet:http://www.motosjialing.com/nuestra_compania.php?id=4#

7.3.3 Importaciones

7.3.3.1 Gestión Organizacional

Cuadro 6. Gestión organizacional – importaciones

ITEM	SSANGYONG MOTOR COLOMBIA S.A	MOTOS JIALING S.A
Área encargada proceso de comercio exterior y logística	Si	Si
Área encargada del proceso de Exportación	No aplica	No aplica
Área encargada del proceso de importación	Comercio exterior	Comercio exterior
Área encargada del proceso de logística	Logística Nacional e Internacional	Comercio exterior
Rango salarial encargado importación	7 a 10 millones	1 a 3 millones
Rango salarial encargado exportación	No aplica	No aplica
Rango salarial encargado de logística	1 a 3 millones	1 a 3 millones
Rango salarial encargado comercio exterior	7 a 10 millones	1 a 3 millones
Nivel de escolaridad encargado importación	Universitario	Universitario
Nivel de escolaridad encargado exportación	No aplica	No aplica
Nivel de escolaridad encargado de logística	Especialización	Universitario
Nivel de escolaridad encargado comercio exterior	Universitario	Universitario
Competencias en inglés encargado importación	Lectura y escritura	Ninguna
Competencias en inglés encargado exportación	No aplica	No aplica
Competencias en inglés encargado de logística	Lectura escritura y Conversación	Ninguna
Competencias en inglés encargado comercio exterior	Lectura y escritura	Ninguna

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, en la gestión organizacional, se puede observar que en las dos empresas existe un

área encargada del proceso de comercio exterior y logística para sus importaciones, No aplica un área encargada para Exportaciones ya que en ninguna de las dos empresas se manejan Exportaciones actualmente, el nivel de escolaridad más alto lo solicita Ssangyong Motor S.A y en donde el rango salarial más alto es manejado por la misma(Ssangyong Motor S.A).en cuanto a las competencias del dominio de idiomas extranjeros solo una de las dos empresas se especializa en la lectura y escritura, mientras que la otra empresa no tiene personal en estas áreas que dominen un idioma extranjero.

Figura 16.Existencia de área encargada del proceso de comercio exterior y Logística.

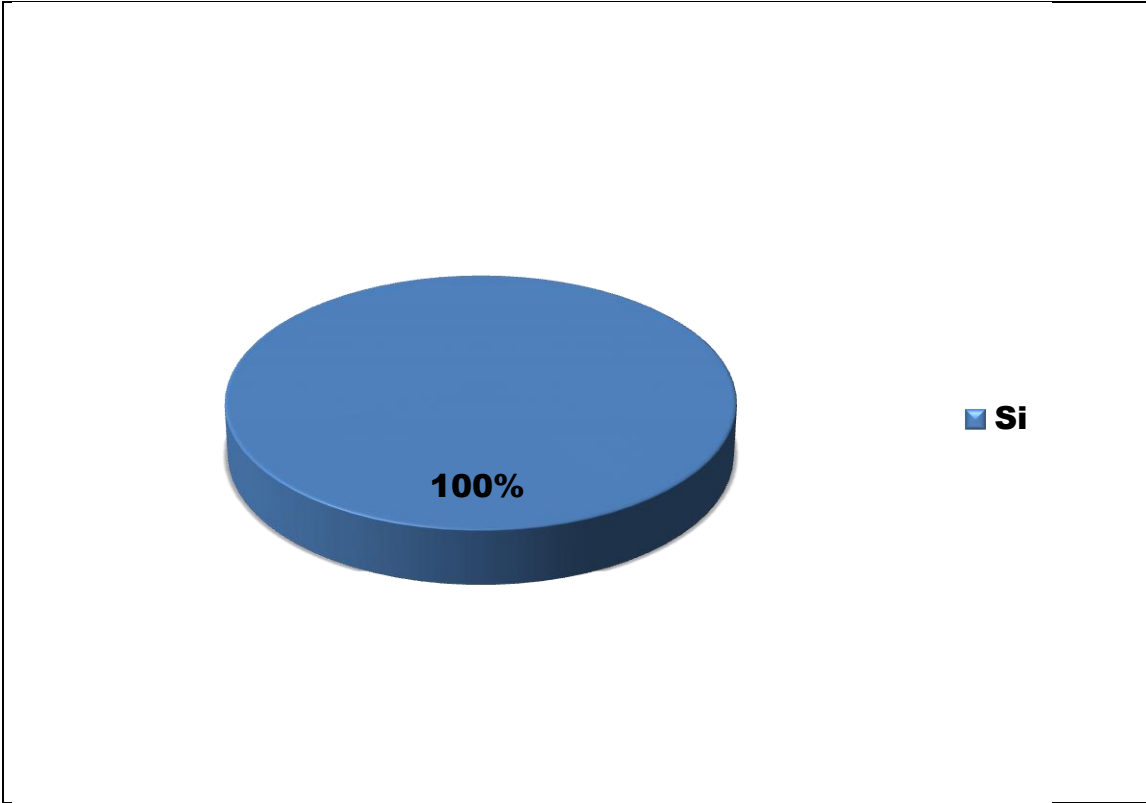


Figura 17. Área encargada de los procesos de exportación, importación y Logística.

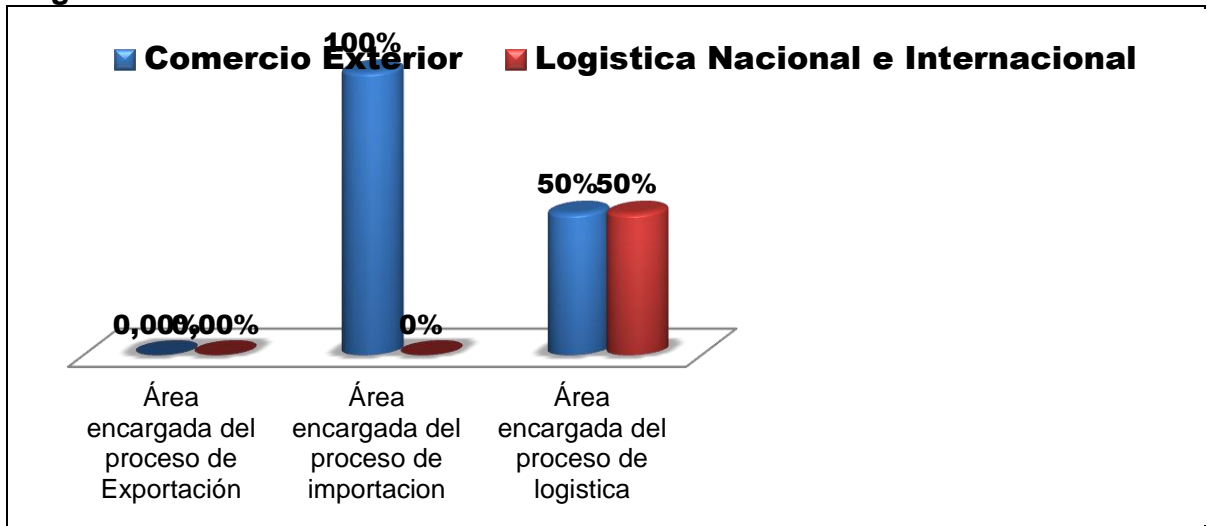


Figura 18. Rango salarial del responsable de importación, exportación, Logística y comercio exterior

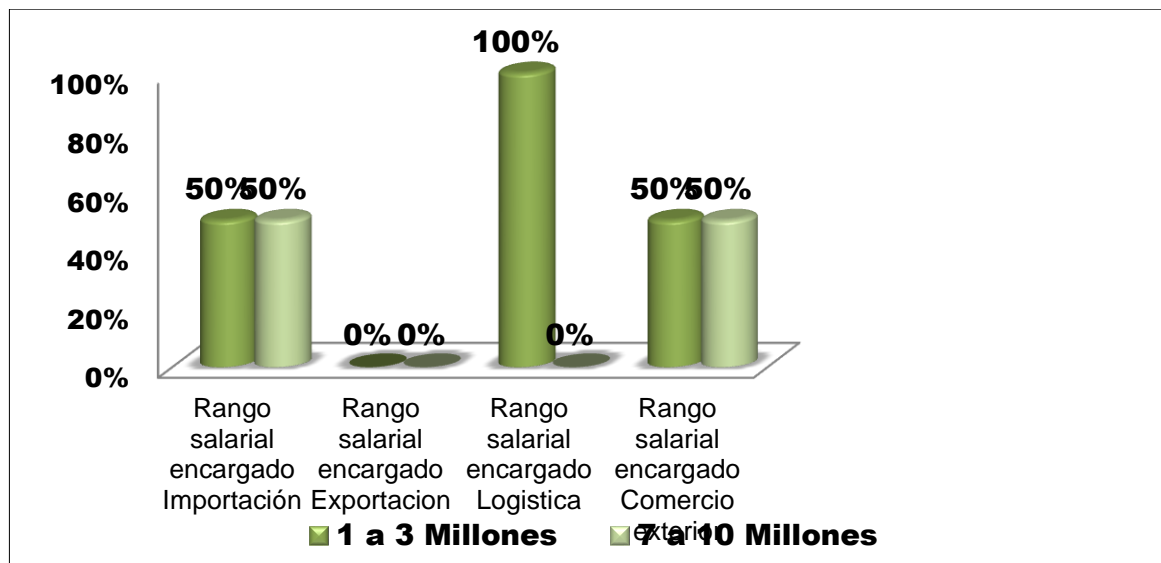


Figura 19. Nivel de escolaridad más alto alcanzado por la persona responsable de Importación, exportación, logística y comercio exterior

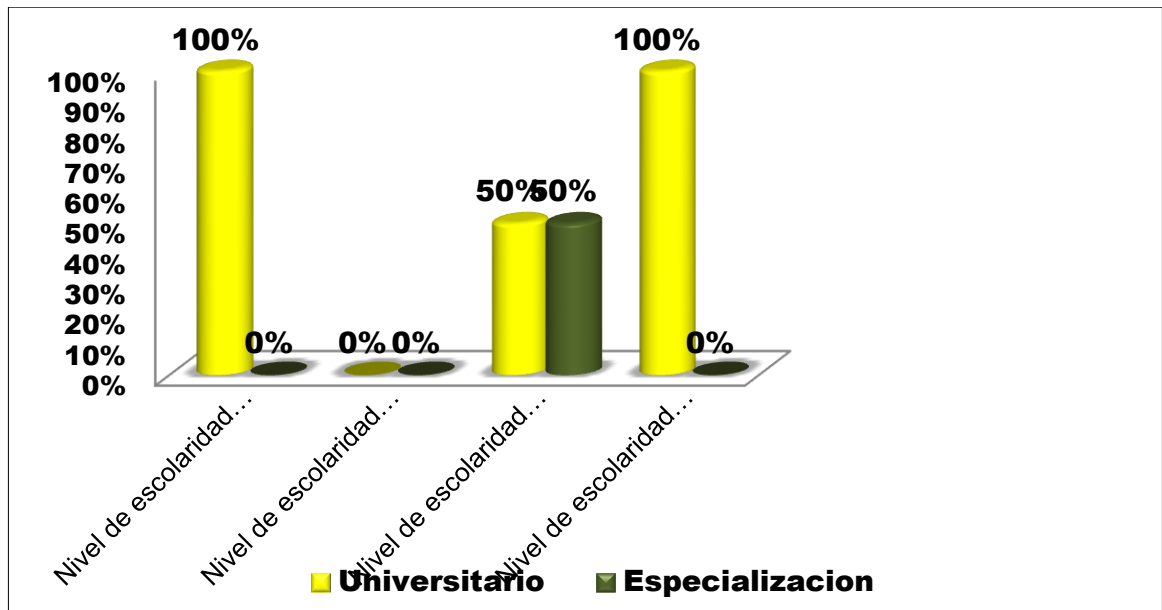
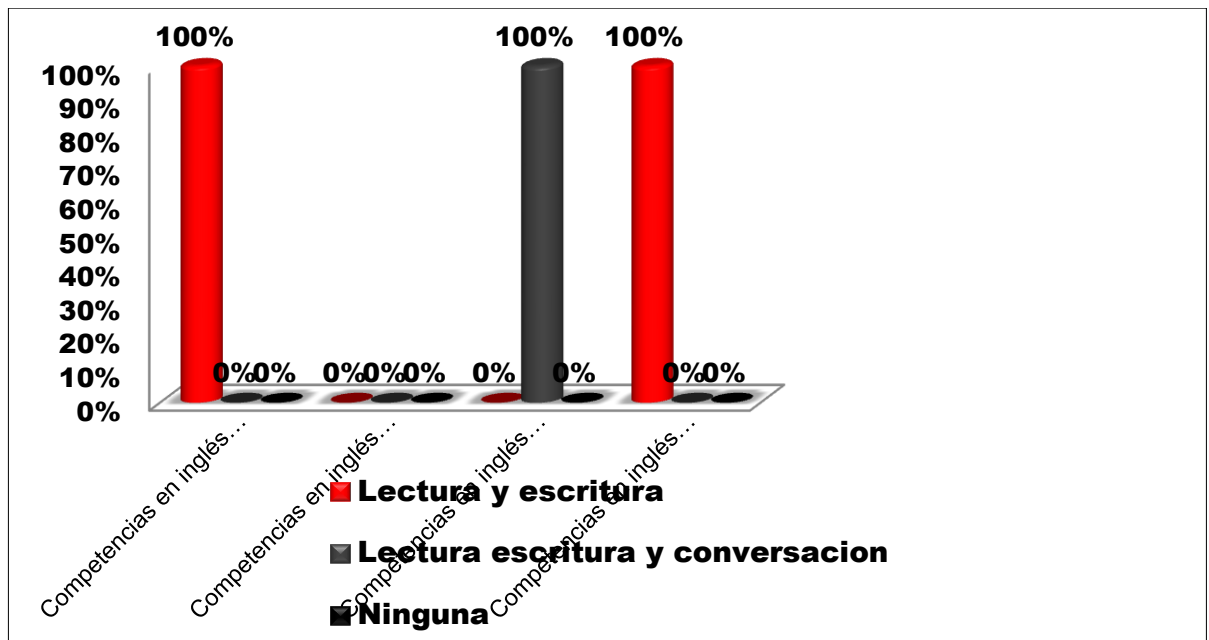


Figura 20. Idioma diferente al español que domina el encargado de importación, exportación, logística y comercio exterior.



7.3.3.2 Gestión Compras

Cuadro 7. Gestión de compras

	SSANGYONG MOTOR S.A	MOTOS JIALING S.A
Producto principal que importa	Producto terminado	Materia prime e insumos. Maquinaria, equipo y/o repuestos
Frecuencia de compra	Mensual	Trimestral
Zona de origen de Importación	Asia	Asia
Uso de Acuerdos comerciales	No	No
Medios para buscar proveedores internacionales o intermediarios	Directamente con la casa matriz	Directamente con la casa matriz
Evacuación previa proveedor internacional	Si	No
Importancia de la Oportunidad en la entrega de los productos solicitados	4	No aplica(subsidiaria)
Importancia de Precios y estabilidad financiera	5	No aplica
Importancia de lugar de entrega	3	No aplica
Importancia de cantidad de bienes	5	No aplica
Importancia de marca o especificaciones del producto	5	No aplica
Importancia de credibilidad en el mercado	3	No aplica
Importancia de información oportuna acerca del pedido	5	No aplica
Importancia de respaldo de gar	5	No aplica
Importancia de flexibilidad para cumplir con adelantos, atrasos y cancelaciones	4	No aplica
Importancia de tecnologia necesaria para procesar pedidos	4	No aplica
Cuadro 7 (continuación)	3	No aplica
Importancia de conocimiento de nuestro negocio	4	No aplica

Importancia de empoderamiento de la persona que atiende nuestras necesidades	4	No aplica
Importancia de la retroalimentación de la información	4	No aplica
Importancia de flexibilidad en el manejo de inventarios	5	No aplica
Importancia criterio de aduana	8	No aplica
Importancia de precio del producto	2	No aplica
Importancia de ubicación del proveedor	12	No aplica
Importancia de arancel	9	No aplica
Importancia de tiempo de entrega	4	No aplica
Importancia de costos de trans. Inter	11	No aplica
Importancia de Lead time	6	No aplica
Importancia de forma de pago	5	No aplica
Importancia de Costos de Trans. Local	10	No aplica
Importancia de Plazo de pago	7	No aplica
Importancia de Calidad del producto	1	No aplica
Importancia de valor agregado ofrecido por el proveedor	3	No aplica
Opciones de proveedor con que se cuenta para su principal producto de importación	1	1
Proceso de contacto inicial con proveedores	Directo	No aplica
Proceso de evaluación de proveedores	Directo	No aplica
Negociación con proveedores	Directo	No aplica
Termino de negociación más emple	FOB,CFR	FOB,CFR
Importaciones con orden de compra	Si	Si
É Cuadro 7 (continuación) PROVEEDOR	Si	Si
Posee póliza de seguros	Si	Si
Pérdida de mercancía por no tener seguro en el último año	No	No

Forma de pago frecuente para importaciones	Carta de crédito	Giro directo
Restricciones desde el país de origen que afectan la importación	Condiciones climáticas	Congestión en los puertos
Vistos buenos para la importación	MINAMBIENTE, MINTRANSPORTE	MINAMBIENTE

Se puede observar que en la Gestión de Compras el producto principal de importación es el producto terminado, materia prima y repuesto. La frecuencia de compra es mensual y quincenal. La principal zona de origen de las importaciones del principal producto para las dos empresas se presenta en el continente Asiático (China, Corea).sin embargo ninguna de las dos empresas mencionadas anteriormente hacen uso de los acuerdos comerciales que tiene Colombia con el mundo puesto que ninguno de estos los ampara.

Es importante resaltar que una de las empresas es subsidiaria en el país por lo tanto no se requirió evaluación del proveedor internacional y en cuanto a la otra empresa maneja una exclusividad con la casa matriz en donde la evaluación del proveedor se realizo antes de realizar cualquier negociación.

Con respecto a los criterios para la selección del proveedor principal la empresa tuvo en cuenta los aspectos más relevantes como la calidad del producto, precio del producto, valor agregado ofrecido por el proveedor, tiempo de entrega forma de pago. Las dos empresas cuentan con un solo proveedor y en donde los términos de negociación internacional que más manejan son FOB y CIF.

La forma de pago que utilizan es carta de crédito y Giro directo y los principales vistos buenos para los productos importados son MINAMBIENTE Y MINTRANSPORTE.

Figura 21.Producto principal que importa

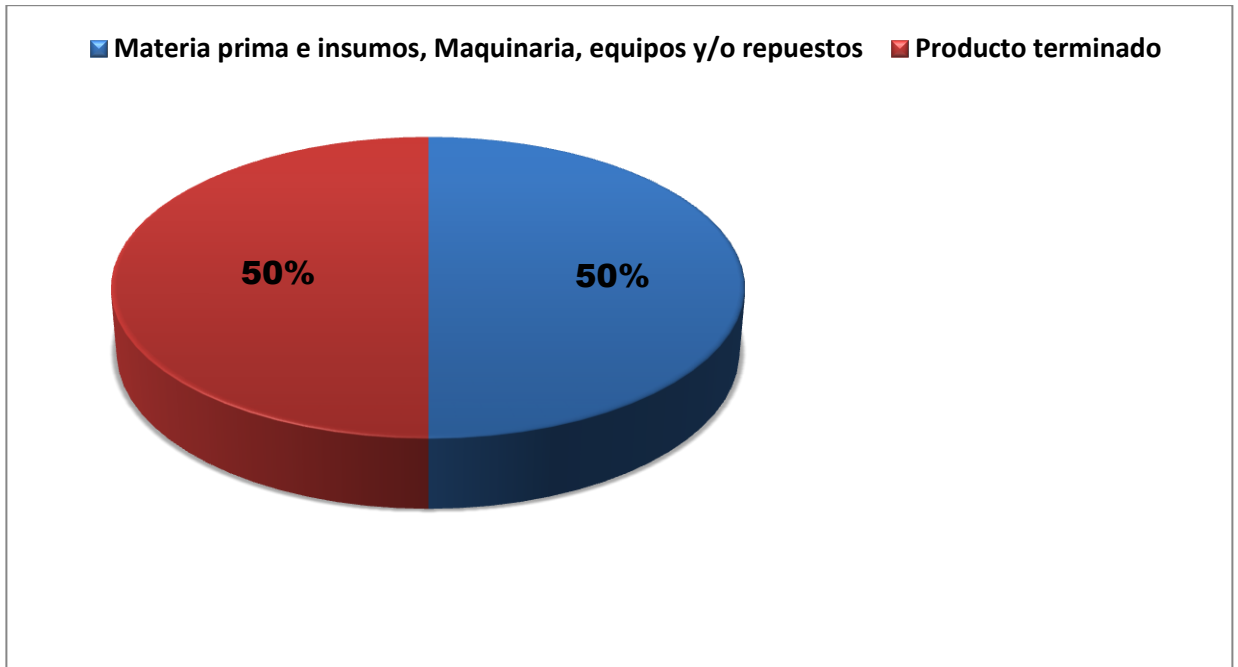


Figura 22. Frecuencia de compra.

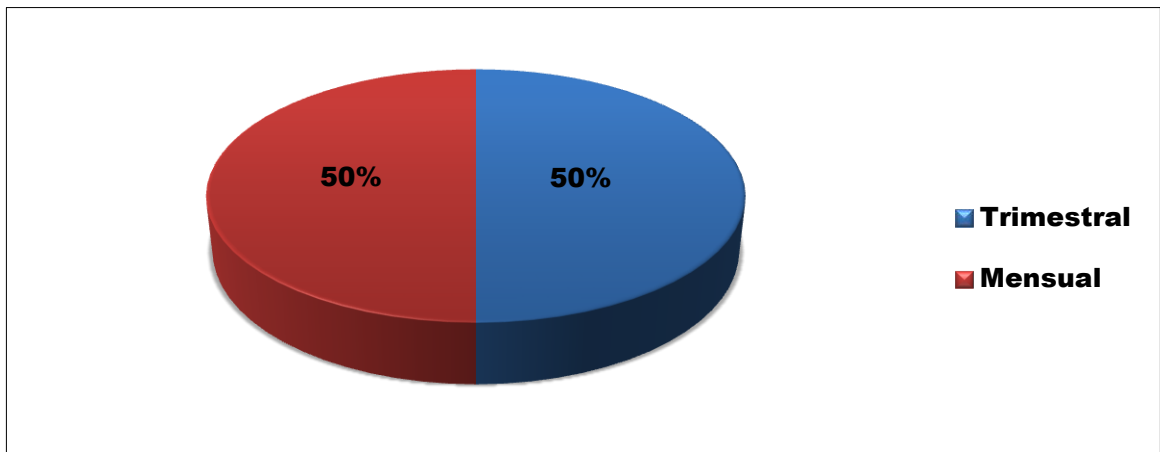


Figura 23. Zona de origen de importación producto principal.

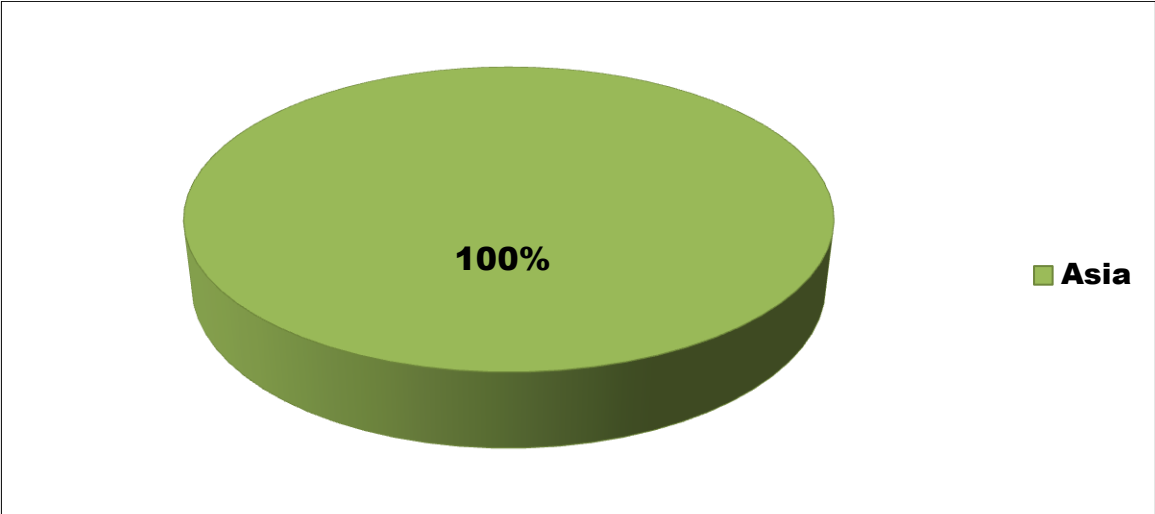


Figura 24. Uso de acuerdos comerciales.

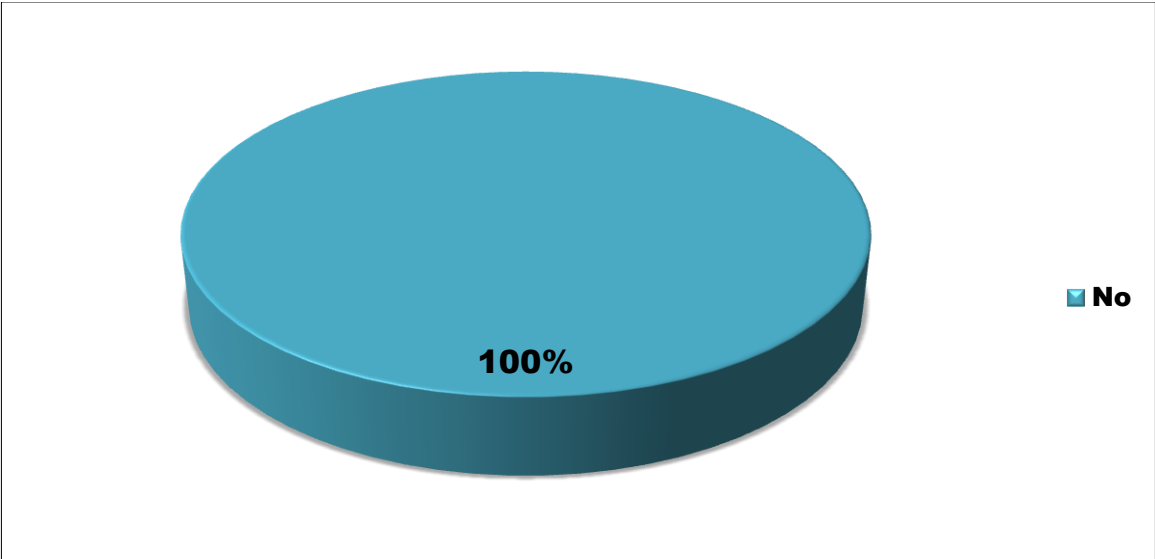


Figura 26. Medios para buscar proveedores.



Figura 27. Evaluación previa proveedor internacional.

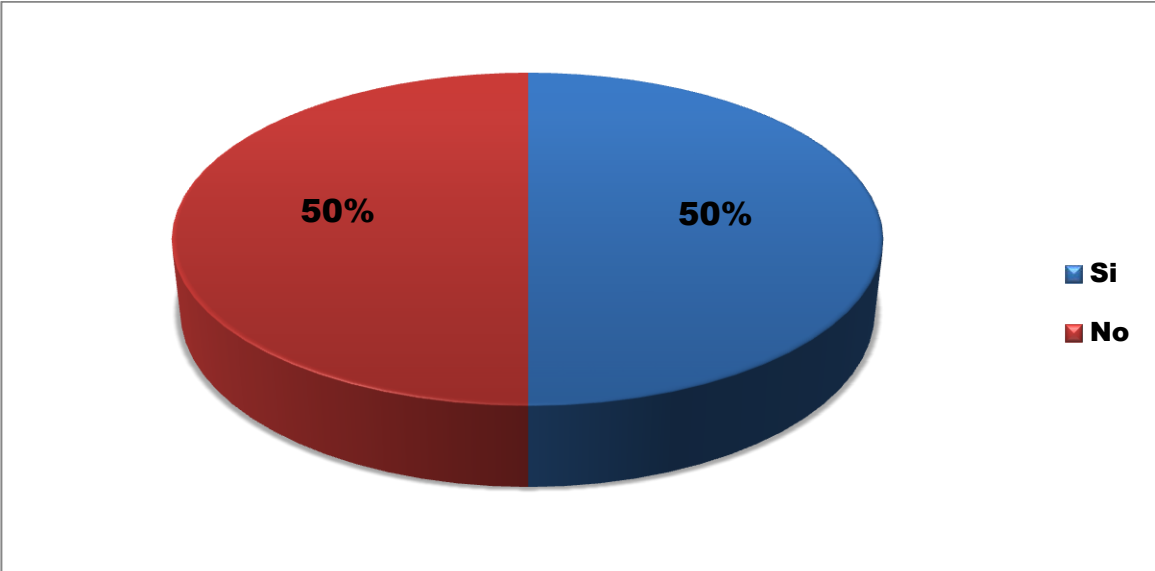
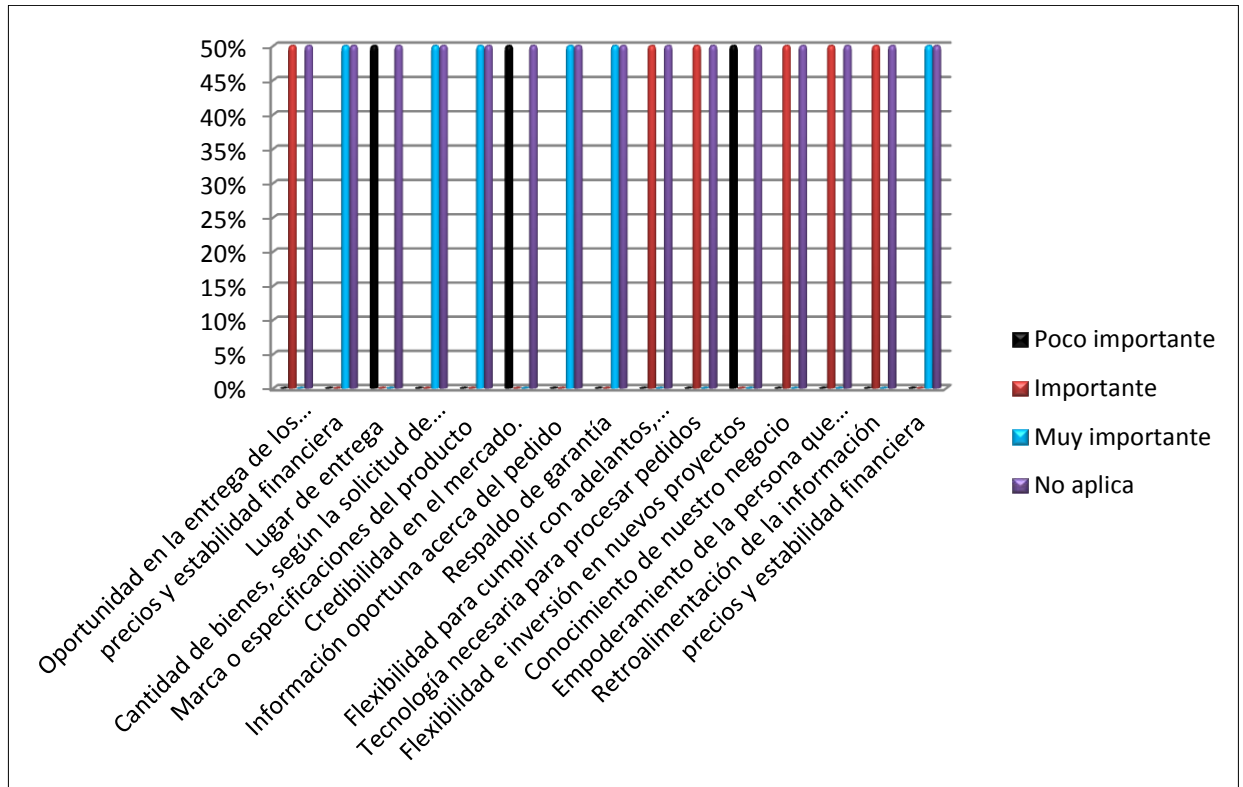


Figura 28. Importancia de los aspectos de evaluación del proveedor.



Cuadro 8. Importancia de criterios para la selección del proveedor.

ITEMS	No aplica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Importancia criterio de aduana	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%
Importancia precio del producto	50%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Importancia ubicación	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%

Cuadro 8(continuación)

proveedor													
Importancia de arancel	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
Importancia tiempo de entrega	50%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Importancia costos trans. Inter	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
Importancia de Lead time	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Importancia forma de pago	50%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Importancia Costos de Trans local	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
Importancia Plazo de pago	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%
Importancia Calidad del product	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Importancia valor	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

agregado ofrecido por el proveedor														
------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Figura 29. Opciones de proveedor con que se cuenta para su principal producto de importación.

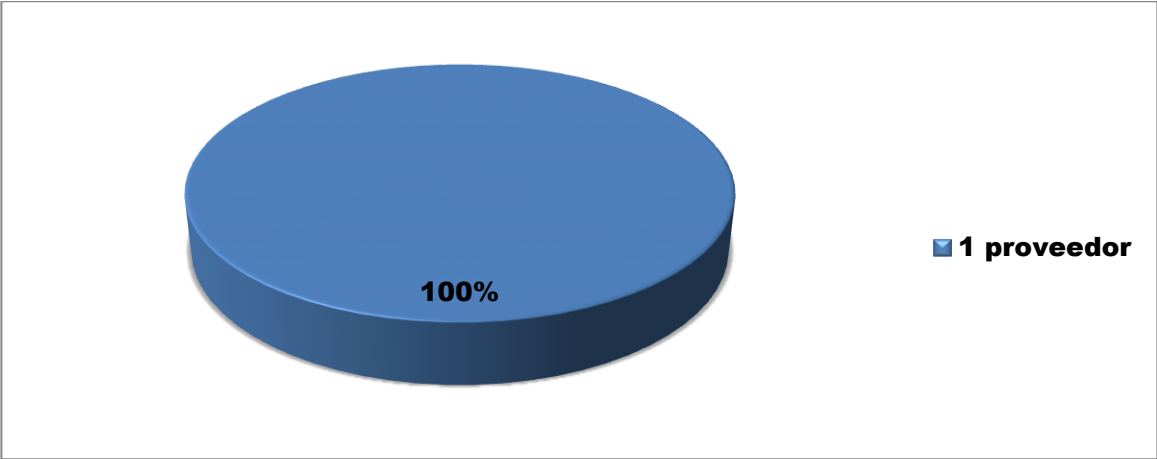


Figura 30. Procesos de contacto con proveedores

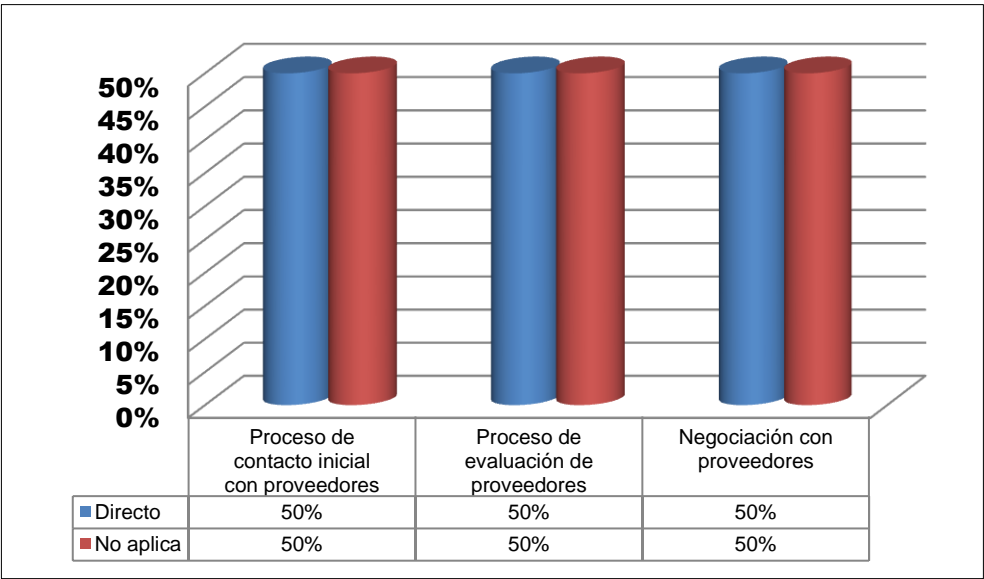


Figura 31. Termino de negociación más empleado.

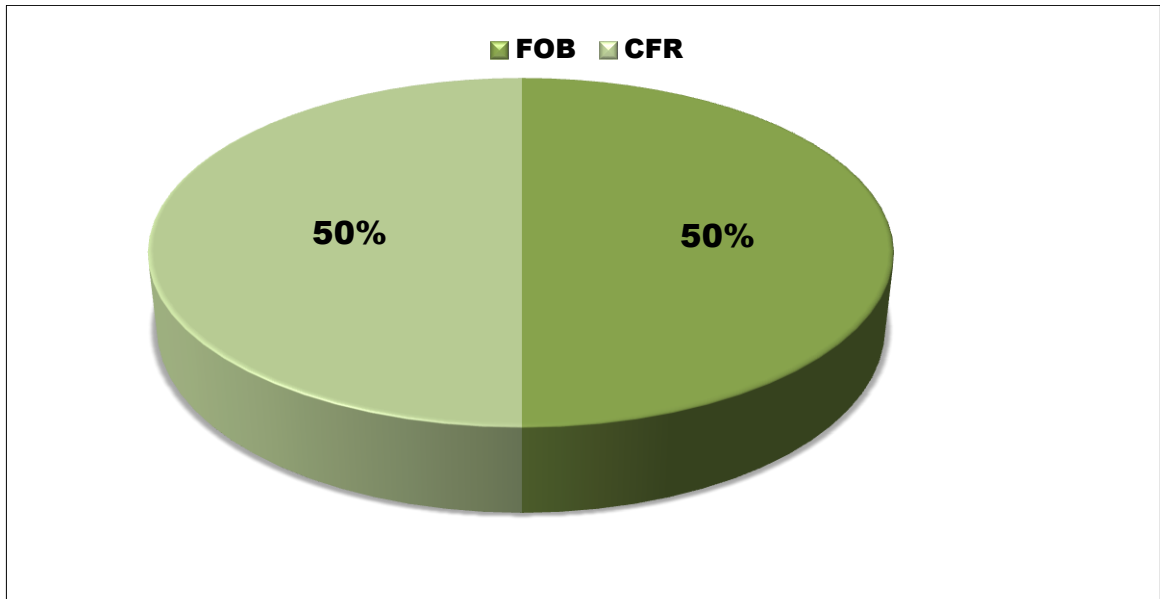


Figura 32. Proceso de negociación en la importación.

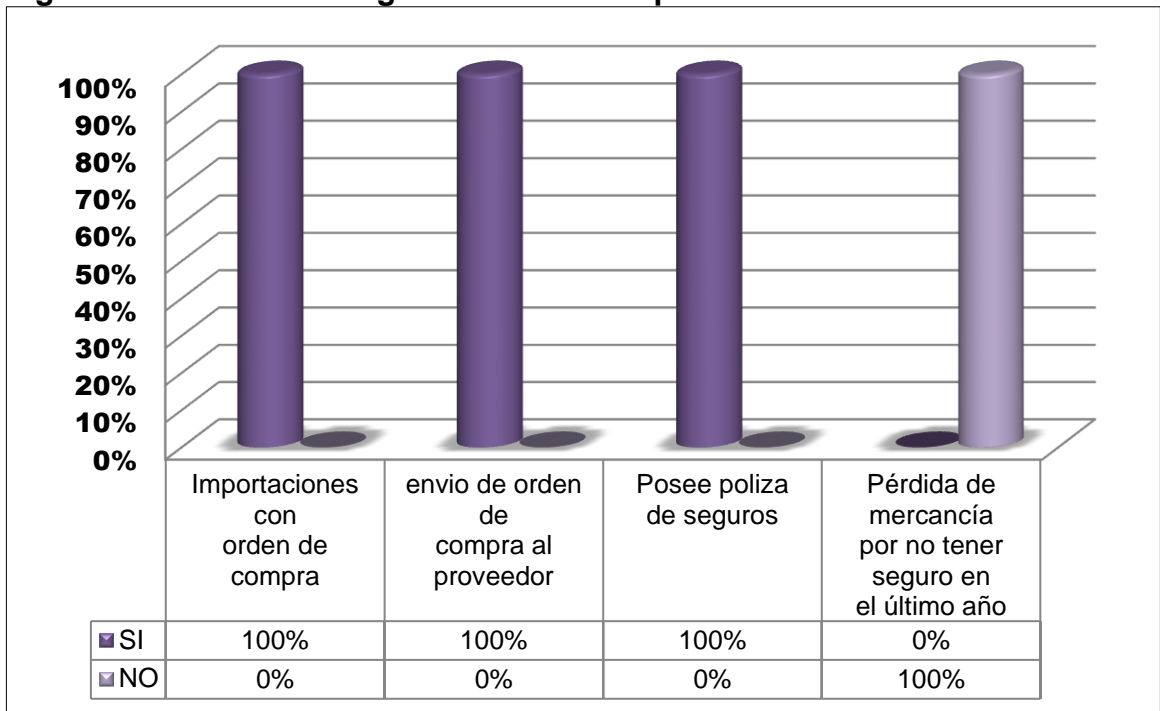


Figura 33. Forma de pago frecuente para importaciones

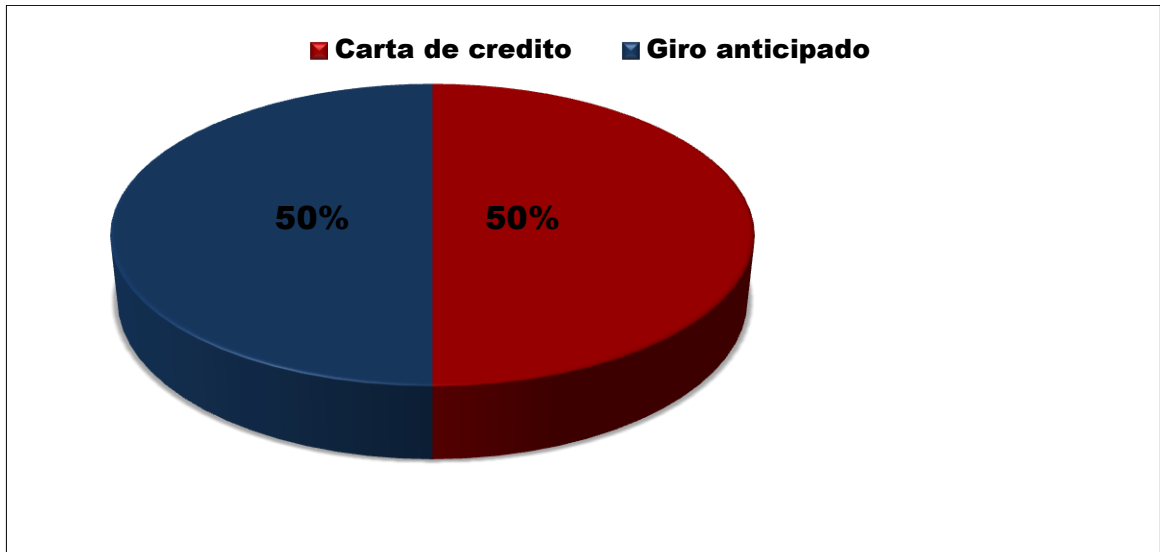


Figura 34. Restricciones desde el país de origen que afectan la importación.

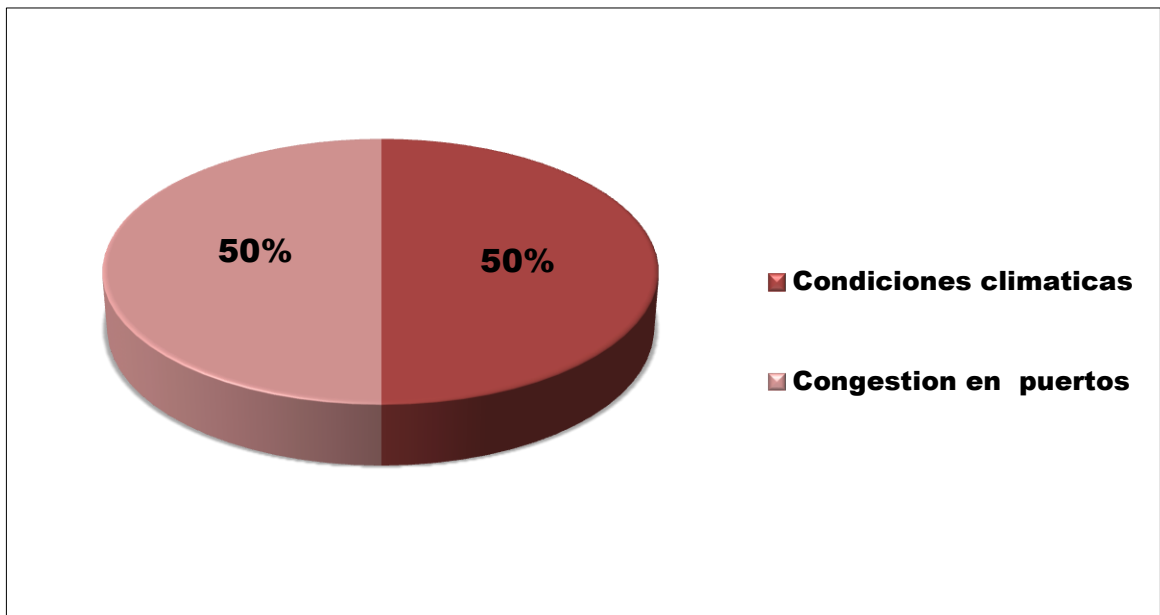
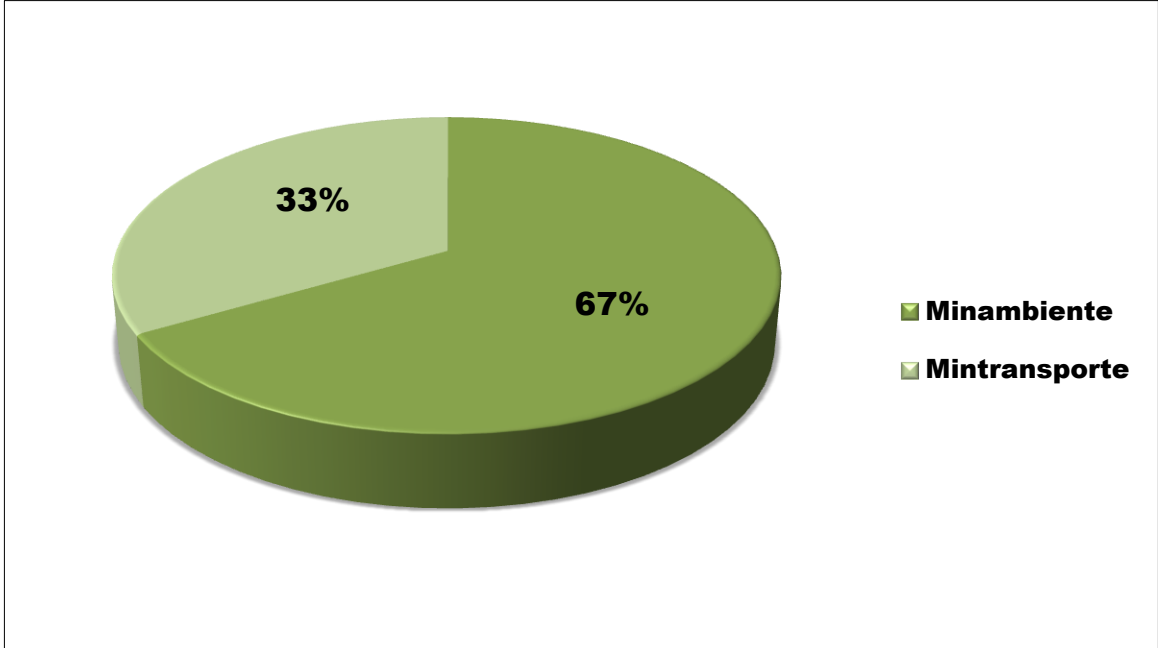


Figura 35. Vistos buenos para la importación.



7.3.3.3 Gestión de Transporte internacional

Cuadro 9. Gestión de transporte internacional.

	SSANGYONG MOTOR S.A	MOTOS JIALING S.A
Carga normal, clasificación y Consolidación	Carga general – Contenedor- carga suelta	Carga general- Contenedor
Infraestructura puertos	3	2
Estructura de vías y carreteras	3	3
Infraestructura de comunicaciones	1	2
Trámites aduaneros	2	2
Tiempos de nacionalización	2	1
Tramites navieros o agentes de carga	1	2
Conocimiento de rubros que C Cuadro 9(continuación) internacional	No	Si
Aspectos en los cuales se	Recargos al flete	Recargos al flete

debe obtener mayor información del transportado		
Significado de FCL/FCL	Full container	No contesta
Significado de LCL/LCL	Carga suelta	No contesta
Significado de FCL/LCL	Carga consolidada	No contesta
Conocimiento del tiempo de tránsito internacional de sus importaciones	Si	Si
Establecimiento de contratos de servicio con el proveedor de trans interna.	No	No
Medio de transporte interno frecuente	Terrestre	Terrestre
Medio de transporte internacional frecuente	Marítimo	Marítimo
Envío de instrucciones de embarque al proveedor	Nunca	Nunca
Recibe información constante y actualizada de los cambios que se presentan en los recargos a los fletes	Nunca	Pocas veces

El tipo de carga de importación para el sector Autopartes es carga normal general en su clasificación por contenedor y su consolidación es carga suelta.

El 50% de los encuestados manifiestan conocer los rublos principales del flete internacional, recargo por combustible, B/L, flete real. Del mismo modo manejan y conocen el tiempo de tránsito internacional de su carga, resaltando factores críticos de incidencia como la estructura de vías y carreteras y la infraestructura.

Así mismo concuerdan que el proveedor de transporte internacional debe suministrar mayor información en los recargos al flete. Y no establecen contratos o acuerdos con este.

Cabe resaltar que el medio de transporte internacional manejado por las dos compañías es 100% vía marítimo y vía terrestre en cuanto al transporte interno. Pocas veces recibe información constante de los cambios en los recargos de fletes por parte del proveedor de transporte internacional

Cuadro 10. Clasificación y consolidación de la carga que se importa

Tipo de carga	Carga General		Clasificación	
			Contenedor	Carga suelta
	%	%	%	%
	SI	NO	SI	NO
Normal	100%	0%	66,66%	33,33%

Figura 36. Eficiencia de apoyo logístico de la cadena de abastecimiento

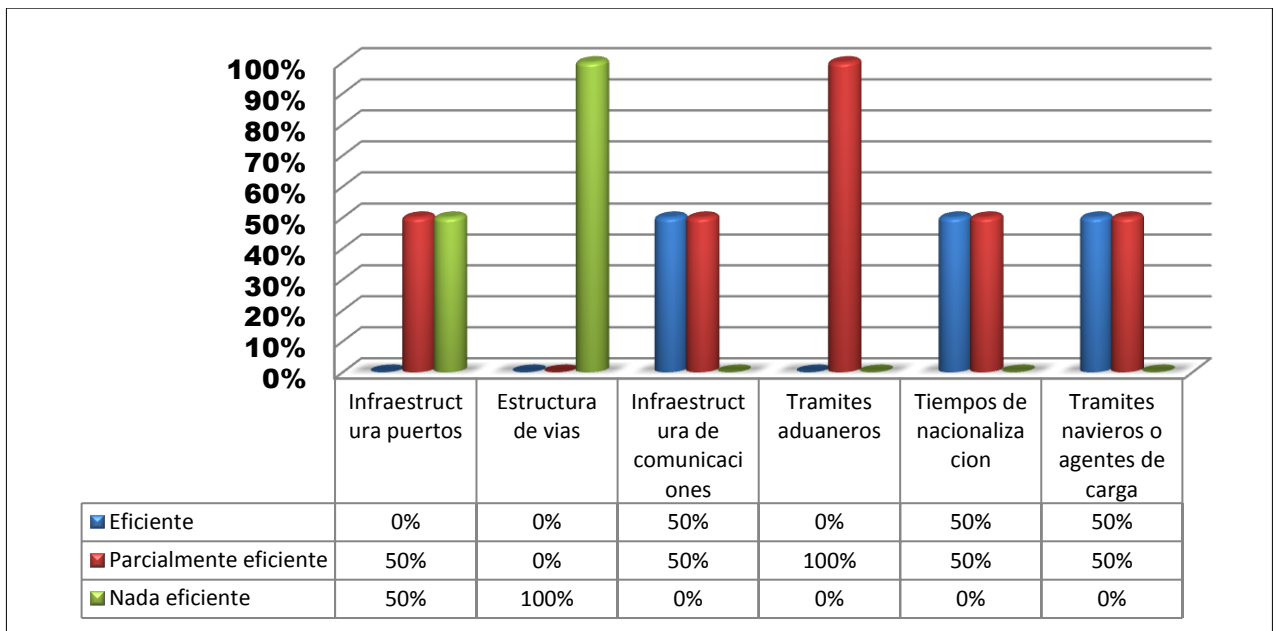


Figura 37. Conocimiento de rubros que componen el flete internacional.

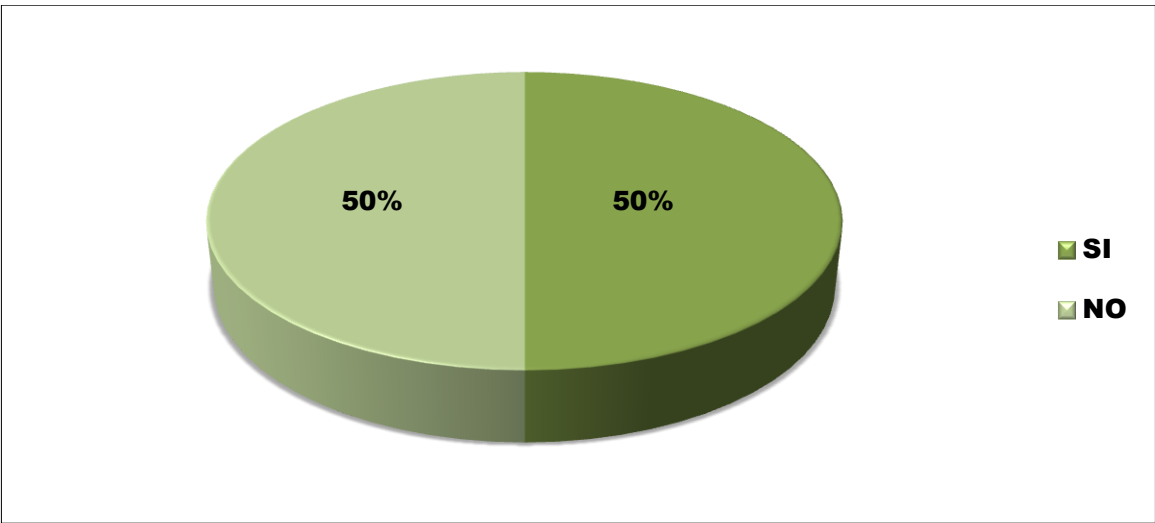


Figura 38. Aspectos en los cuales se debe obtener mayor información del Transportador.

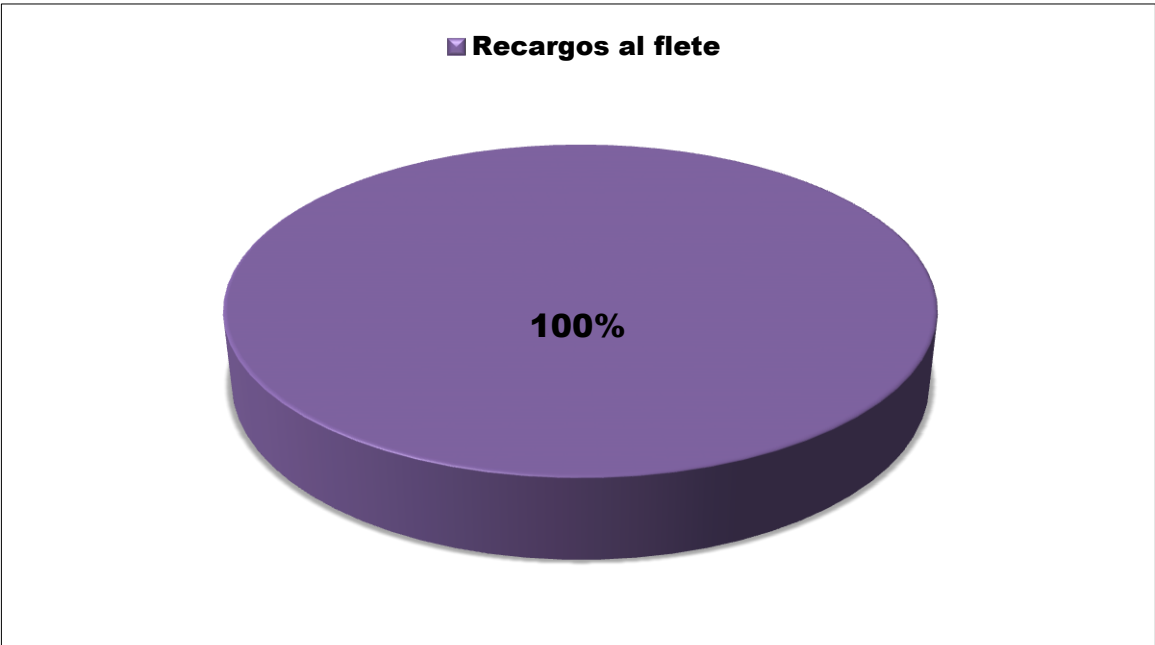


Figura 39. Identificación de las abreviaciones del transporte internacional.

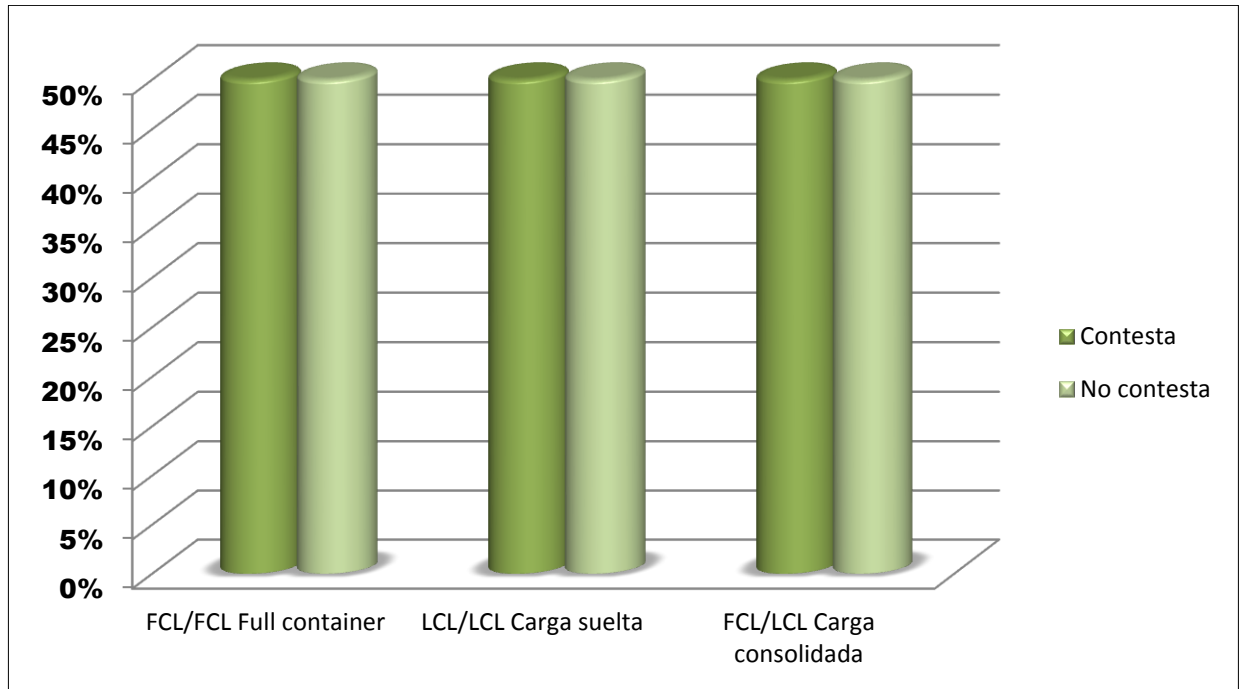


Figura 40. Conocimiento del tiempo de tránsito internacional de sus Importaciones.

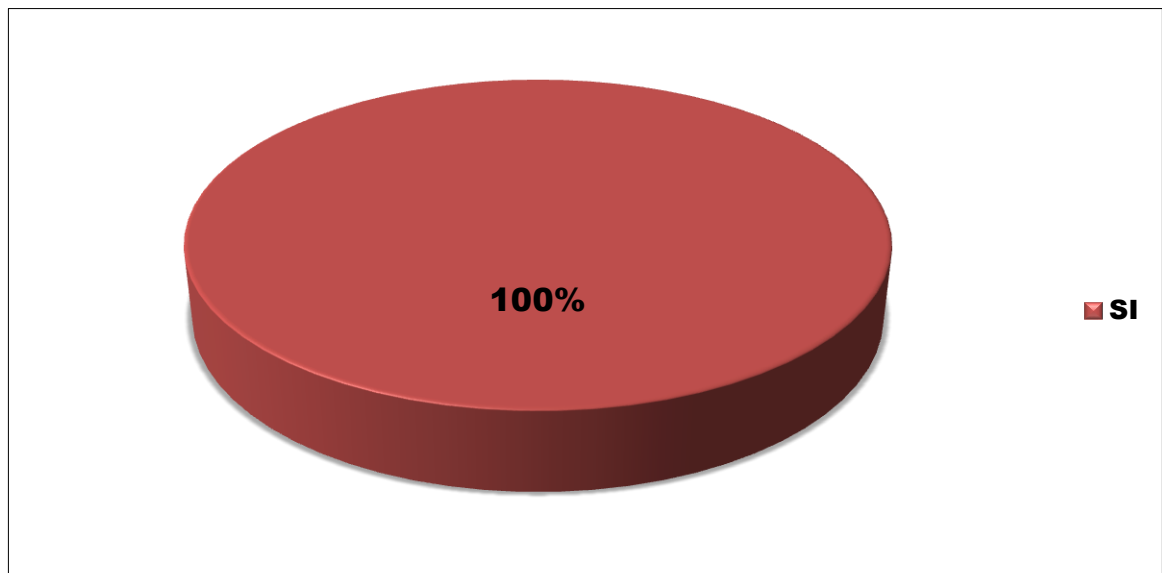


Figura 41. Establecimiento de contratos de servicio con el proveedor de transporte internacional.

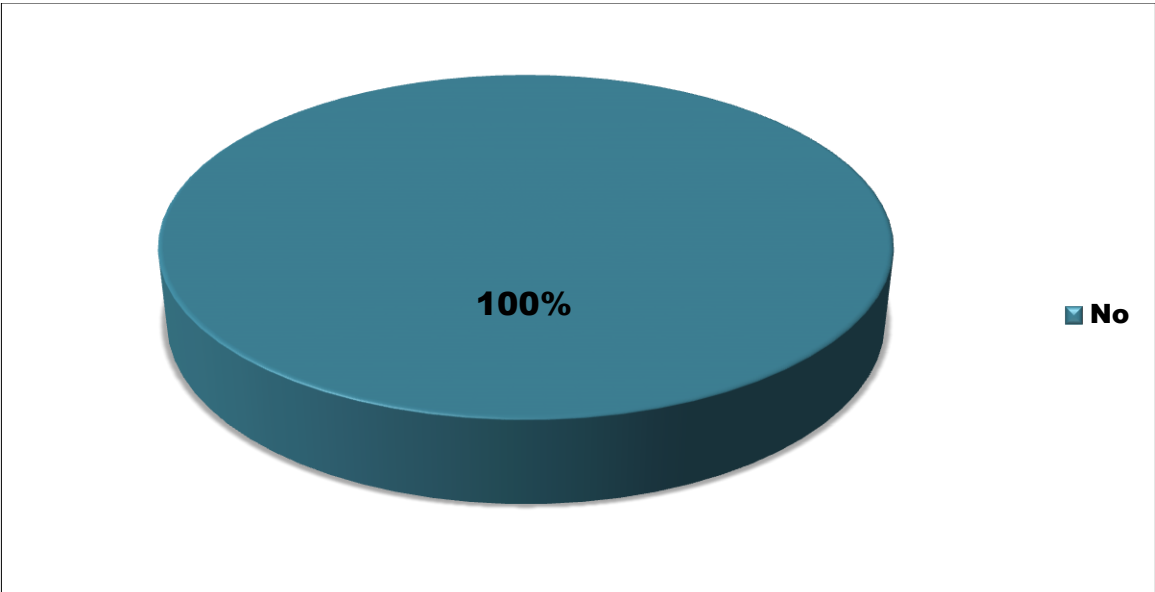


Figura 42. Medio de transporte interno frecuente.

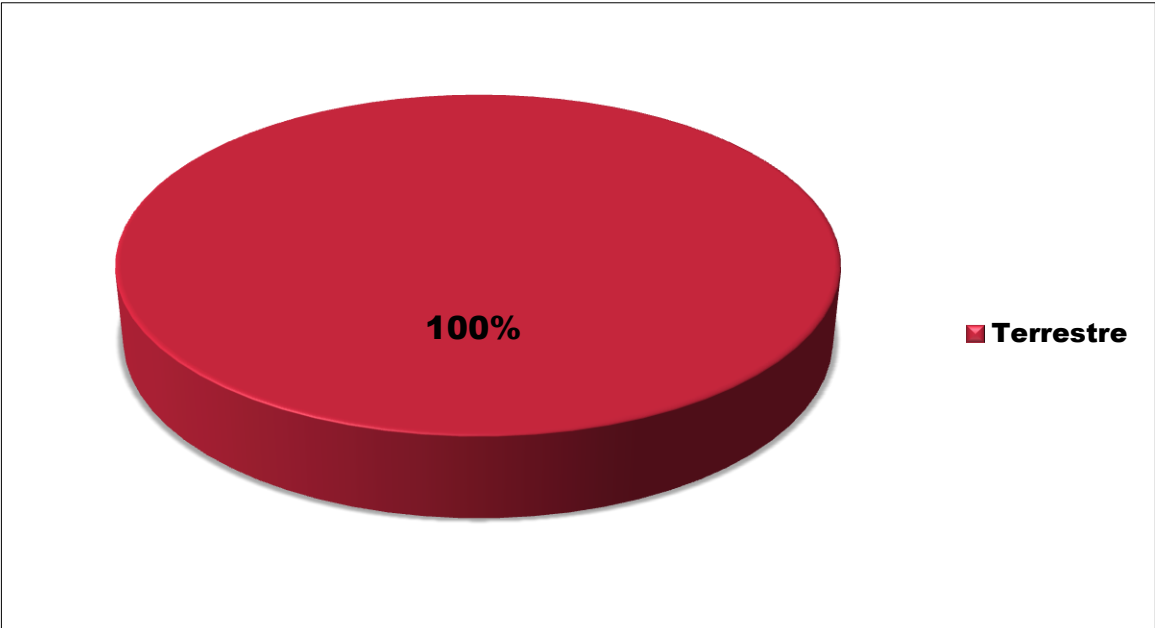


Figura 43. Medio de transporte internacional frecuente.

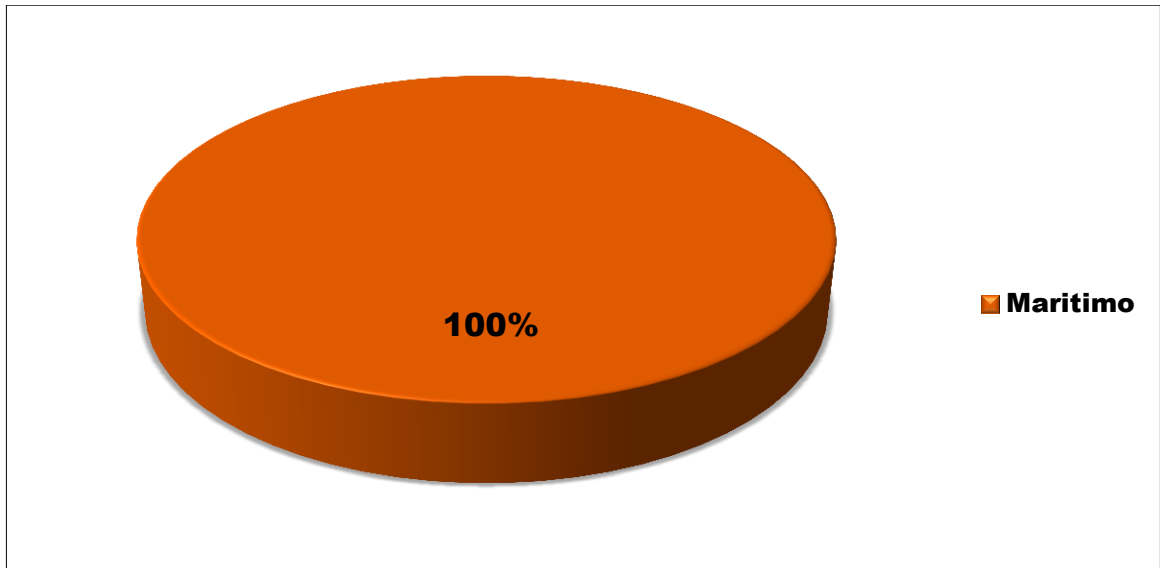


Figura 44. Envío de instrucciones de embarque al proveedor.

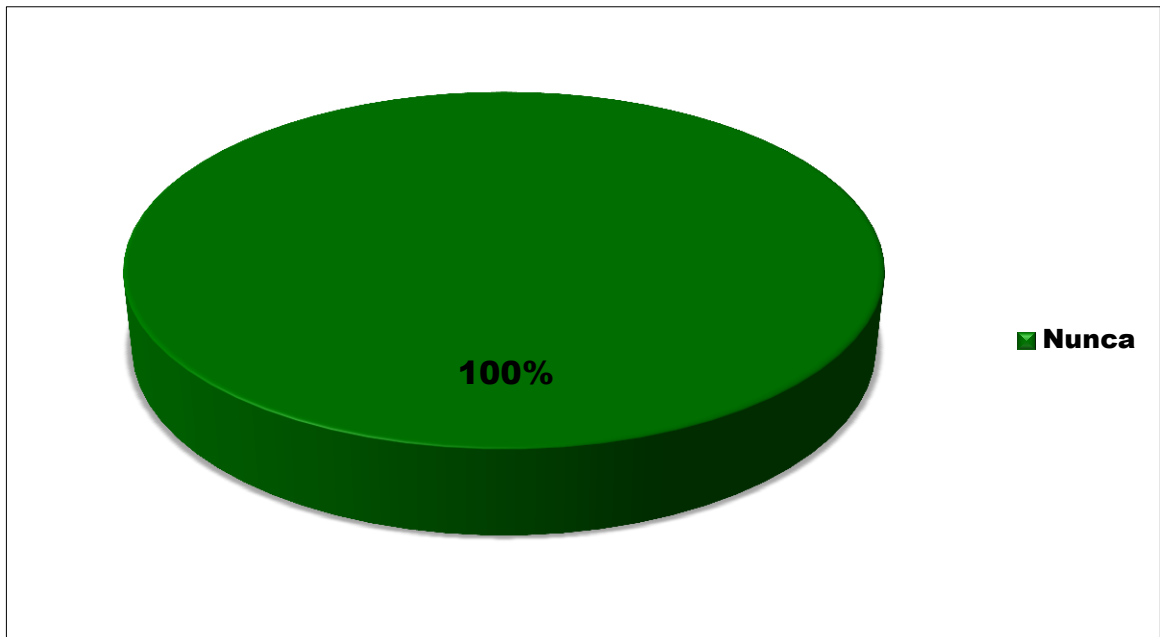
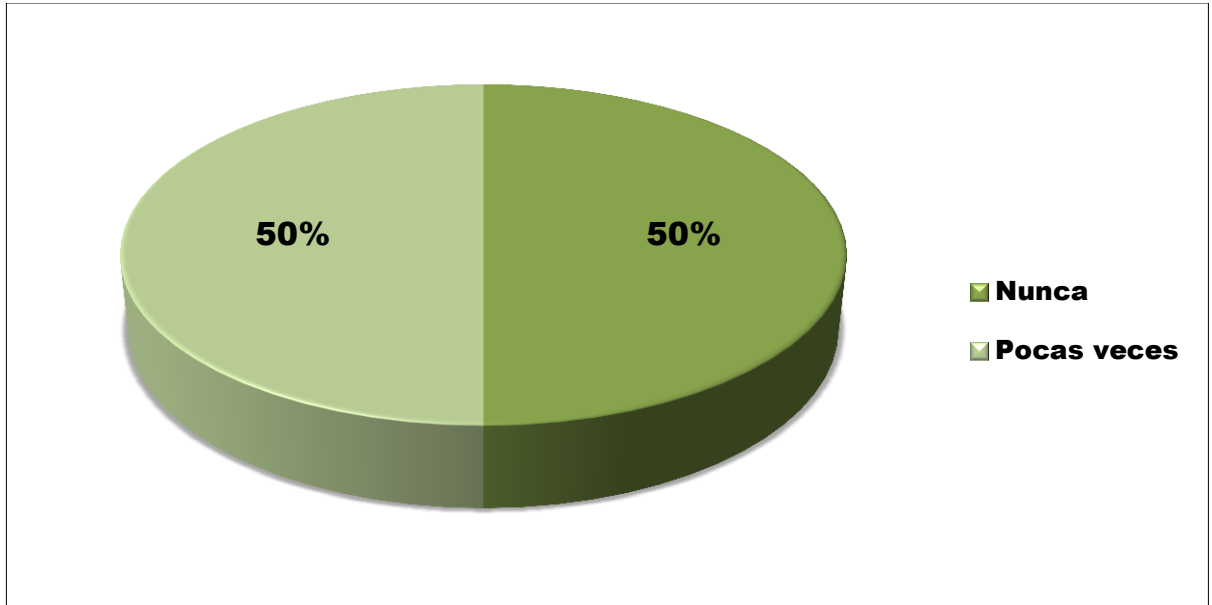


Figura 45. Recibe información constante y actualizada de los cambios que se presentan en los recargos a los fletes.



7.3.3.4 Gestión Aduanera

Cuadro 11. Gestión Aduanera

	SSANGYONG MOTOR S.A	MOTOS JIALING S.A
Pide factura con anticipación	SI	SI
Días de anticipación de llegada de la Factura	10 a 20	1 a 10
Métodos más utilizados para la nacionalización de la mercancía	Nacionalización en zona franca	Nacionalización en zona primaria, zona franca y en depósito habilitado externo
Cuadro 11(continuación)		20%
continucion de viajes		
Porcentaje de uso de DTA a un deposito habilitado de aduanas/zonas francas	100%	80%
Tipo de aduana más utilizada	Marítima	Marítima

Cuadro 11(continuación)

Términos porcentuales marítimo Buenaventura	95%	100%
Términos porcentuales Aéreo Cali	5%	0%
Su empresa cuenta con un depósito habilitado o ubicación en zona franca	Zona franca palma seca	Zona franca palma seca y Depósito en las instalaciones
Su empresa es	UAP	Usuarios de depósito para transformación industrial
Usaria de Plan Vallejo	NO	NO
Uso de software especializado para la administración y control de gestión de aduanas	Si, NARVAL, SIISA	NO
Forma de administración y control de gestión de aduanas	Usuario Aduanero Permanente	Subcontrata, agente de aduana
Nacionalización de mercancías a través de	UAP	Agente de aduana
Nivel de agente de aduana	No aplica	Nivel I
Cantidad de agentes en Buenaventura	No aplica	1
Con relación a los ítems que le cobra su agente de aduana	No aplica	Los conoce y los ha negociado
Agentes de aduana certificados BASC	No aplica	Si
Conocimiento de los requisitos de la factura comercial internacional	Si	Si
Frente a la declaración de importaciones y declaración de valor	La conoce, entiende y aplica	La conoce, entiende y aplica
Con relación a las 13 modalidades de importación	La conoce, entiende y aplica	La conoce, entiende y aplica
Frente a las diferentes declaraciones de cambio	La conoce, entiende y aplica	La conoce, entiende y aplica
Conoce los ítems de la lista de Sanciones	Si	Algunos
Conocimiento de liquidación de los tributos	Si	Si

Cuadro 11(continuación)

aduaneros		
El proceso de importación requiere de registro de importación	Si, de 3 a 5 días	Si, de 1 a 10 días
El proceso de importación requiere de Licencia de importación	Si, de 5 a 8 días	No contesta
El proceso de importación requiere otro tipo de tramite	Si, Minambiente de 15 a 1 mes y Mintransporte de 1 a 2 meses	Si, Minambiente
Demora en el proceso de Liberación de documentos	No aplica	7
Demora en el proceso de recibo de documentos originales	No aplica	9
Demora en el proceso de emisión de factura de la línea naviera	No aplica	2
Demora en el proceso de radicación de documentos	No aplica	8
Demora en el proceso de incorporación en el Syga	No aplica	10
Demora en el proceso de Selectividad	No aplica	6
Demora en el proceso de inspección	No aplica	4
Demora en el proceso de levante	No aplica	5
Demora en el proceso de emisión de factura sociedad portuaria	No aplica	1
Demora en el proceso de retiro de contenedor del terminal	No aplica	3
Utiliza la figura de transito aduanero para nacionalizar al interior del país	Si	Si
Conoce los tiempos de tránsito	Si	Si

En la gestión aduanera, las empresas solicitan la factura de importación de 1 a 20 días de anticipación utilizando en un 50% la nacionalización en zona franca, y un 50% en Zona primaria y en depósito habilitado externo; para la nacionalización de

la mercancía las empresas utilizan la modalidad de continuación de viajes y la modalidad DTA o depósito habilitado – zona Franca, emplean tipos de aduana: marítima en Buenaventura y aérea en Cali.

Una de las empresas cuenta con depósito en sus instalaciones y ambas en zona franca de palma seca. Del mismo modo Una de estas es UAP, mientras que la otra es Usuaría de depósito para transformación Industriales. Ninguna de las dos empresas es usuaria del Plan Vallejo. Utilizan el software NARVAL Y SIISA para la administración y control de la gestión de aduanas.

Una de las empresas realiza la nacionalización de la mercancía a través de UAP y la otra a través de un agente de aduanas nivel 1 ,certificados por BASC y manejándolo en Buenaventura, conociendo los requisitos que debe cumplir la factura comercial internacional para nacionalizar; del mismo modo los encuestados conocen, entienden y aplican la declaración de valor, la declaración de importación, y las declaraciones de cambio ; Las empresas, saben cómo liquidar los tributos aduaneros pero subcontratan al agente de aduanas para que realice los trámites aduaneros y almacenaje ,el transporte de larga distancia a través de un Forwarder y operador logístico.asi mismo requieren de trámite de MINANBIENTE y MINTRANSPORTE. Utilizando y conociendo el transito aduanero para nacionalizar al interior del país.

Figura 46. Pide factura con anticipación.

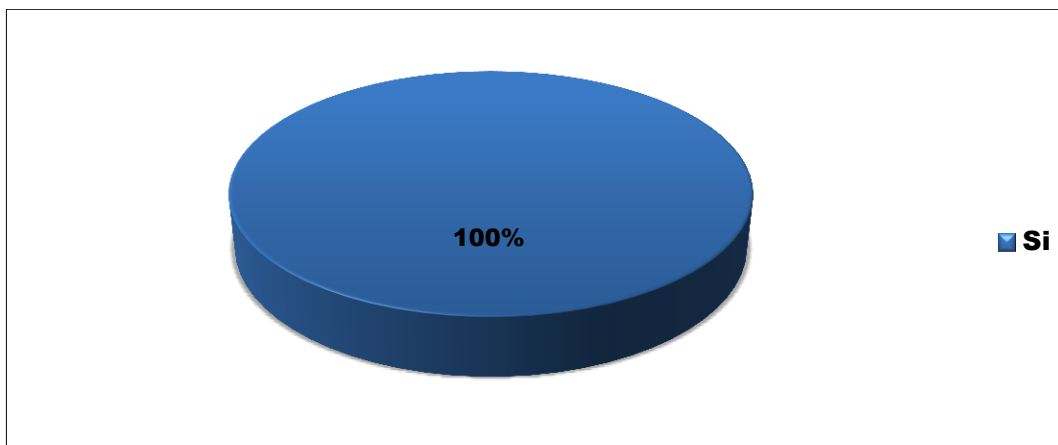


Figura 47. Días de anticipación de llegada de la factura.

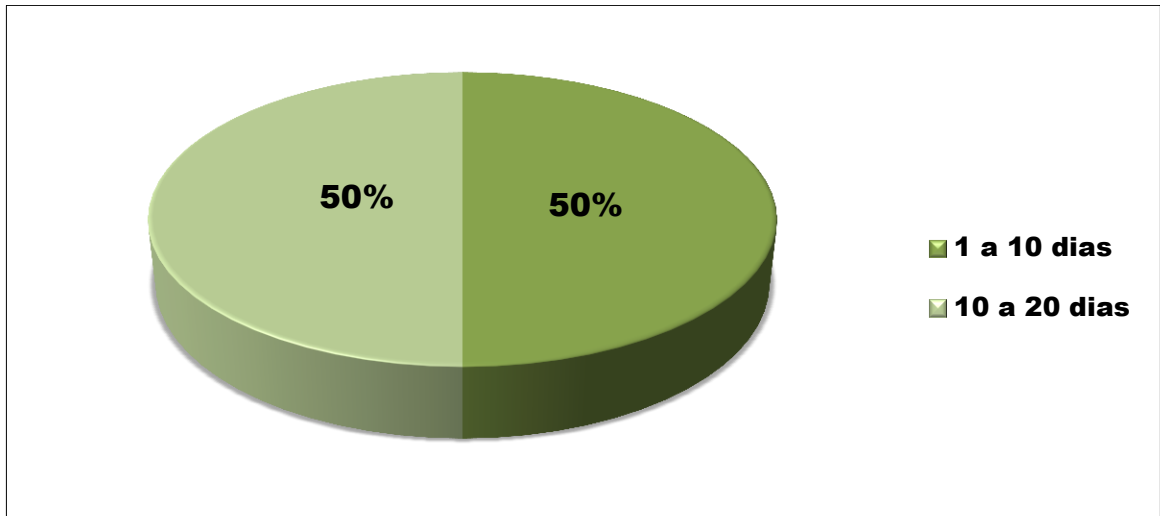


Figura 48. Porcentaje de métodos utilizados para la nacionalización de Mercancía.

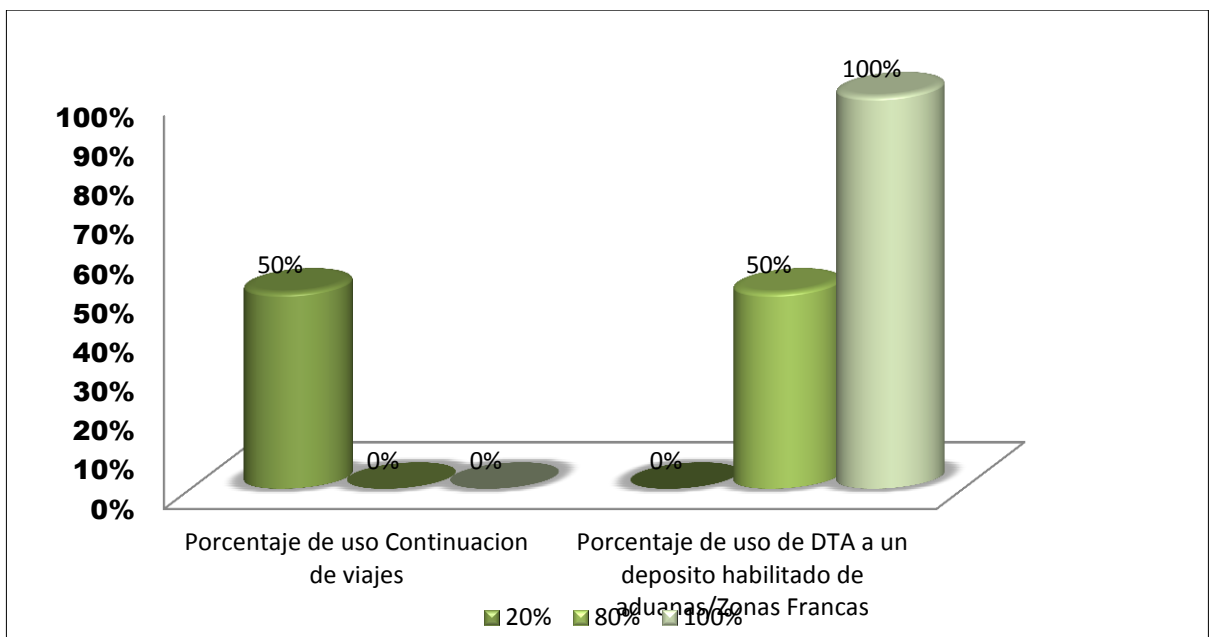


Figura 49. Tipo de aduana más utilizada.

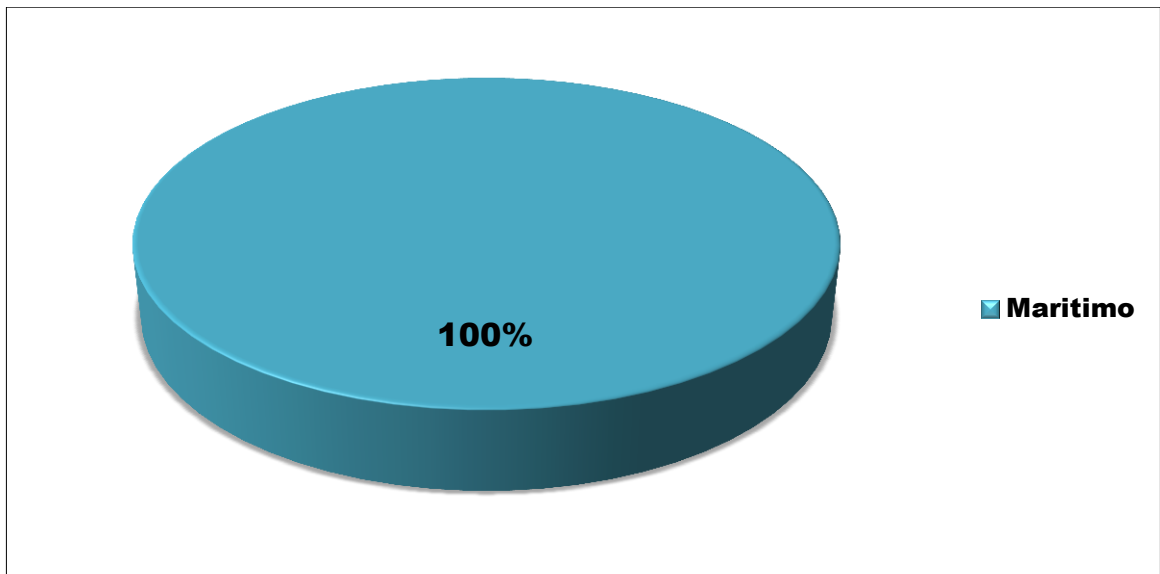


Figura 50. Utilización de aduanas para el proceso de importación.

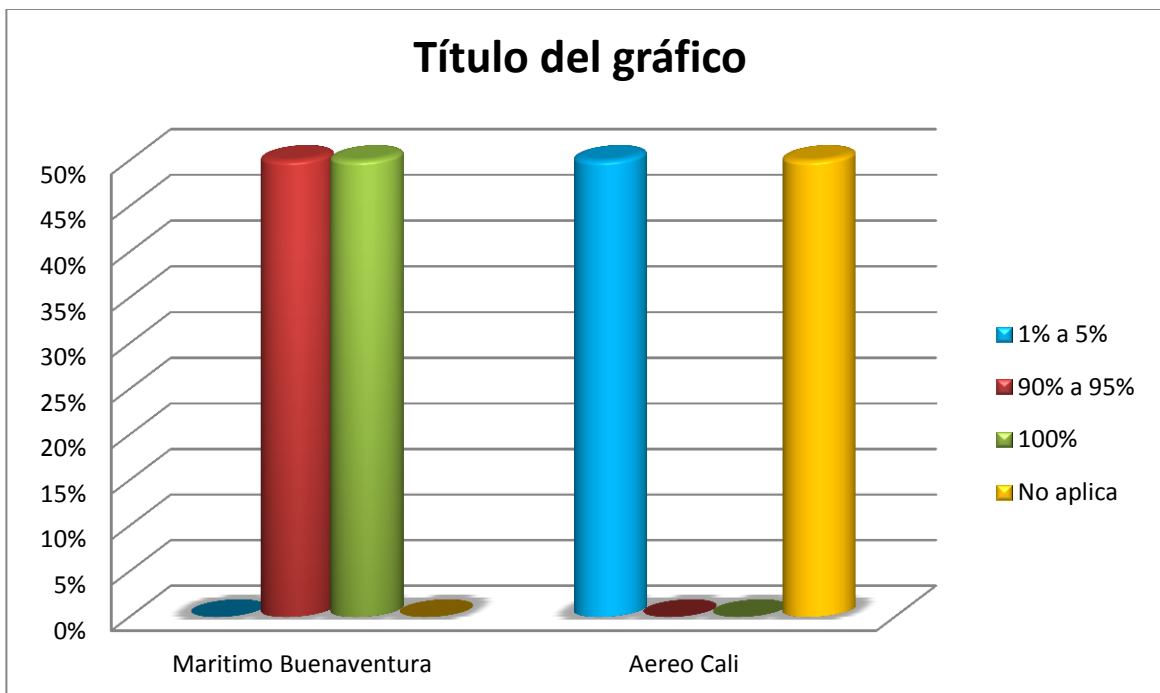


Figura 51. Cuenta con un depósito habilitado o ubicación en zona franca.

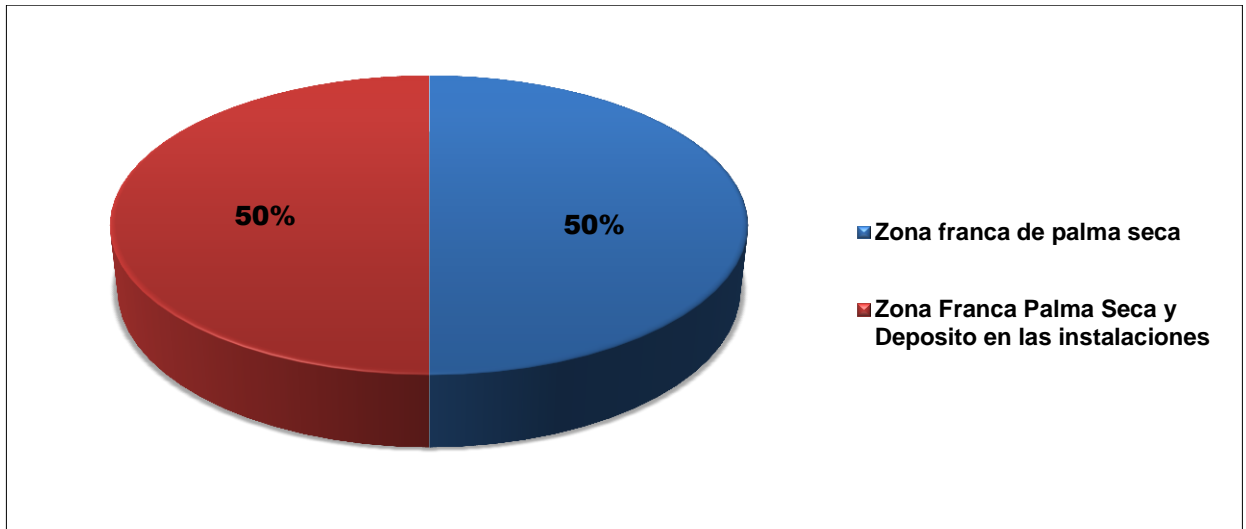


Figura 52. Su empresa es:

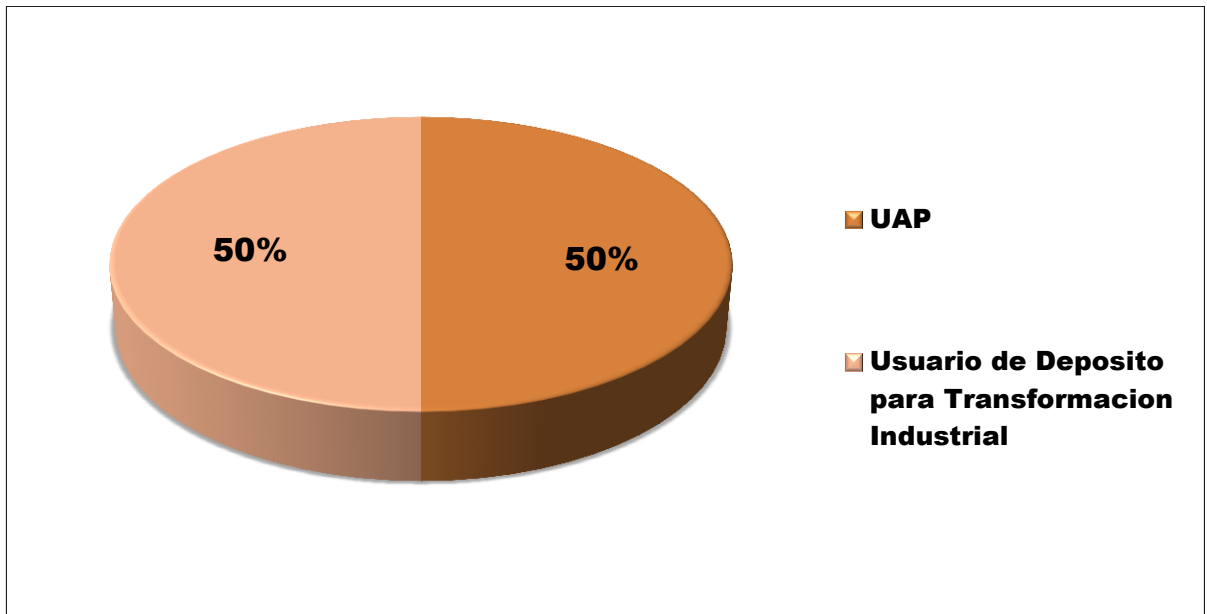


Figura 53. Usuaría de Plan Vallejo.

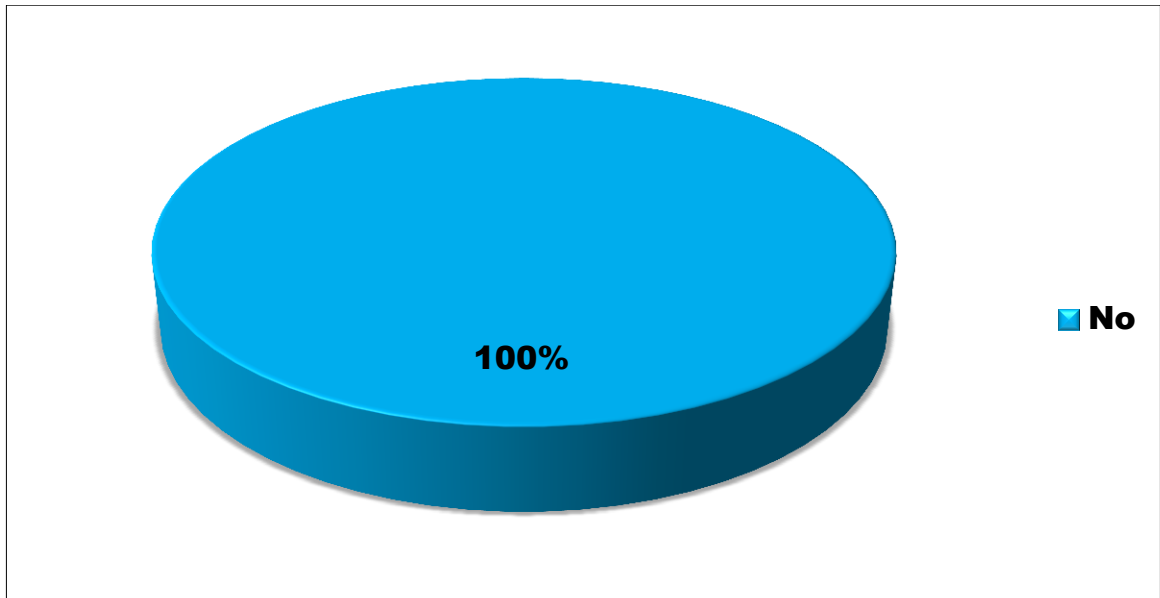


Figura 54. Uso de software especializado para la administración y control de la gestión de aduanas.

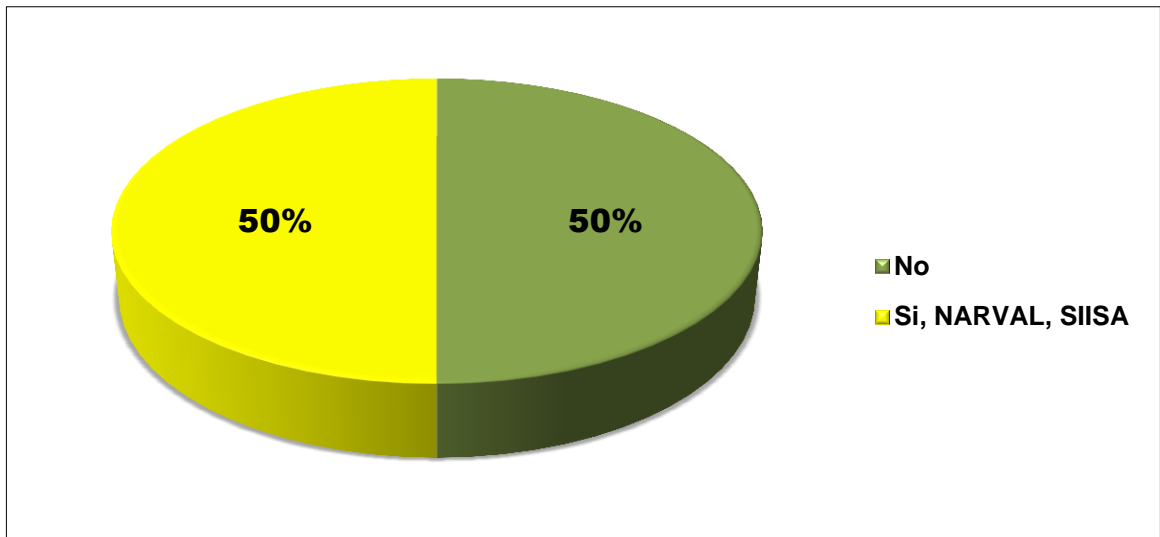


Figura 55. Forma de administración y control de gestión de aduanas

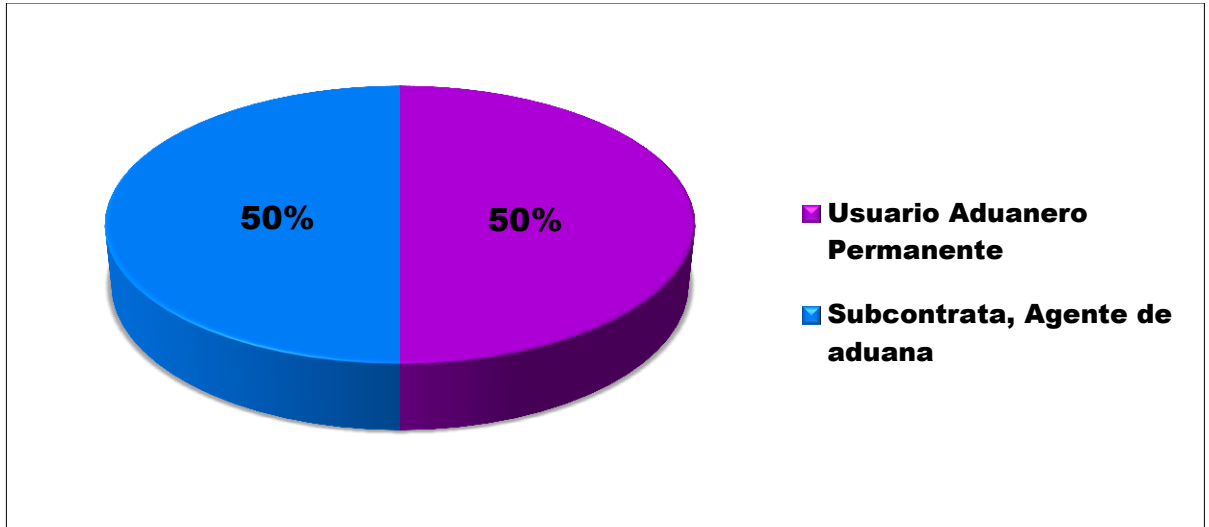


Figura 56. Nacionalización de mercancías a través de.

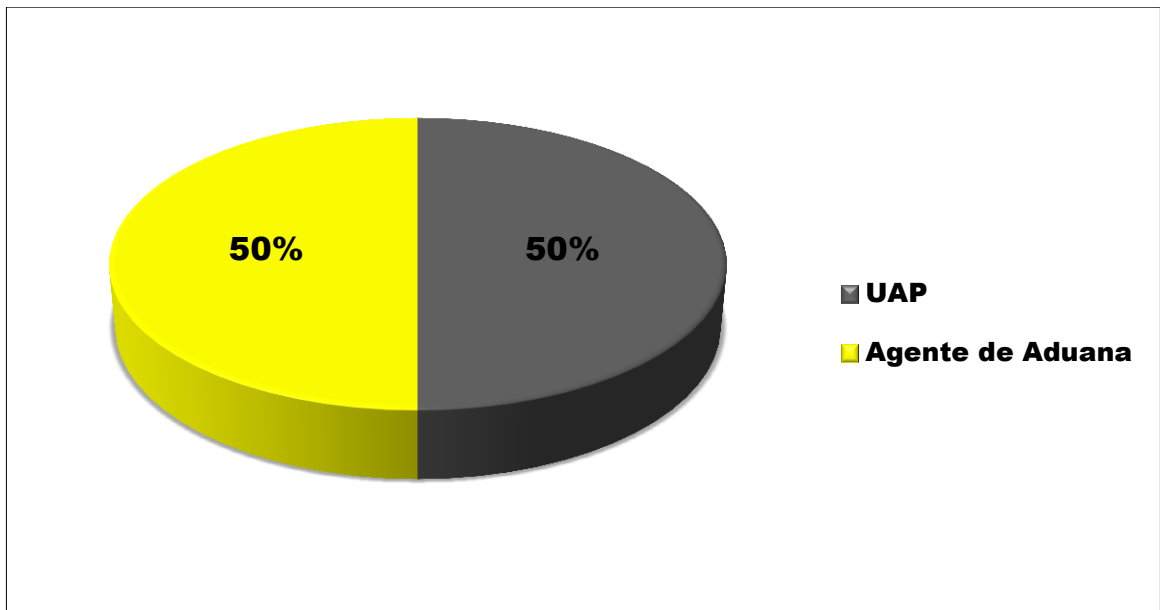


Figura 57. Nivel de agente de aduana.

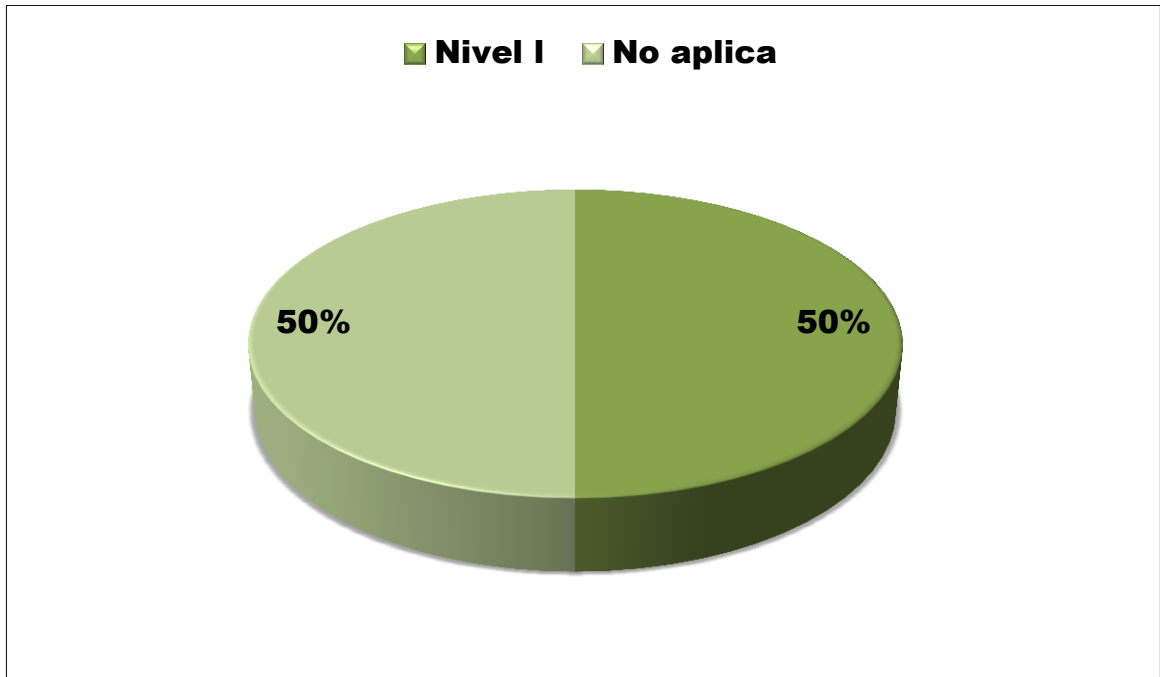


Figura 58. Cantidad de agentes por aduana.

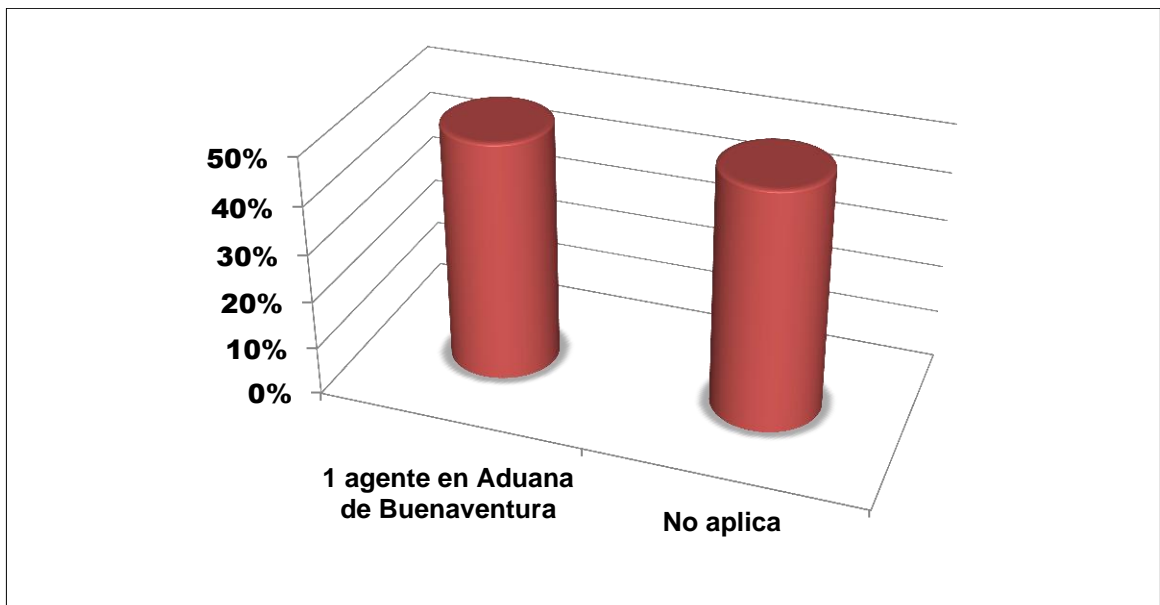


Figura 59. Ítems de su agente de aduana.

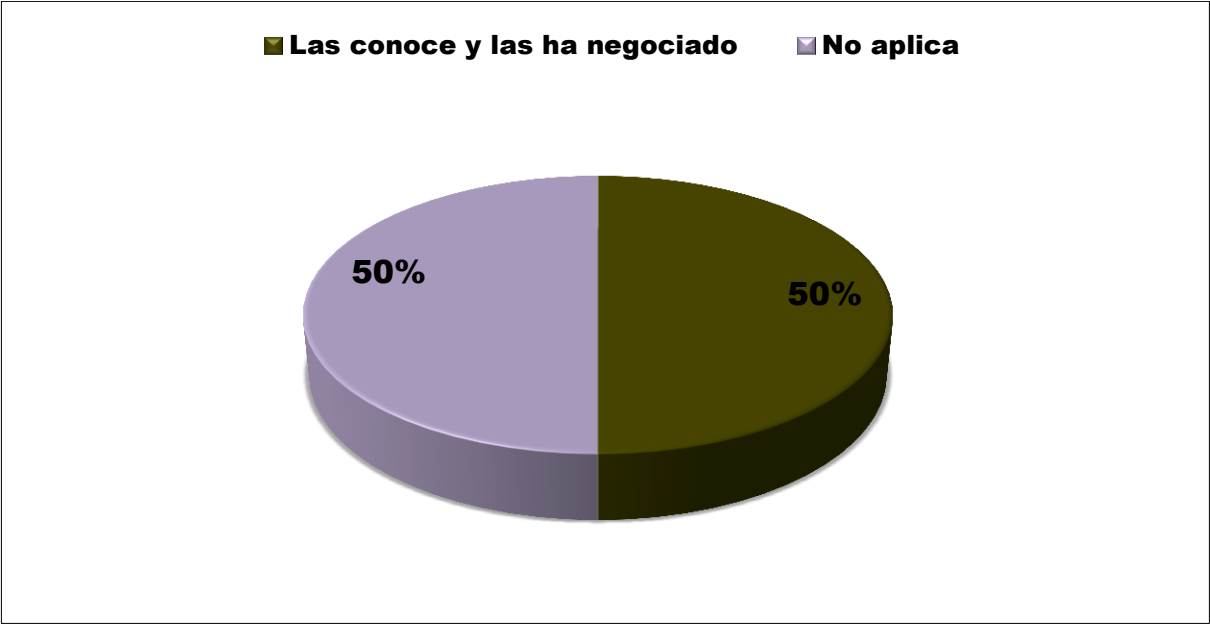


Figura 60. Agentes de aduana certificados BASC.

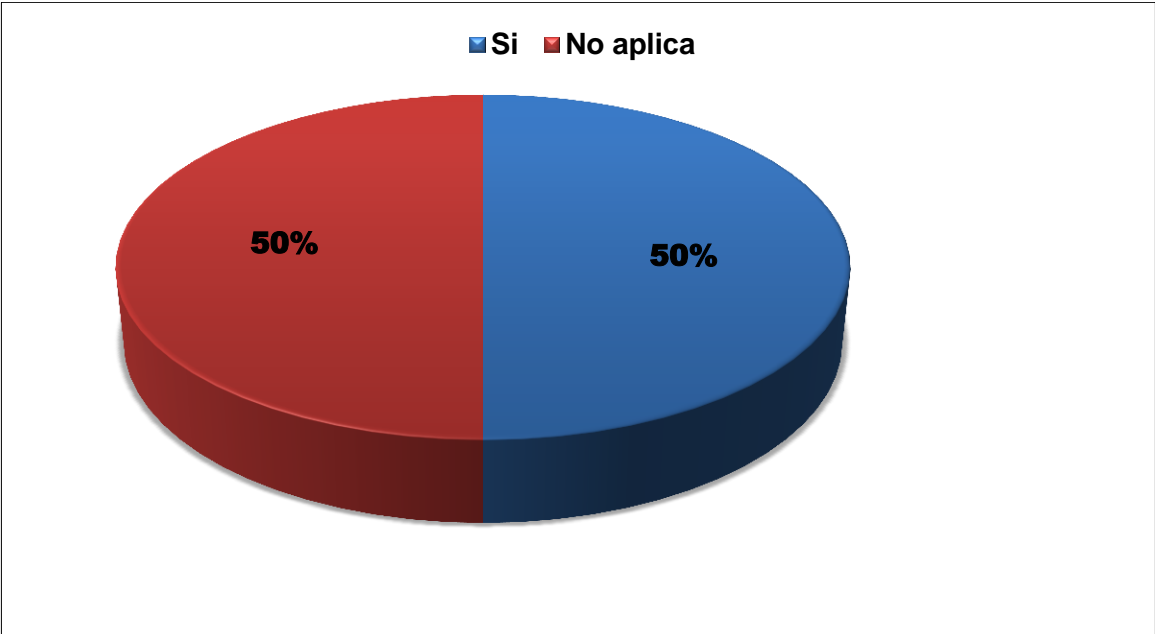


Figura 61. Conocimiento de los requisitos de la factura comercial Internacional.

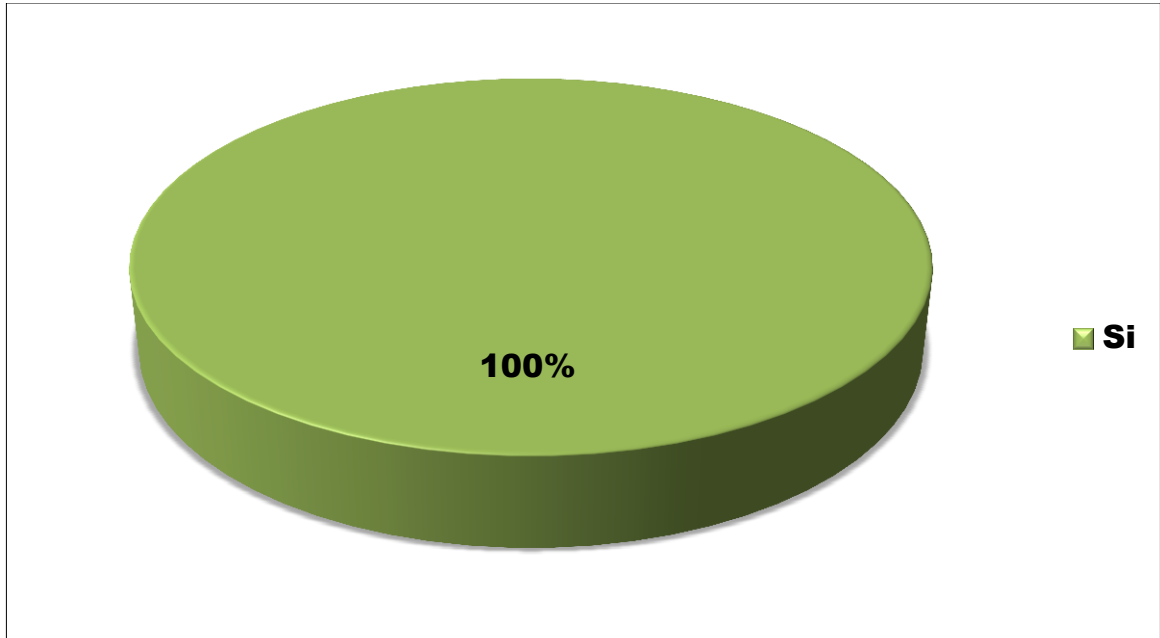


Figura 62. Frente a la declaración de importaciones y declaración de valor.

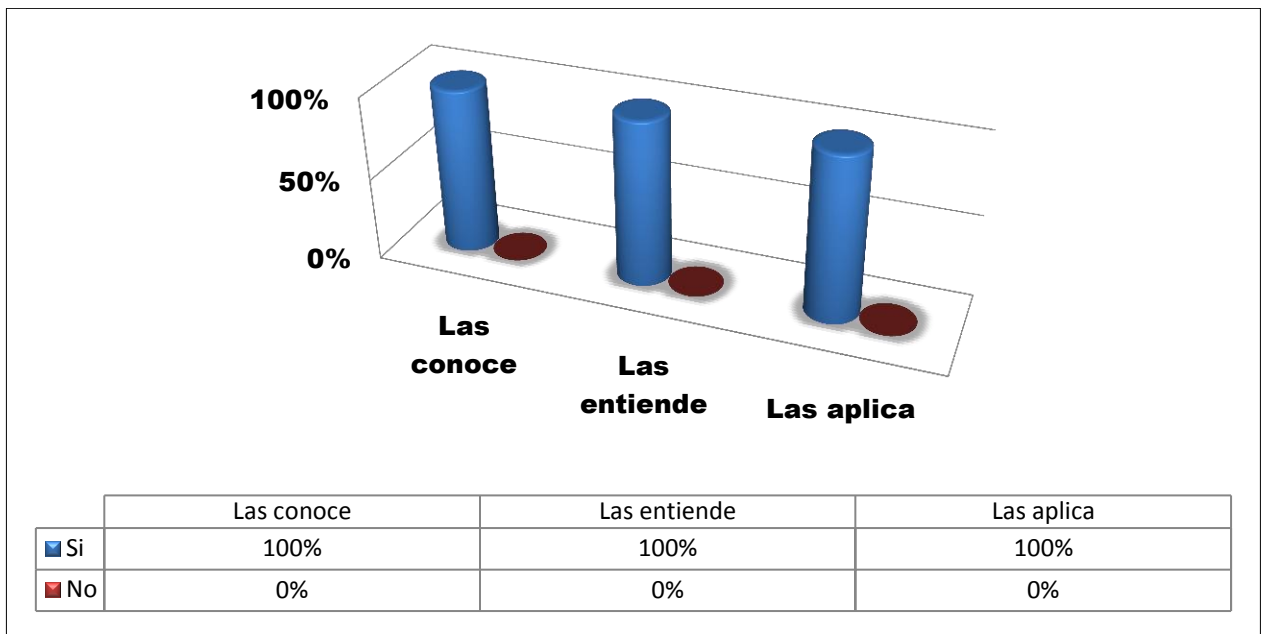


Figura 63. Con relación a las 13 modalidades de importación.

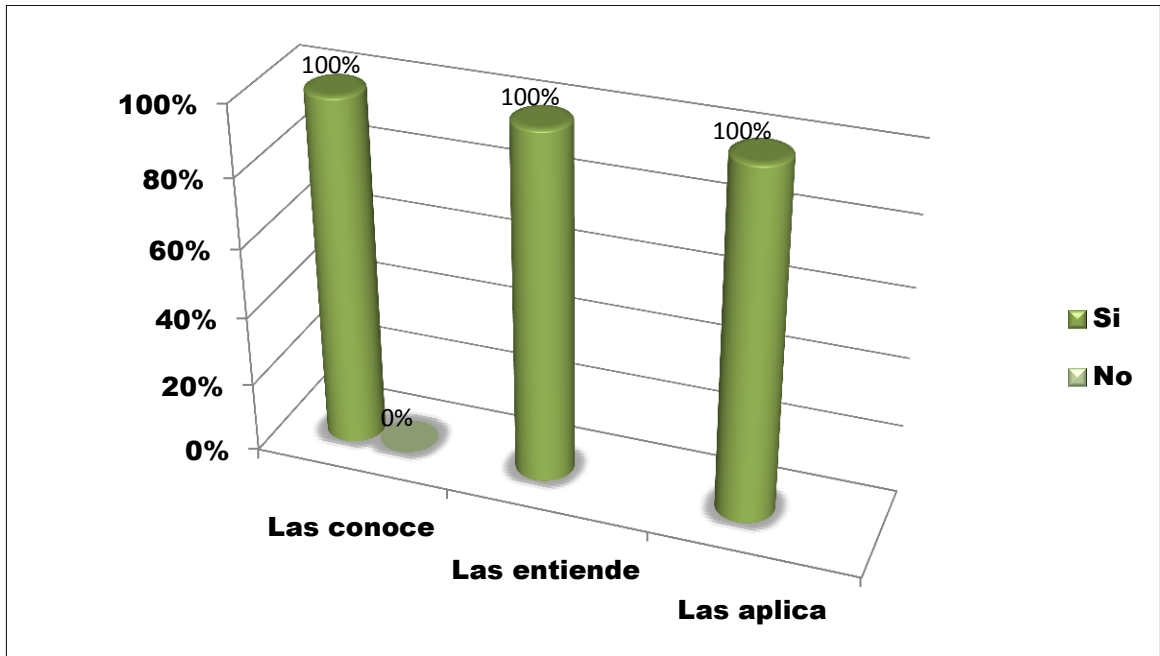


Figura 64. Frente a las diferentes declaraciones de cambio

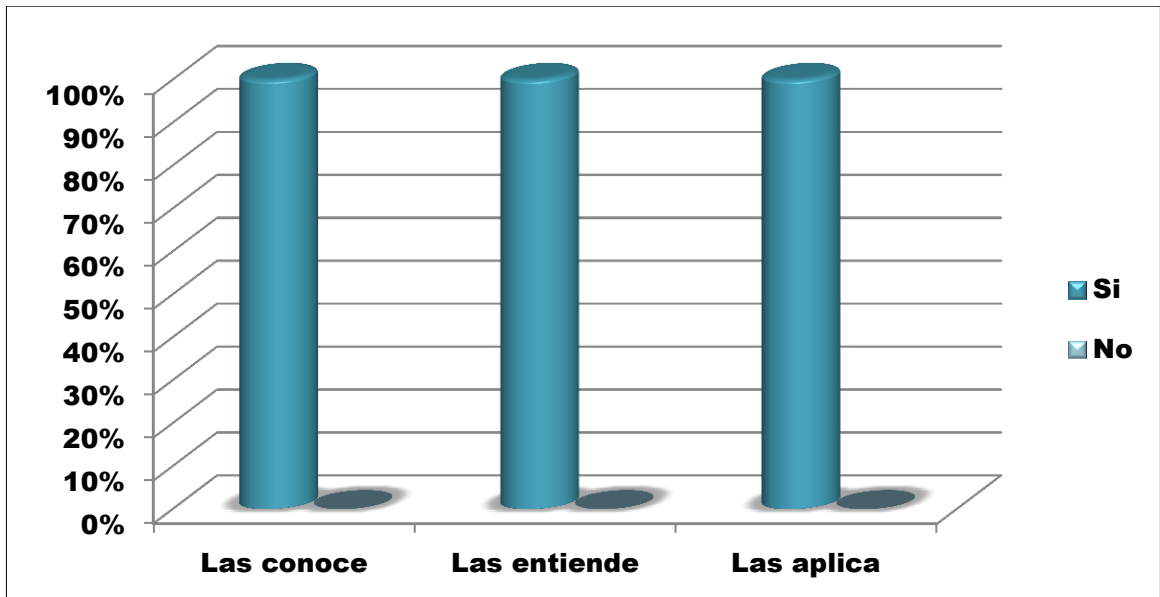


Figura 65. Conoce los ítems de la lista de sanciones.

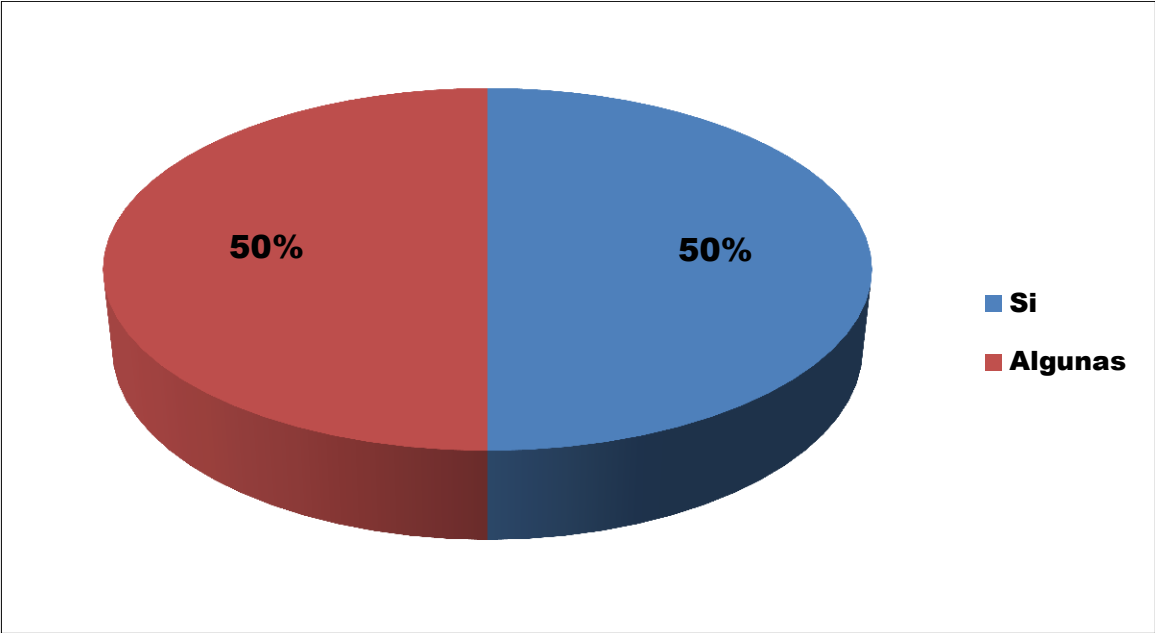


Figura 66. Conocimiento de liquidación de los tributos aduaneros.

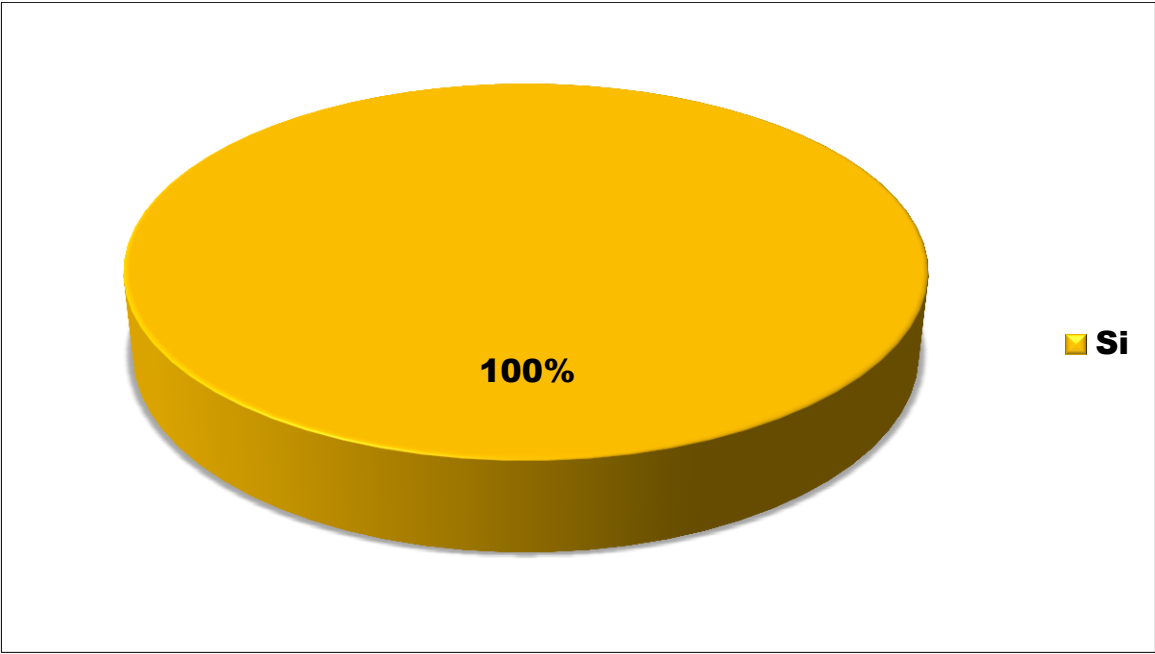


Figura 67. Actividades subcontratadas.

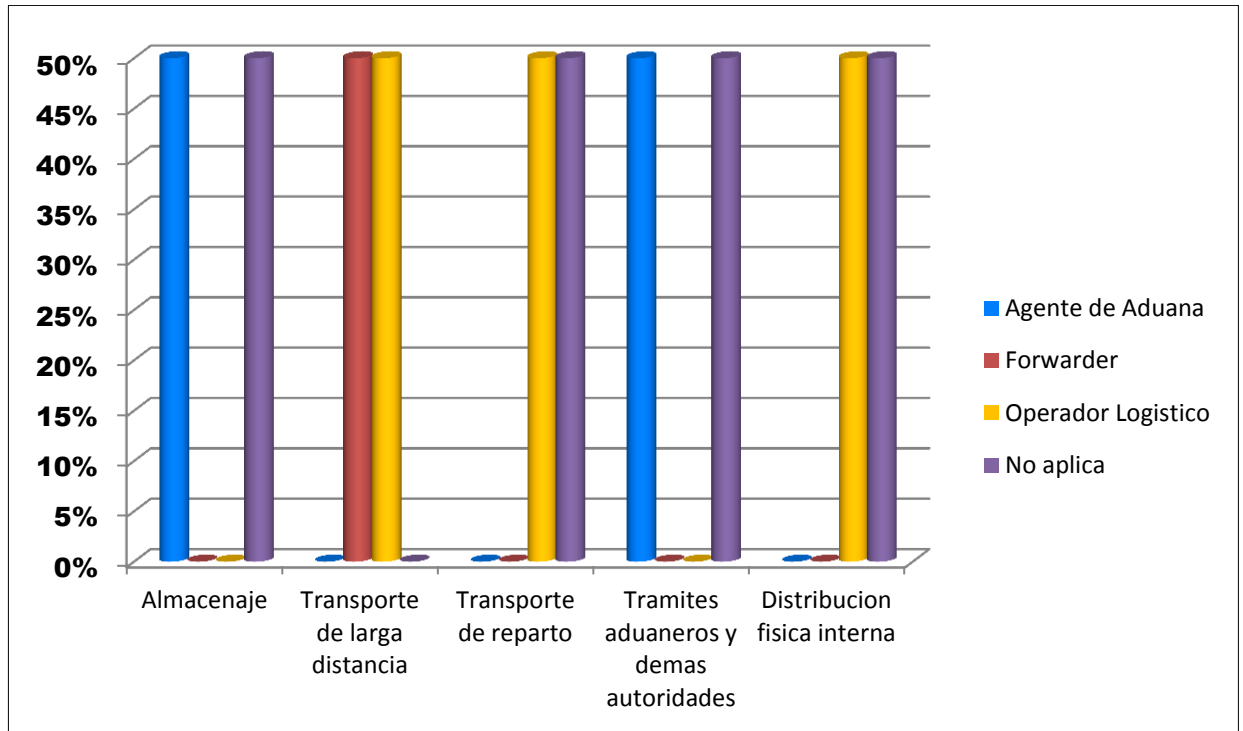


Figura 68. El proceso de importación requiere de registro de importación.

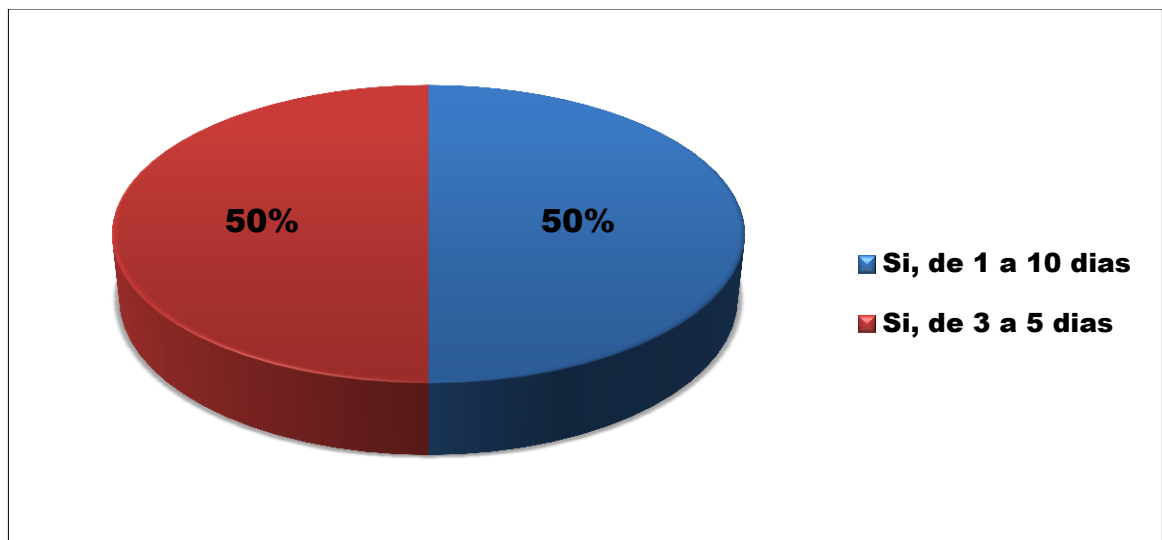


Figura 69. El proceso de importación requiere de Licencia de importación.

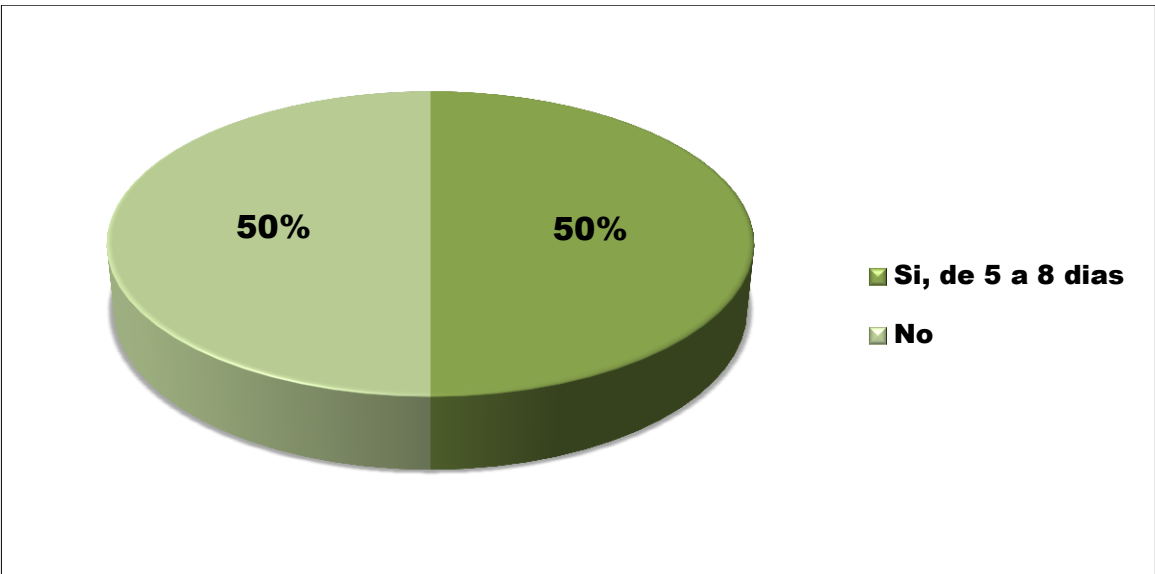
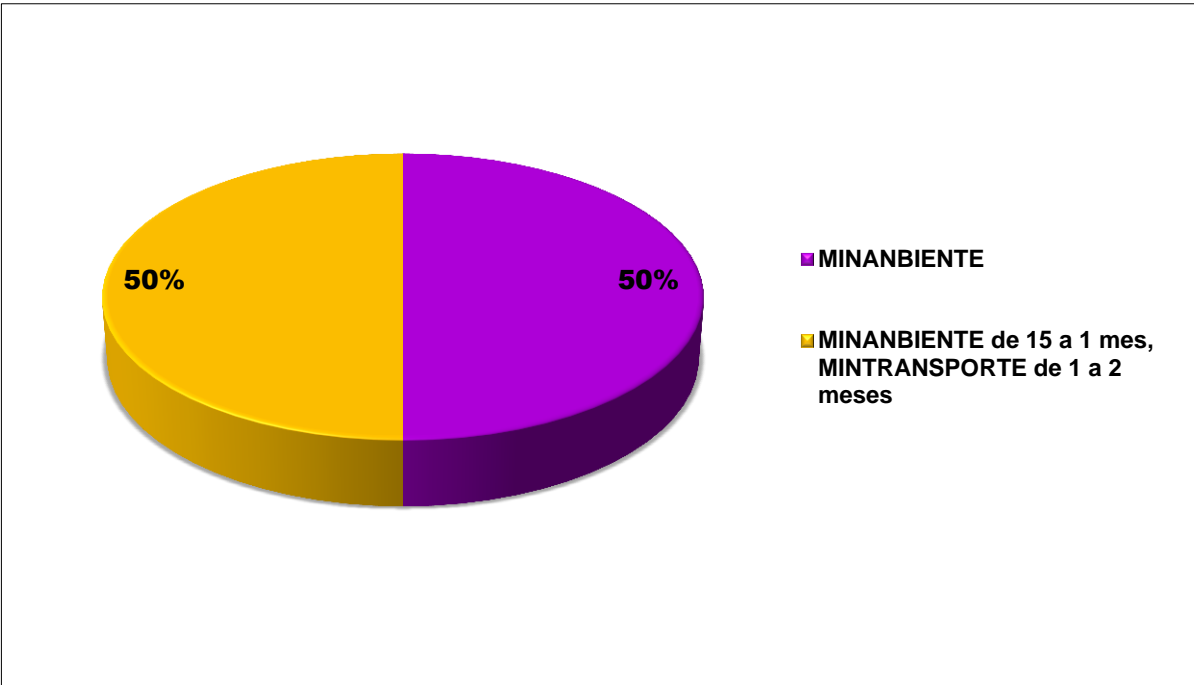


Figura 70. El proceso de importación requiere de otro trámite de documento.



Cuadro 12. Procesos en los que se genera mayor demora.

ÍTEMS	No aplica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demora en el proceso de Liberación de documentos	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
Demora en el proceso de recibo de documentos originales	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
Demora en el proceso de emisión de factura de la línea naviera	50%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Demora en el proceso de radicación de documentos	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
Demora en el proceso de incorporación en el Syga	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
Demora en el proceso de Selectividad	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%
Demora en el proceso de inspección	50%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Demora en el	50%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%

proceso de levante						%						
Demora en el proceso de emisión de facturas sociedad portuaria	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Demora en el proceso de retiro de contenedor del terminal	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Figura 71. Utiliza la figura de transito aduanero para nacionalizar al interior del país.

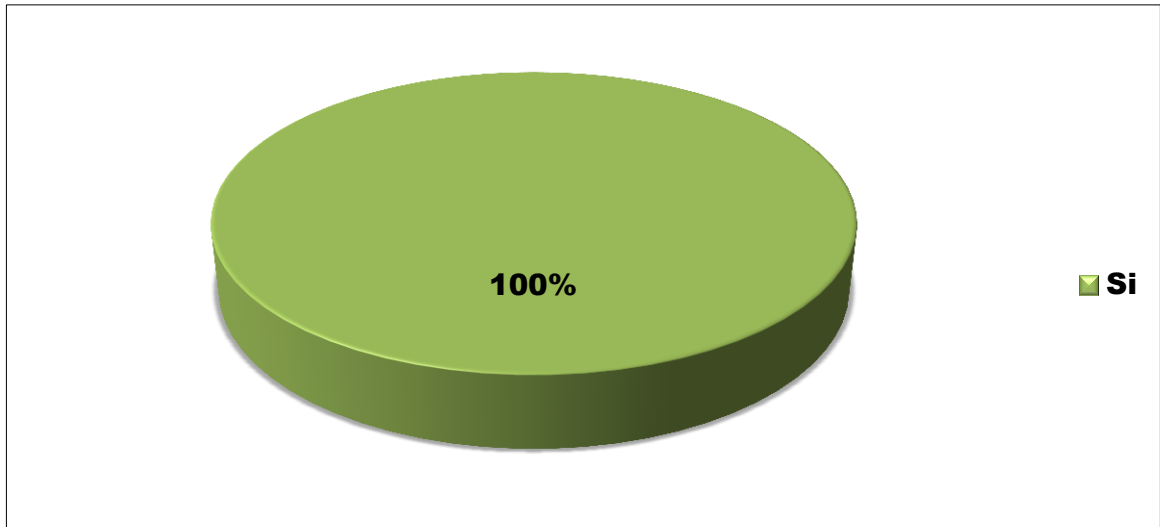
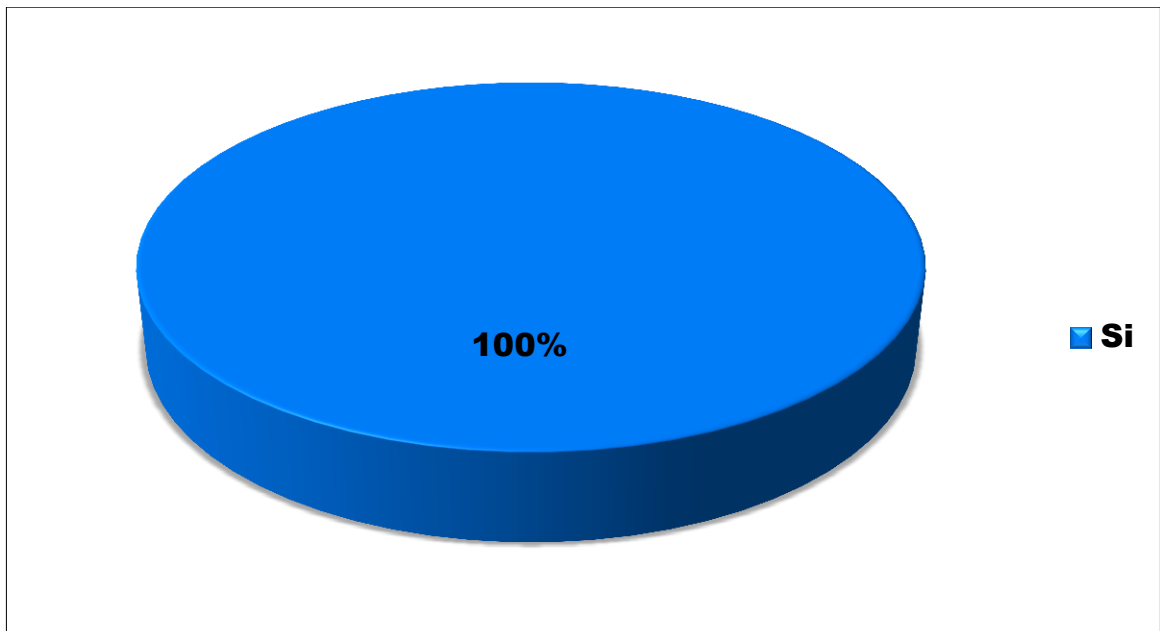


Figura 72. Conoce los tiempos de tránsito.



7.3.3.5 Gestión Almacenamiento e inventarios

Cuadro 13. Gestión de almacenamiento e inventarios.

	SSANGYONG MOTOR S.A	MOTOS JIALING S.A
Cuenta con centro de distribución	Si - 1	No
Capacidad nominal de almacenamiento	Mt2	Mt2
Porcentaje de almacenamiento de Materia Prima	0%	40%
Porcentaje de almacenamiento de Producto en proceso	0%	20%
Porcentaje de almacenamiento de Producto terminado	100%	40%
Tiene bodegas de almacenamiento de materia prima	No	Si - 1
Tiene bodegas de		

Cuadro 13(continuación)

almacenamiento de producto en proceso	No	Si - 1
Tiene bodegas de almacenamiento de producto terminado	Si - 2	Si - 1
Tiene equipos especializados para el control de almacenamiento de inventarios	Si - 1 Código de barras	Si - 2 Software, Código de barras
Cuenta con aplicaciones de software especializados en el control de inventarios	Si - SIISA	Si - CG1, TRACIN
Numero de superficies propias para almacenamiento	Ninguna	1
Bodega con plan de manejo de no conformidades	Si- sistema propio	Si - Manejo interno de la empresa con documento.
Porcentaje de averías con respecto a la capacidad de almacenamiento	0,10%	2%
Implementación de control de inventarios cíclicos	Si - Inventario aleatorio periódico	No
Cumplimiento de estándares de BPA como aplicación de 5`s	No	No
Rendimiento de la planta operativa	100%	80%
Conocimiento de eficiencia operativa de la bodega	Si	No

La gestión de almacenamiento e inventarios está bien definida en las empresas estudiadas, con un alto porcentaje de almacenamiento de productos terminados, seguido por materia prima.

El 100% de los encuestados manifiestan contar con equipos especializados para el control del almacenamiento de inventarios como código de barras. Así mismo el 100% de los encuestados cuentan con software como SIISA, CG1 y TRACIN para

el control de inventarios. Para las empresas es muy importante un plan de manejo de no conformidades en sus respectivas plantas.

El 50% responde que tiene implementado en la bodega un control de inventarios cíclicos, Ninguna de las dos empresas encuestadas cumplen en sus bodegas con los estándares de BPA como filosofía de 5'S. Las empresas conocen el rendimiento de la planta operativa pero solo una de conoce la eficiencia operativa de la bodega.

Figura 73. Cuenta con centro de distribución.

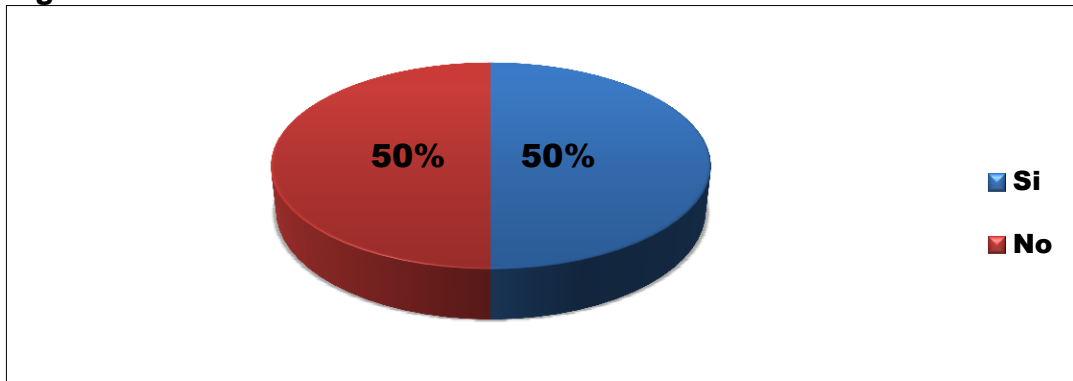


Figura 74. Capacidad nominal de almacenamiento.

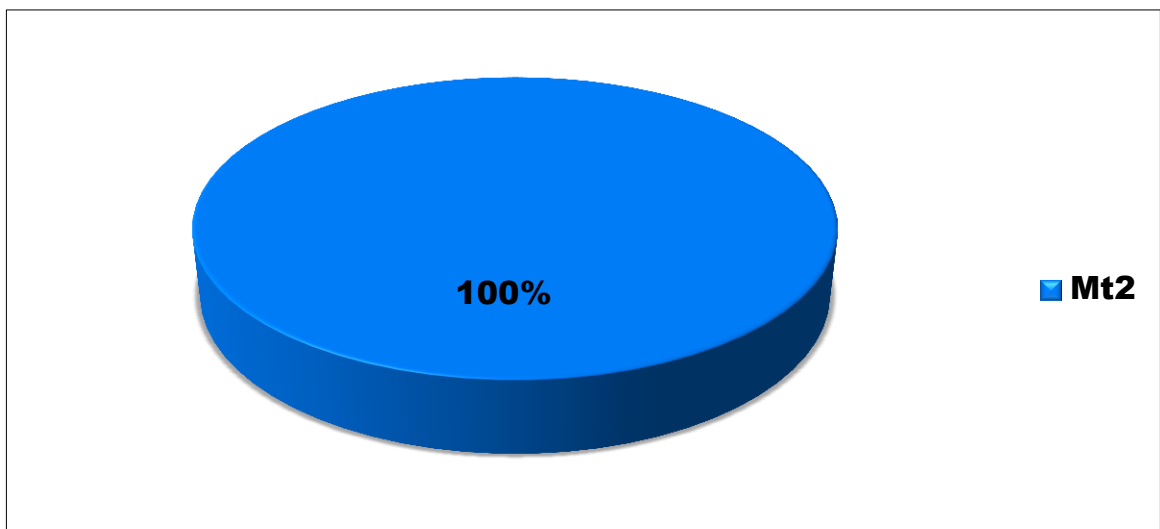


Figura 75. Porcentaje de almacenamiento.

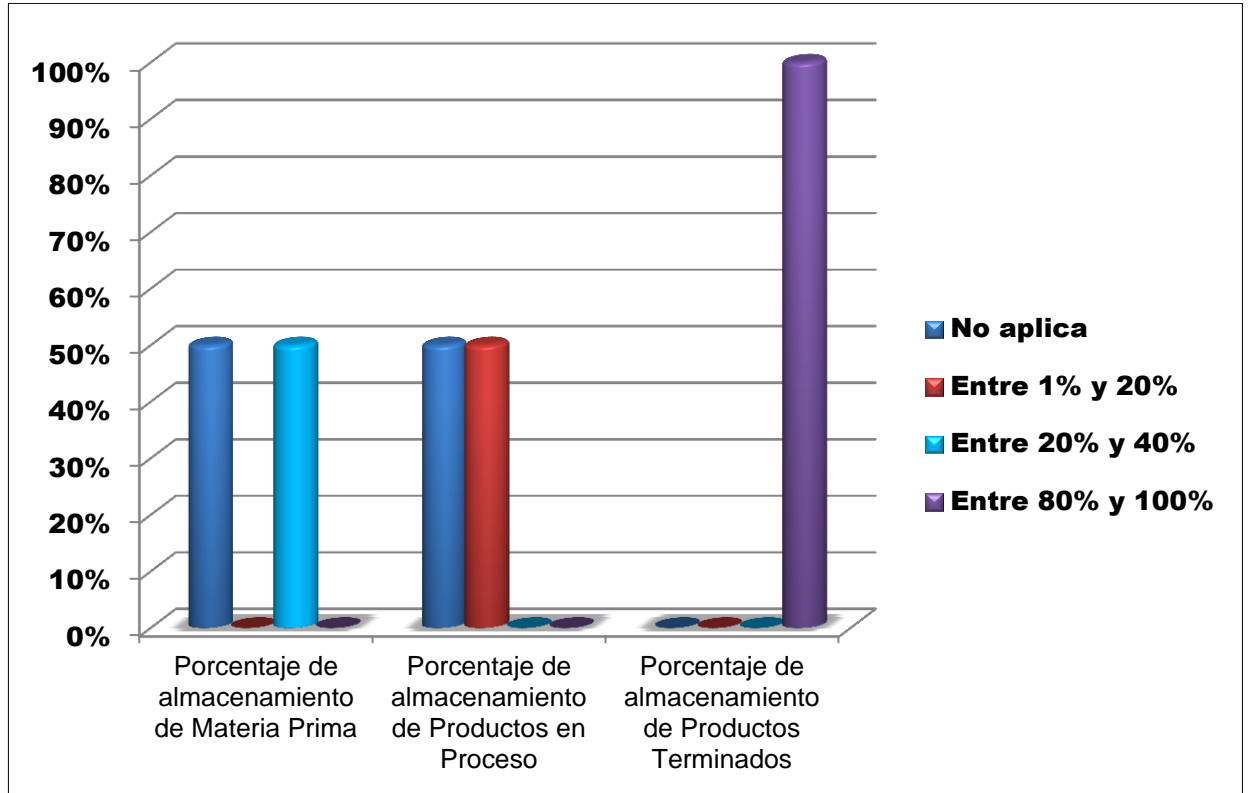


Figura 76. Cuenta con bodegas de almacenamiento.

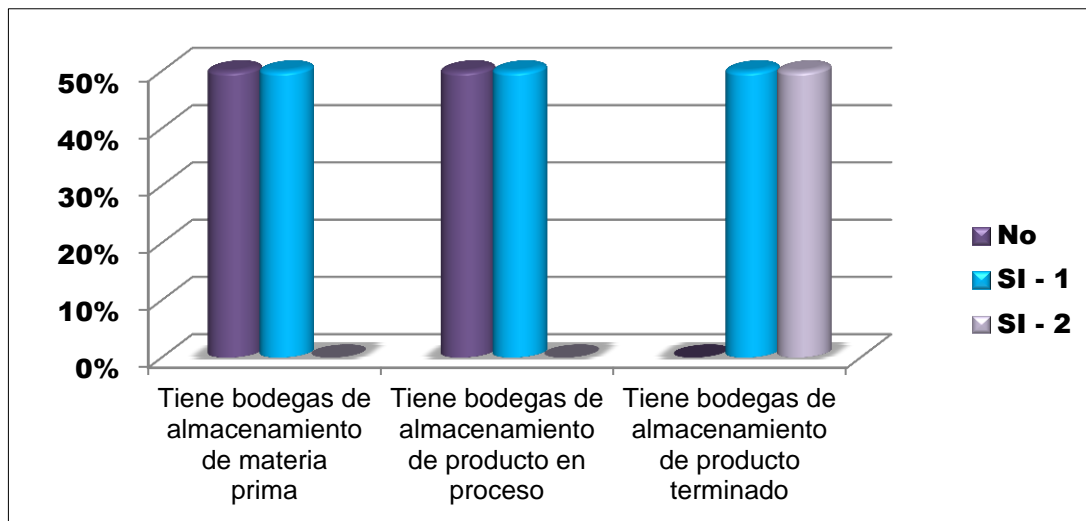


Figura 77. Cuenta la empresa con equipos especializados para el control del almacenamiento de inventarios.

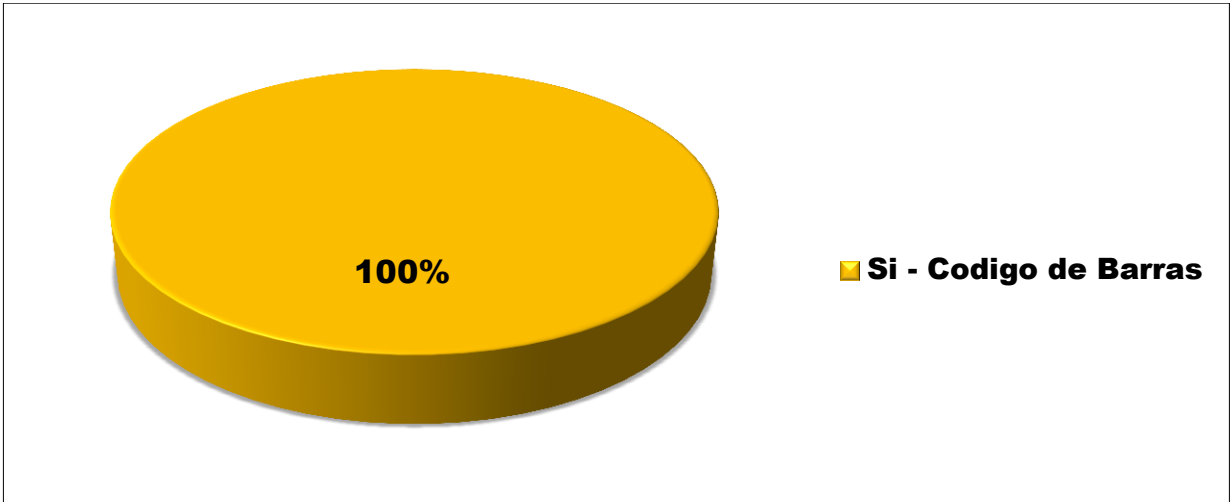


Figura 78. Software especializado para control de inventarios.

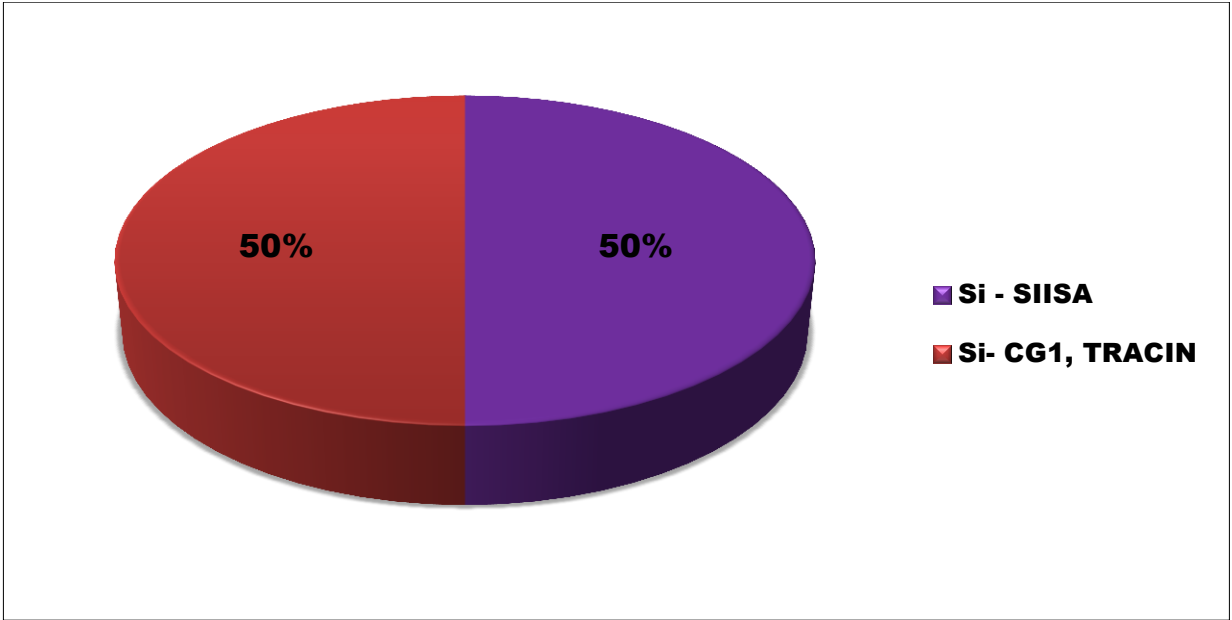


Figura 79. Numero de superficies propias para almacenamiento.

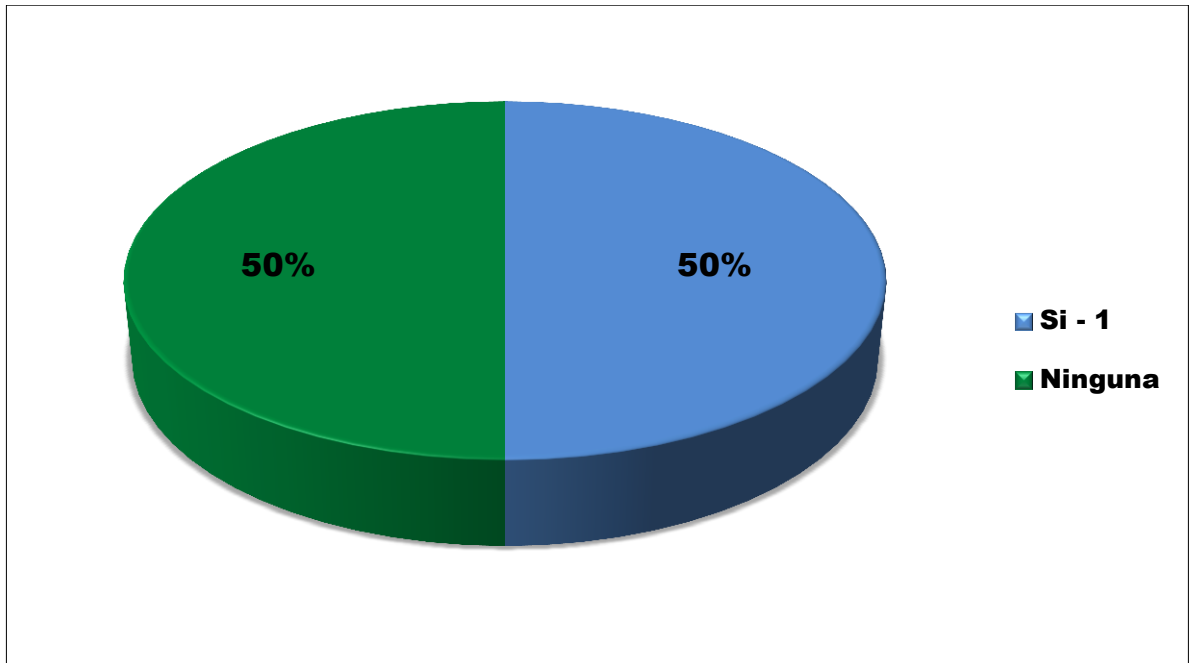


Figura 80. Bodega con plan de manejo de no conformidades.

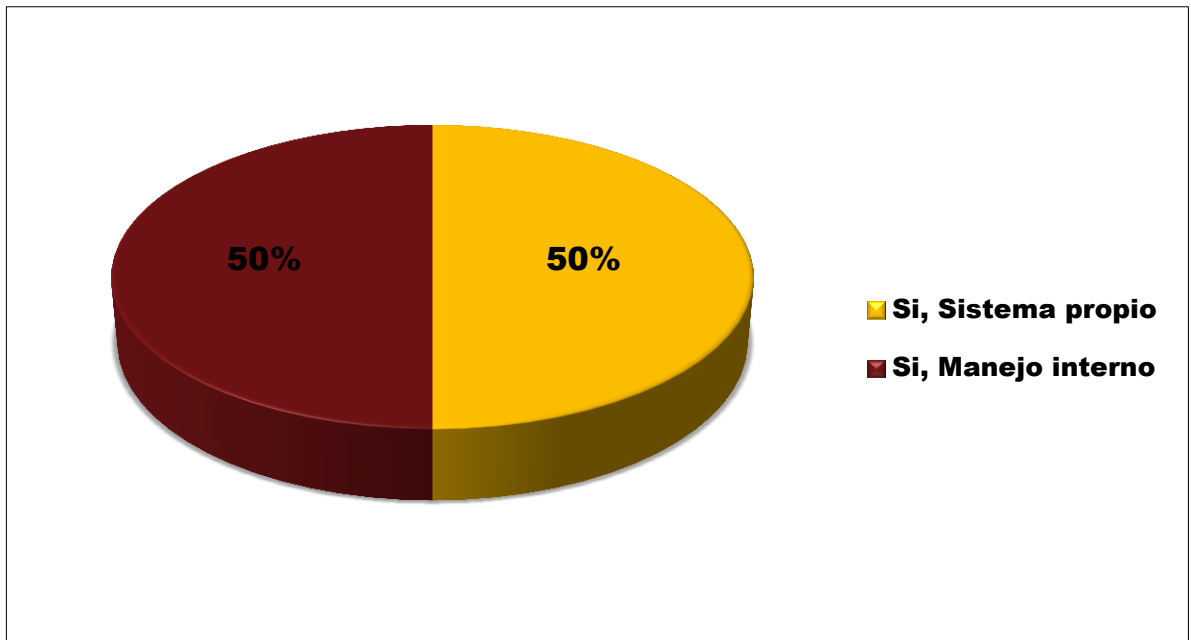


Figura 81. Porcentaje de averías con respecto a la capacidad de Almacenamiento.

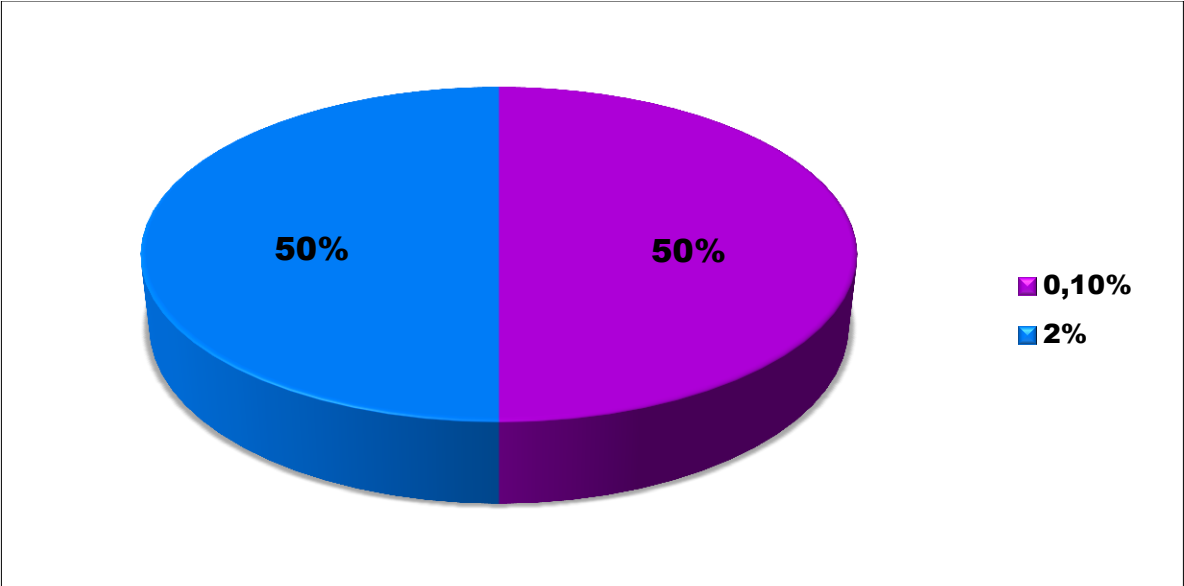


Figura 82. Implementación de control de inventarios cíclicos.

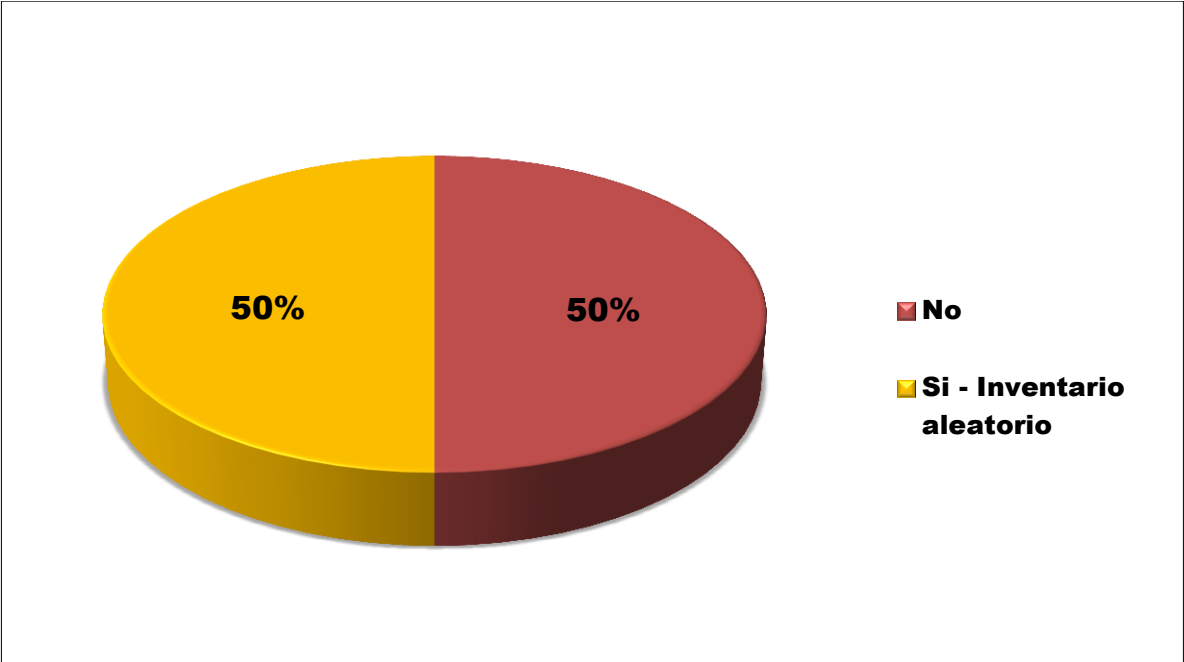


Figura 83. Cumplimiento de estándares de BPA como aplicación de 5` s.

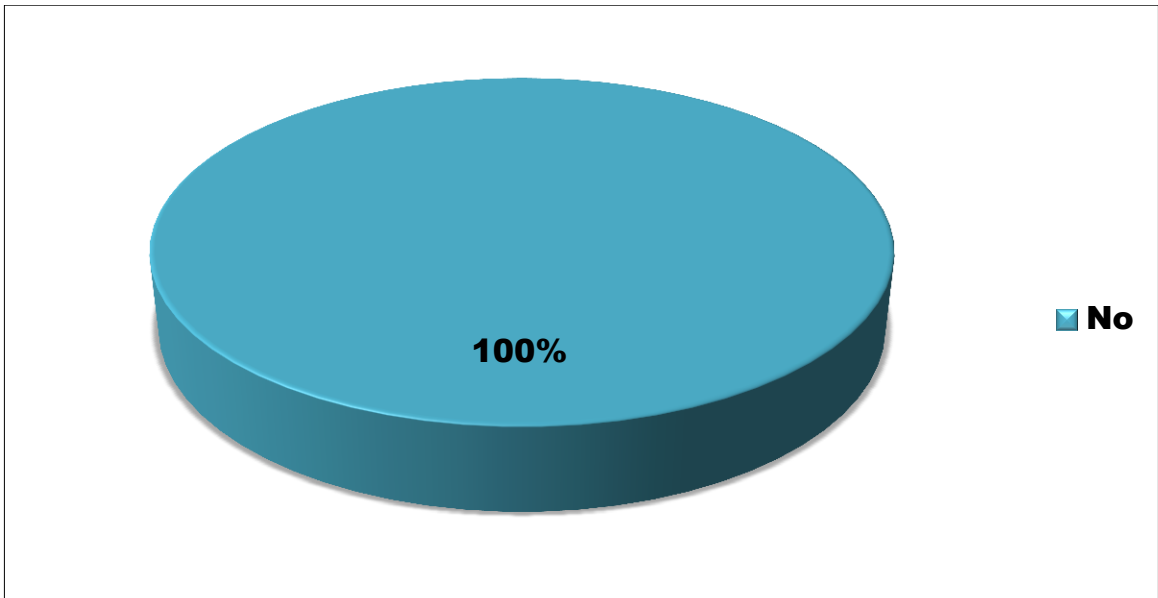


Figura 84. Rendimiento de la planta operativa.

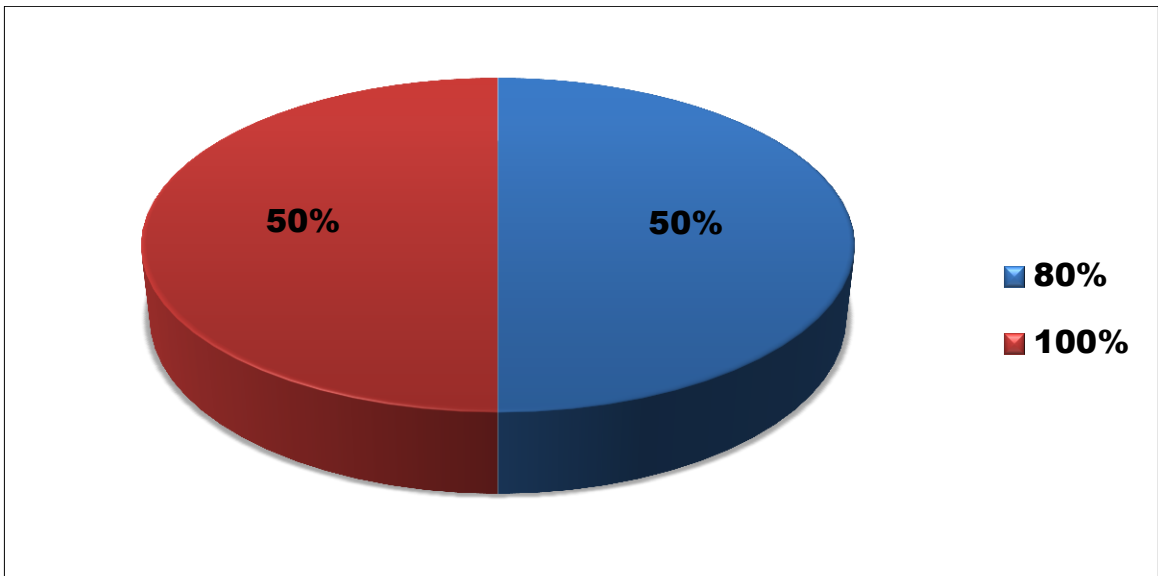
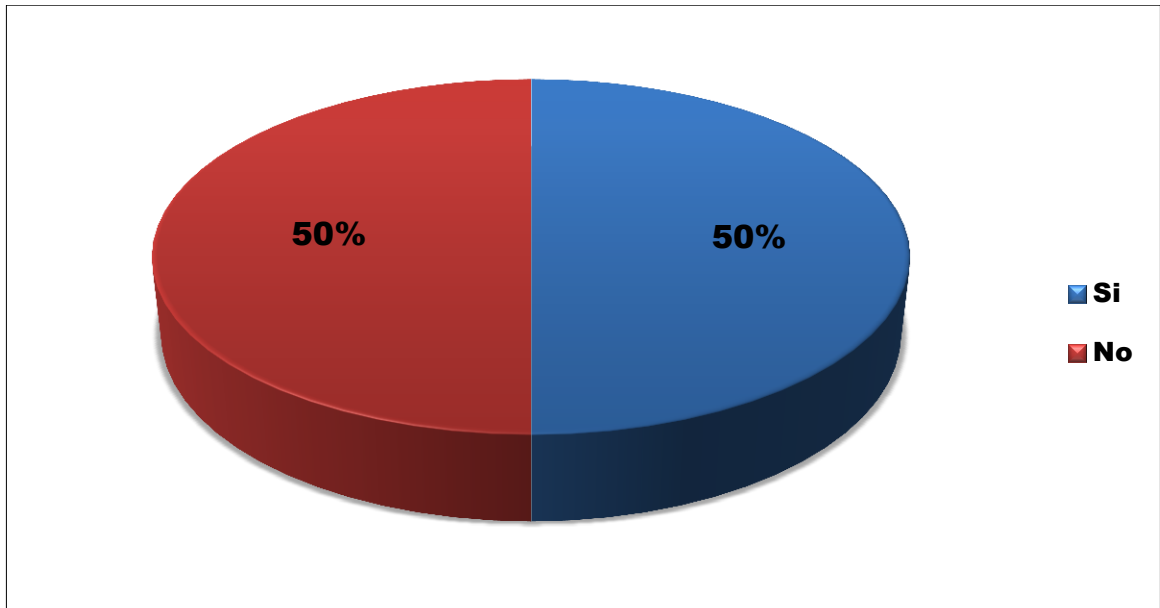


Figura 85. Conocimiento de eficiencia operativa de la bodega.



7.3.3.6 Gestión Costos y tiempos

Cuadro 14. Gestión costos y tiempos.

	SSANGYONG MOTOR S.A	MOTOS JIALING S.A
Conoce el lead time de su principal producto importado	Si – 3 Meses	Si – 2 Meses
Cuenta con un sistema que permita conocer el lead time	Si – SIISA, FIRST ORDER FILL	No
Cuenta con un sistema que le permita conocer costos logísticos	Si - SIISA	No
Dentro de la operación de comercio exterior, indique que porcentaje representan los costos logísticos	15% - 20%	Mas de 20%

Cuadro 14(continuación)

Participación porcentual de operación sociedad portuaria	0,5%	No contesta
Participación porcentual de transporte internacional	8%	No contesta
Participación porcentual de transporte interno	4%	No contesta
Participación porcentual de trámites aduaneros y demás	0,2%	No contesta
Participación porcentual de bodegajes	3,3%	No contesta
Participación porcentual de Inspecciones (ICA, INVIMA)	0%	No contesta
Participación porcentual de operador portuario	0%	No contesta
Indicadores sobre componentes de logística	Servicio al cliente, Rentabilidad, Gastos e ingresos, Cartera, Ventas, Infraestructura, Tiempos de nacionalización, Tiempos de entrega, Tiempos DTA, Preinspeccion y Preinspeccion no conforme	Servicio al cliente, Cartera y Ventas
Conoce tiempo de tránsito entre el depósito y su bodega	No aplica	Si, si se cumple
Tiempo operación descargue	30 minutos x contenedor	Entre 1 a 6 horas
Conoce tiempo libre devolución unidades vacías	Si	Si

Cuadro 14(continuación)

Conoce tiempo tardanza transportador terrestre devolución unidad vacía	Si , 1 día	Si, de 1 a 3 días
Rango de costos proceso nacionalización	Más de \$2´000.000	Depende de volumen de importación
Identifique en donde se presenta la mayor demora en su proceso de importación	No aplica (UAP)	Aduanas

En la Gestión de costos y tiempos las empresas conocen el Lead Time su principal producto importado, pero solo el 50% de los encuestados cuentan con un sistema que les permite conocer el lead time y los costos logísticos de su producto (SIISA, FIRST ORDER FILL)

En SSANGYONG MOTOR S.A los costos logísticos están representados entre el 15 y 20%, mientras que en MOTOS JIALING S.A es más del 20%. Las dos empresas emplean indicadores en sus procesos de logística. En cuanto al tránsito entre deposito y bodega una de las empresas manifiesta conocer el tiempo de transito y cumple las expectativas de esta, sin embargo a la empresa SSANGYONG MOTOR S.A no aplica esta pregunta puesto que ellos realizan la nacionalización en Zona franca de palma seca.

El proceso de descargue de las dos empresas está entre 30 minutos x contenedor y de 1 a 6 horas. Conociendo el tiempo que tarda el transportador terrestre en devolver las unidades vacías sin incurrir en demoras, este oscila entre 1 a 3 días. Los costos del proceso de nacionalización se encuentran en más de \$2´000.000 para una de ellas, la otra manifiesta que depende del volumen de importación.

Finalmente se observa que la mayor demora en sus procesos de Importación se presentan en las aduanas, mientras que en la otra no aplica ya que es Usuario Aduanero Permanente (UAP) realizando levante automático.

Figura 86. Conoce el lead time de su principal producto importado.

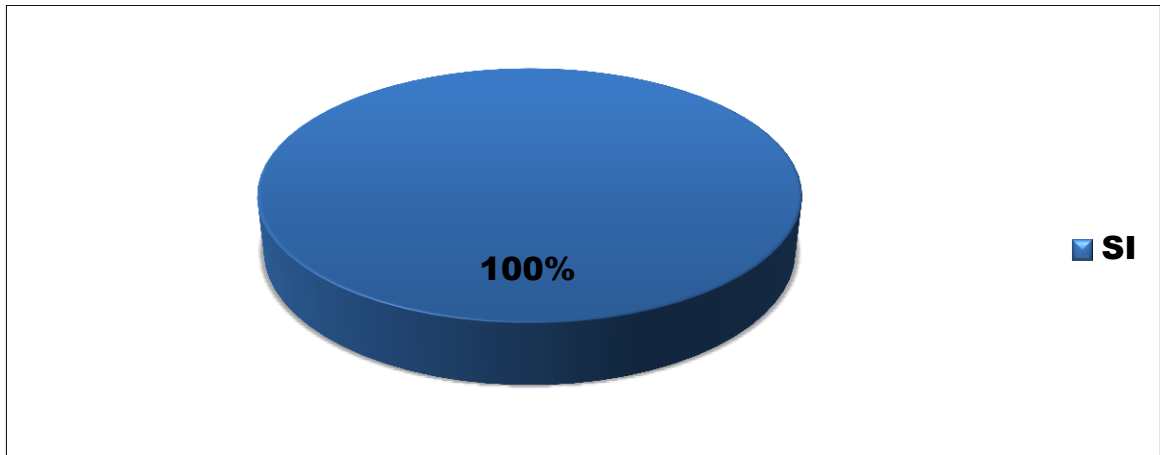


Figura 87. Cuenta con un sistema que permita conocer el lead time.

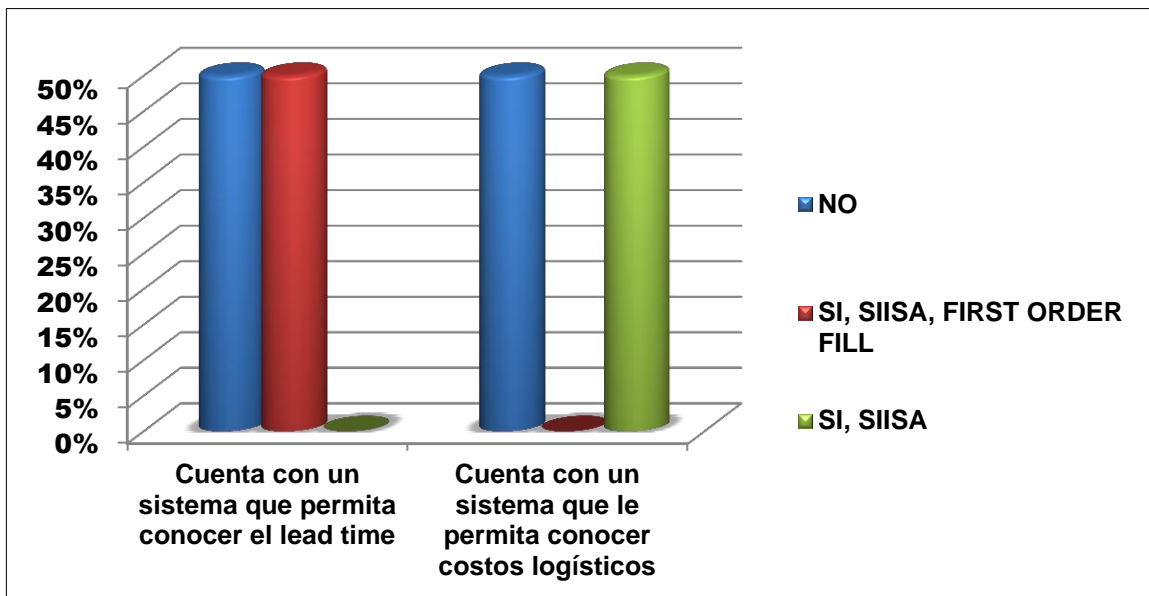
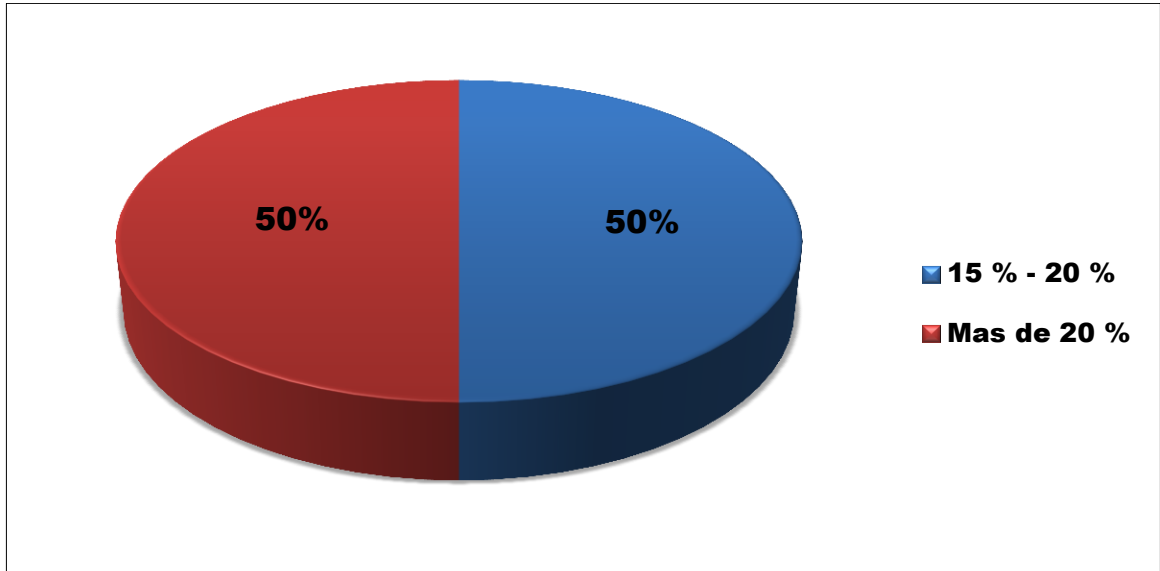


Figura 88. Porcentaje que representan los costos logísticos.



Cuadro 15. Participación porcentual en los costos logísticos.

ÍTEMS	No Contesta	0%	0,2%	0,5%	3,3%	4%	8%
Participación porcentual de operación sociedad portuaria	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
Participación porcentual de transporte internacional	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
Participación porcentual de transporte interno	50%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
Participación porcentual de trámites aduaneros y demás	50%	0%	50%	0%	0%	0%	0%
Participación porcentual de bodegajes	50%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
Participación porcentual de Inspecciones (ICA, INVIMA)	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%

Cuadro 15(continuación)

Participación porcentual de operador portuario	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%
--	-----	-----	----	----	----	----	----

Figura 89. Indicadores sobre componentes de logística.

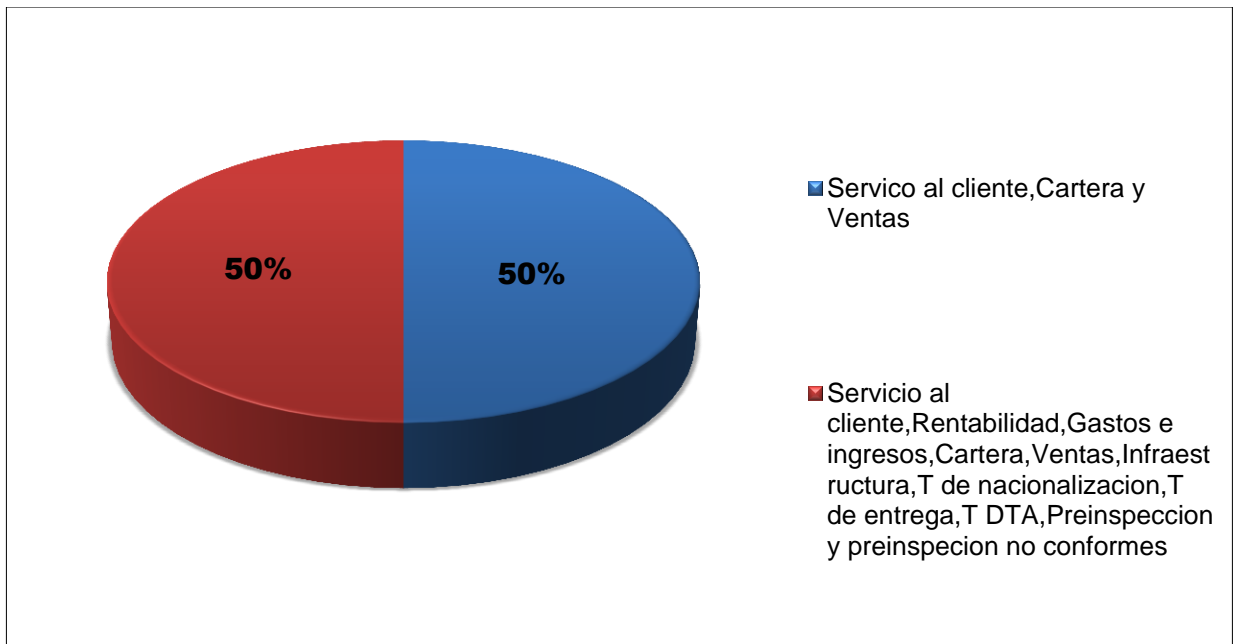


Figura 90. Conoce tiempo de tránsito entre el depósito y su bodega.

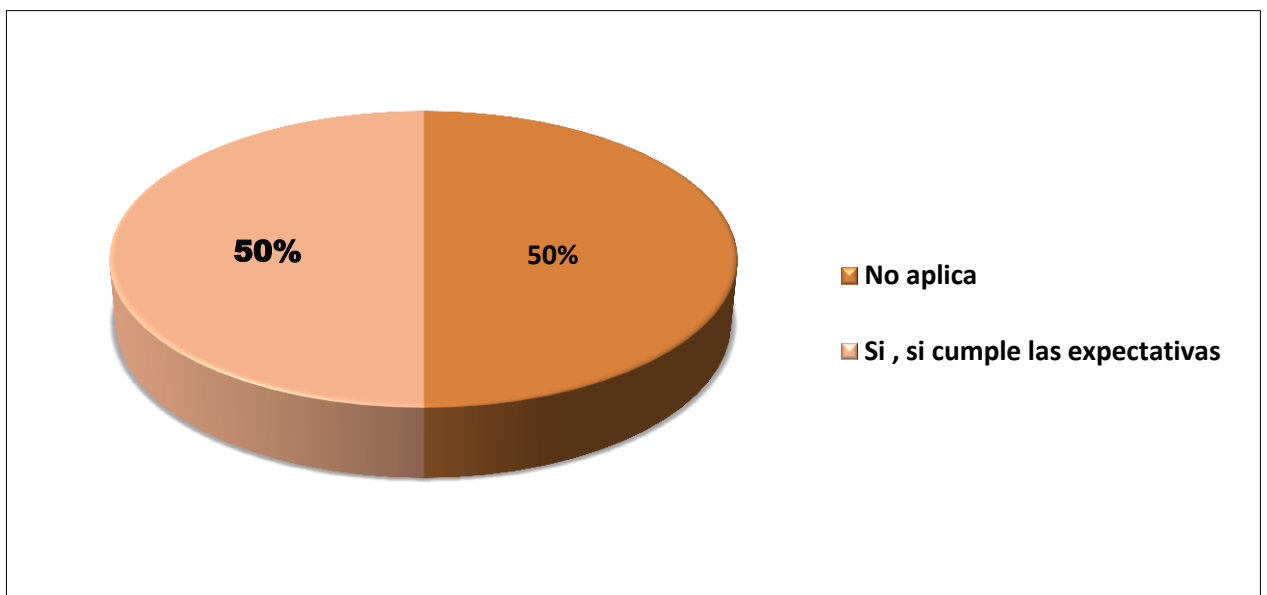


Figura 91. Tiempo operación descargue.

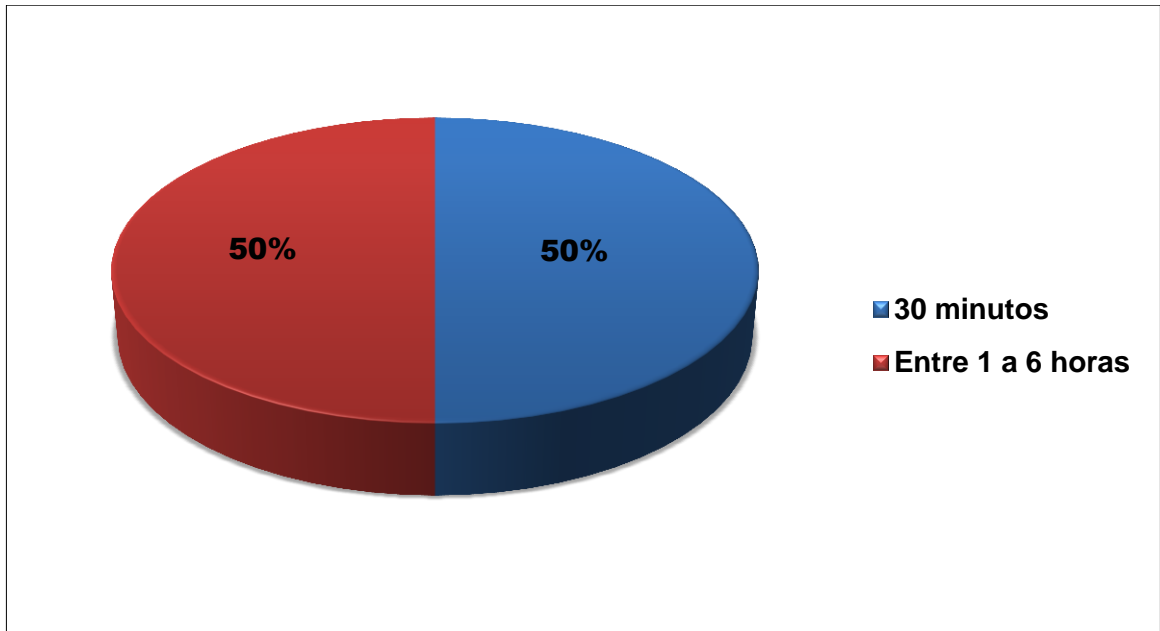


Figura 92. Conoce tiempo libre devolución unidades vacías.

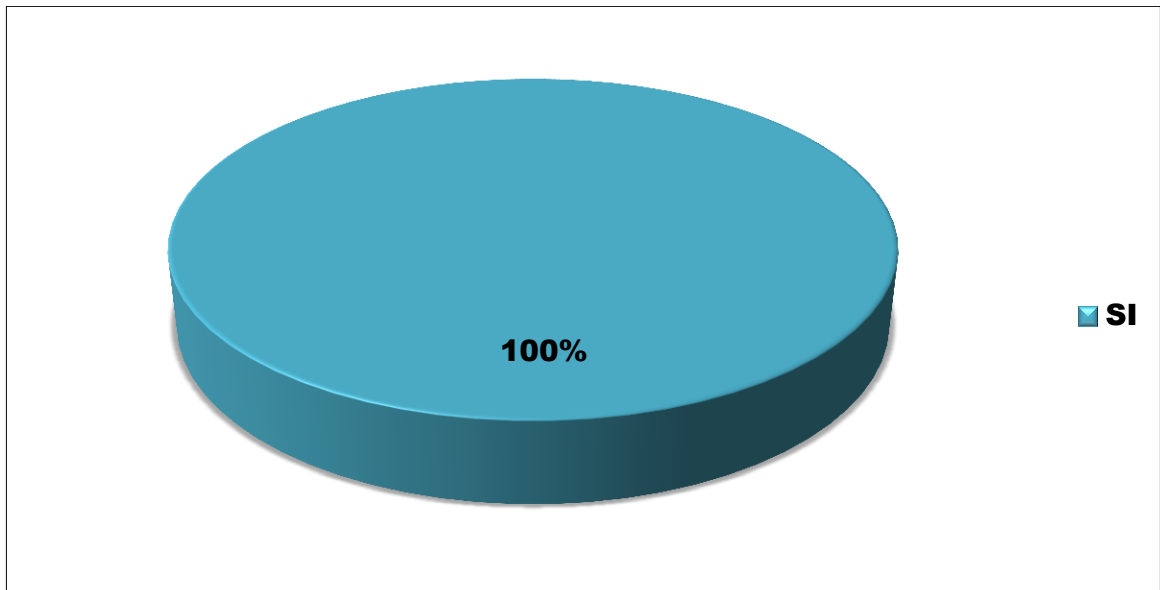


Figura 93. Conoce el tiempo de tardanza del transportador terrestre para la devolución de la unidad vacía.

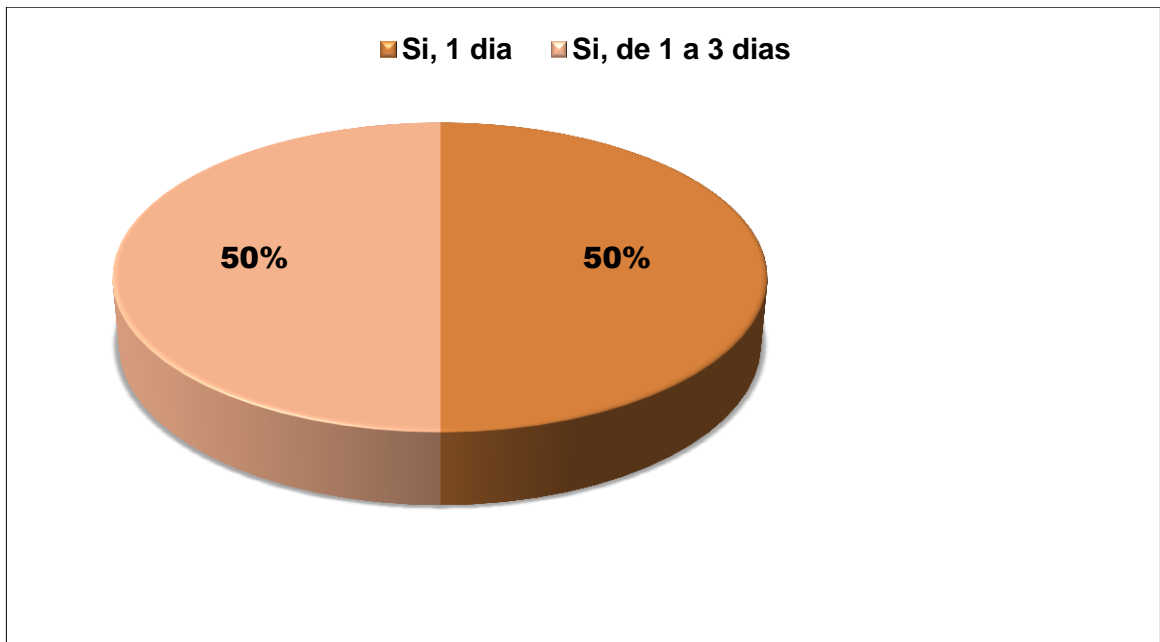
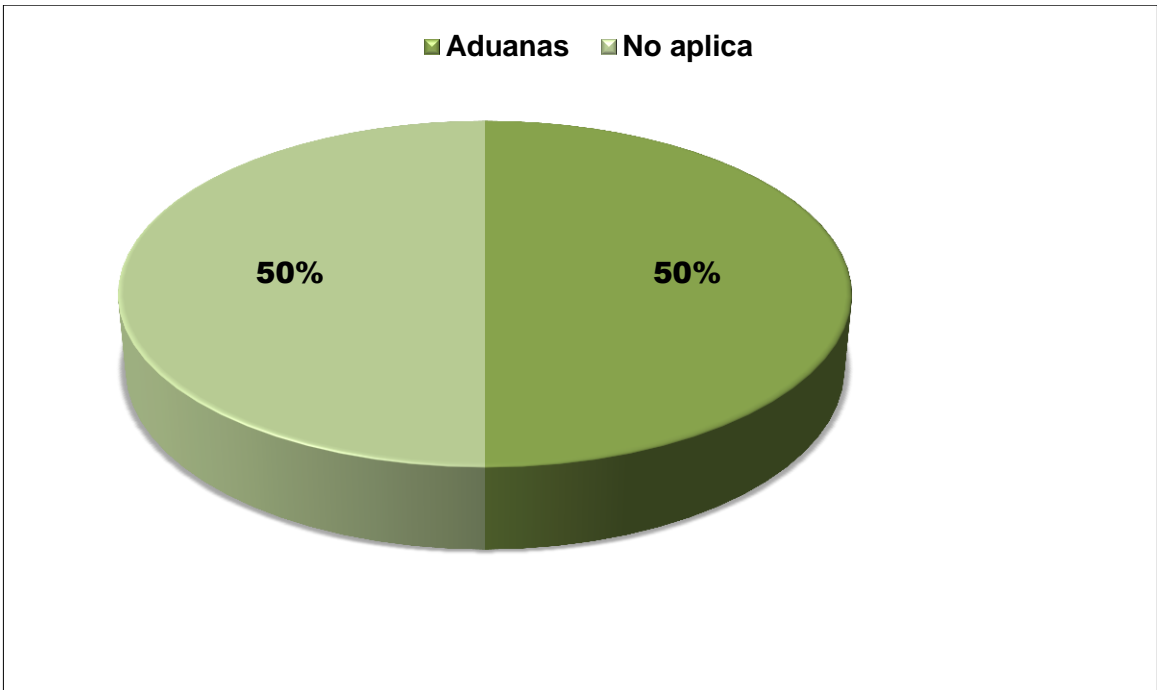


Figura 94. Rango de costos proceso nacionalización.



Figura 95. Identifique en donde se presenta la mayor demora en su proceso de importación.



8. CONCLUSIONES

Las empresas objeto de estudio del sector Autopartes poseen en su organización áreas encargadas de los procesos logísticos y de importación, una de ellas es una empresa Multinacional (MOTOS JIALING S.A) Usuaria de depósito para transformación industrial. Realizando todas las operaciones directamente con la casa matriz, sin embargo SSANGYONG MOTOR COLOMBIA S.A es una empresa nacional, UAP (Usuario Aduanero Permanente).manejandouna exclusividad con la casa matriz (SSANGYONG)

Es evidente que el nivel de escolaridad más alto manejado por las empresas es la especialización, existiendo falencias en cuanto al dominio de idiomas extranjeros.

El producto principal que importan varía para cada empresa encuestada, Ssangyong Motor importa producto terminado, mientras que Motos Jialing importa materia prima e insumos, maquinaria y repuestos.

La principal zona de origen de las importaciones del principal producto para las dos empresas se presenta en el continente Asiático (China, Corea).sin embargo ninguna de las dos empresas mencionadas anteriormente hacen uso de los acuerdos comerciales que tiene Colombia con el mundo puesto que ninguno de estos los ampara.

El termino de negociación internacional más utilizado por las dos empresas es FOB (free onboard-libre a bordo) y CFR (cost and freight – costo y flete).

Las empresas concuerdan en poseer siempre en sus importaciones una póliza de seguro para evitar perdida de mercancías.

En cuanto a la gestión de transporte internacional el tipo de carga que manejan las empresas es general en su clasificación por contenedor.

Durante la exploración se pudo definir que las empresas desean tener mayor información por parte del transportador en cuanto a los recargos al flete ya que no son transparentes y pocas veces se recibe información actualizada de los cambios que se presentan en los diferentes recargos.

El medio de transporte nacional utilizado por las empresas es el terrestre, con un 100%, en igual proporción el marítimo es el más utilizado cuando a transporte internacional se refiere.

En la Gestión aduanera los métodos utilizados para la nacionalización de la mercancía son Nacionalización en zona franca palma seca (Ssangyong, Motos jialing) y Nacionalización en depósito de las instalaciones (Motos jialing).

Una de las empresas objeto de estudio cuenta con depósito aduanero habilitado en sus instalaciones.

Ninguna de las empresas objeto de estudio son usuarias del plan Vallejo.

El proceso de importación requiere trámites de MINAMBIENTE y MINTRANSPORTE.

No todas las empresas cuentan con un centro de distribución pero si cuentan con equipos especializados como código de barras para el control de almacenamiento de inventarios. de igual forma cuentan con aplicaciones de software como SIISA, CG1 y TRACIN especializados en el control de inventarios.

En la Gestión de costos y tiempos, los costos logísticos oscilan entre el 15% y más del 20%. Manejando indicadores en sus componentes logísticos.

El proceso que mas genera demoras y extra costos es el proceso de nacionalización de las mercancías para una de las empresas encuestadas; esto debido la ineficiencia de los procedimientos aduaneros en nuestro país. Sin embargo ninguna de las empresas objeto de estudio presentan gastos por pagos indebidos en bodegajes o por multas y sanciones dando como resultado un buen pronostico en sus procesos logísticos.

9. RECOMENDACIONES

Es importante fomentar las alianzas estratégicas entre los fabricantes y sus proveedores de carga internacional con el fin de desarrollar eficaz y eficiente el proceso de negociación requerida. Esto garantiza la mejora en tiempo del sector y que la oferta de autopartes este de acuerdo tanto con la demanda de las ensambladoras, como con los requerimientos del mercado de reposición.

En cuanto a la Gestión Organizacional se debe hacer mayor énfasis en la competencia del dominio de idiomas extranjeros en especial en el uso del idioma inglés ya que, se evidencia un nivel básico en muchas de las aéreas que involucra la distribución física internacional.

En relación a la Gestión de Compras se recomienda tener muy en cuenta las restricciones que más afectan los procesos de importación como condiciones climáticas y congestiones en puertos de embarque.

De acuerdo a la Gestión de Transporte Internacional es necesario tener presente la infraestructura de puertos y la estructura de vías y carreteras para evitar inconvenientes que retrasen el proceso de importación de la mercancía desde el lugar de origen hasta el sitio de llegada. Del mismo modo, se debe mejorar el conocimiento que se tiene tanto de los rubros como de las abreviaciones que se manejan en el flete internacional con el fin de, eficientar los procesos de negociación. También, es preciso mejorar la relación con los proveedores del transporte internacional para optimizar los contratos y acuerdos de servicio.

En relación a la Gestión Aduanera es necesario que se implemente herramientas informáticas especializadas para mejorar la administración y control aduanero dado que es necesario para la optimización de los tiempos y recursos del proceso aduanero.

Con respecto a la Gestión de Costos y Tiempos es pertinente que las empresas implementen sistemas de Lead Time para conocer con precisión el periodo que media desde la realización de un pedido hasta la entrega efectiva del producto importado. Así mismo, herramientas que permitan conocer y reducir los costos logísticos en los que se incurre con las operaciones de comercio exterior. Igualmente, es importante que se empleen indicadores logísticos para medir la eficiencia en Tiempos de Transito e Indicadores Financieros.

Actualizarse sobre los Fletes internacionales y los recargos con respecto a los procesos propios de importación a fin de, tener mayor precisión y seguridad de estos rubros.

BIBLIOGRAFÍA

ACOLFA, Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes, Comercio exterior [Consultado 02 de Abril de 2011]. Disponible en internet: http://www.acolfa.org.co/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=42&Itemid=58

ALADI. Acerca de la Asociación Latinoamericana de Logística. Definición y objetivos. [Citado 21 de octubre 2009]. Disponible en Internet: <http://www.aladi.org/nsfaladi/integracion.nsf/3273aebd8163329e03256e66005ebe41/8cf54e42339fd80503256e66005e7835?OpenDocument>

AMADOR BELTRÁN, Alfredo. Modelo de Benchmarking de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras. En: Estudios gerenciales. Universidad ICESI. Julio-septiembre, 2002, no. 84, p. 1-30.

ANTÚN, Juan Pablo. Administración de la Cadena de Suministros. 2000.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Cuentas Nacionales Departamentales, marzo de 2009- 2010.

DANIELS, John; RADEBAUGH, Lee y ALLIVAN, Daniel. Negocios internacionales ambientes y operaciones. 12 ed. México: Prentice Hall, 2010, 6-7 y 20p.

DIAN Cálculos: DANE [en línea]. Colombia: DANE, Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=56

Exportaciones [en línea]. Colombia: DANE, s.f. [consultado enero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ene_11.pdf.

Investigaciones [en línea]. Colombia: DANE, s.f. [consultado enero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ene_11.pdf.

Invierta en Colombia [en línea]. Colombia: Invierta en Colombia, s.f. [consultado enero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Perfil-Automotriz-esp.pdf.

Investigaciones [en línea]. Colombia: fenal antioquia [consultado Abril de 2011]. Disponible en Internet: http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/boletin_sectorial_4.pdf

Investigaciones [en línea]. Colombia: Andi, [Consultado mayo de 2011]. Disponible en Internet: http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=494&Id=76&clase=8&Tipo=2

Investigaciones [en línea]. Colombia: El Pais, [Consultado mayo de 2011]. Disponible en Internet: <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Agosto182009/eco1.html>

Invierta en Colombia [en línea]. Colombia: Invierta en Colombia, s.f. [consultado enero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Perfil-Automotriz-esp.pdf.

Investigaciones [en línea]. Colombia: Portafolio, [Consultado mayo de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7697451>

Ministerio de Comercio. Estudios económicos [en línea]. Colombia: MINCOMERCIO, 2011 [consultado enero de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2011-expoenero.pdf>

Motos jialing S.A. Jialing Colombia [en línea]. [Consultado 05 de abril de 2011]. Disponible en Internet: http://www.motosjialing.com/nuestra_compania.php?id=4

SsangYongMotor Colombia S.A. Reseña histórica [en línea] [consultado 05 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.ssangyong.com.co/>.